МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ ОФІЦЕРА ЯК УМОВА КОНСОЛІДАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ**

Виконав: студент ІІ курсу,
групи 8.0534-з-1-дн
спеціальності 053– Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Старосуд Микола Анатолійович
Керівник: канд. психол. наук, доцент кафедри психології Бойко Г. В.
Рецензент: канд. 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

Старосуд Миколі Анатолійовичу

Тема роботи Лідерські якості офіцера як умова консолідації військового підрозділу

керівник роботи Бойко Г. В., канд. психол. наук, доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «02» жовтня 2025 року № 1393-с

2. Строк подання студентом роботи _____

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: проаналізувати основні наукові підходи до розуміння феномену лідерства в психологічній науці; визначити зміст, структуру та психологічні характеристики лідерських якостей офіцера в умовах військової служби; розкрити соціально-психологічні особливості військового підрозділу та теоретично обґрунтувати феномен його консолідації; емпірично дослідити рівень розвитку лідерських якостей офіцерів та показники консолідації військового підрозділу; розробити та обґрунтувати програму психологічного розвитку лідерських якостей офіцерів з метою підвищення рівня консолідації військового підрозділу.

5. Перелік графічного матеріалу: 9 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Бойко Г.В., доцент		
Розділ 1	Бойко Г.В., доцент		
Розділ 2	Бойко Г.В., доцент		
Висновки	Бойко Г.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-вересень 2025 р.	Виконано
5	Написання висновків	жовтень-листопад 2025 р.	Виконано
6	Передзахист	грудень 2025 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	січень 2025 р.	Виконано

Студент _____ М. А. Старосуд

Керівник роботи _____ Г. В. Бойко

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ М. І. Гречаник

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 97 сторінок, 9 таблиць, 102 джерела.

Об’єкт дослідження – професійна діяльність офіцера у системі управління військовим підрозділом.

Предмет дослідження – лідерські якості офіцера як психологічний чинник консолідації військового підрозділу.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити взаємозв’язок лідерських якостей офіцера з рівнем консолідації військового підрозділу та розробити програму їх психологічного розвитку з метою підвищення згуртованості та ефективності спільної діяльності особового складу.

Перша гіпотеза: передбачається наявність статистично значущого позитивного взаємозв’язку між рівнем розвитку лідерських якостей офіцера та показниками консолідації військового підрозділу (рівнем групової згуртованості та сприятливістю соціально-психологічного клімату).

Друга гіпотеза: передбачається наявність статистично значущих позитивних взаємозв’язків між показниками міжособистісної взаємодії у військовому колективі (включеність, контроль, афект за методикою FIRO-B) та компонентами консолідації підрозділу (привабливістю групи, задоволеністю перебуванням у колективі, прагненням зберігати членство та єдністю у досягненні спільних цілей).

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні психологічних особливостей взаємозв’язку лідерських якостей офіцера з рівнем консолідації військового підрозділу в умовах воєнної служби. У роботі уточнено зміст і структуру лідерських якостей офіцера як інтегративного особистісно-професійного утворення, що включає організаторські, комунікативні, мотиваційні та емоційно-вольові компоненти.

ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, ВІЙСЬКОВИЙ ПІДРОЗДІЛ, ВОЄННА СЛУЖБА, КОНСОЛІДАЦІЯ, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОФІЦЕР, ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЕЦЬ.

SUMMARY

Starosud M.A. Leadership qualities of an officer as a condition for the consolidation of a military unit.

The qualifying work consists of Introduction, 2 Chapters, Conclusion, References (102 items),. The qualifying work volume is 108 pages long, 97 of them – main text. There are 9 tables.

The qualification paper provides a theoretical analysis and presents the results of an empirical study of leadership qualities of an officer as a psychological factor in the consolidation of a military unit. The master's thesis consists of three chapters, each addressing different aspects of the development of leadership potential and its influence on group cohesion and the socio-psychological climate within a military unit.

Research object – professional activity of an officer within the management system of a military unit.

Research subject – leadership qualities of an officer as a psychological factor in the consolidation of a military unit.

Research goal – to theoretically substantiate and empirically investigate the relationship between leadership qualities of an officer and the level of consolidation of a military unit, as well as to develop a program for their psychological development aimed at increasing group cohesion and effectiveness of joint activity.

The research tasks are:

1. To analyze the main scientific approaches to understanding the phenomenon of leadership in psychological science.

2. To determine the content, structure, and psychological characteristics of leadership qualities of an officer under conditions of military service.

3. To reveal the socio-psychological characteristics of a military unit and theoretically substantiate the phenomenon of its consolidation.

4. To empirically investigate the level of development of leadership

qualities and indicators of consolidation within a military unit.

5. To develop and substantiate a program for the psychological development of leadership qualities aimed at enhancing the consolidation of a military unit.

Chapter 1 “Theoretical Foundations of Studying Leadership Qualities of an Officer as a Factor of Military Unit Consolidation” presents a theoretical analysis of leadership as a multidimensional psychological construct, examines the structural components of leadership qualities, and substantiates the socio-psychological essence of consolidation within a military unit.

Chapter 2 “Empirical Study of the Relationship between Leadership Qualities of an Officer and the Consolidation of a Military Unit” contains a description of the research design, methodology, sample characteristics, statistical analysis, and interpretation of empirical results.

Chapter 3 “Program of Psychological Development of Leadership Qualities of Officers” presents a substantiated practical program aimed at strengthening leadership potential and increasing group cohesion within a military unit.

Keywords: leadership qualities, officer, military unit, consolidation, group cohesion, socio-psychological climate, military service.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ОФІЦЕРА ЯК ЧИННИКА КОНСОЛІДАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ 13

1.1. Поняття лідерство в психологічній науці 13

1.2. Лідерські якості офіцера та їх роль у професійній діяльності військового керівника 32

1.3. Соціально-психологічні особливості військового підрозділу та феномен його консолідації в умовах воєнної служби 59

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ОФІЦЕРА ТА КОНСОЛІДАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ 76

2.1. Організація та методика емпіричного дослідження лідерських якостей офіцерів та рівня консолідації військового підрозділу 76

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження взаємозв'язку лідерських якостей офіцера з показниками консолідації військового підрозділу 80

2.3. Програма психологічного розвитку лідерських якостей офіцерів з метою підвищення рівня консолідації військового підрозділу 92

ВИСНОВКИ 96

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 98

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується тривалим періодом воєнного протистояння, що суттєво впливає на функціонування сектору безпеки і оборони держави. В умовах воєнного стану підвищуються вимоги до ефективності управління військовими підрозділами, їх організованості, психологічної стійкості та здатності діяти узгоджено в екстремальних ситуаціях. Для Збройні Сили України питання збереження боєздатності підрозділів є не лише військово-професійним, а й соціально-психологічним завданням стратегічного значення.

У сучасних бойових умовах особовий склад постійно перебуває під впливом підвищеного психоемоційного навантаження, ризику для життя, невизначеності та інформаційного тиску. За таких обставин ефективність виконання службово-бойових завдань значною мірою залежить від рівня консолідації військового підрозділу — його згуртованості, взаємної підтримки, довіри між військовослужбовцями, спільності цінностей і цілей. Консолідація виступає важливим психологічним ресурсом, що забезпечує стабільність функціонування колективу навіть у критичних умовах.

Вирішальна роль у формуванні та підтриманні консолідації підрозділу належить офіцеру як формальному керівнику та неформальному лідеру. Саме через особистісні характеристики, стиль управління, систему цінностей та рівень розвитку лідерських якостей офіцер здійснює вплив на морально-психологічний клімат, рівень довіри та дисциплінованість особового складу. Лідерські якості офіцера — відповідальність, організаторські здібності, здатність до прийняття рішень в умовах ризику, емоційна врівноваженість, емпатійність, справедливість — стають чинниками психологічної інтеграції підрозділу.

Недостатній рівень розвитку лідерських якостей може призводити до зниження авторитету керівника, виникнення внутрішніх конфліктів, послаблення дисципліни та дезорганізації взаємодії. Натомість високий рівень лідерського потенціалу офіцера сприяє підвищенню згуртованості, формуванню командної ідентичності та зростанню ефективності спільної діяльності.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці лідерства, управління та військової психології, питання взаємозв'язку лідерських якостей офіцера з показниками консолідації військового підрозділу в умовах сучасної війни потребує подальшого комплексного теоретико-емпіричного осмислення. Особливо актуальною є розробка психологічно обґрунтованих програм розвитку лідерських якостей офіцерського складу як чинника зміцнення внутрішньої єдності підрозділів.

Отже, актуальність теми дослідження визначається суспільною потребою у підвищенні ефективності військового управління, необхідністю забезпечення психологічної згуртованості підрозділів та науковим запитом щодо виявлення механізмів впливу лідерських якостей офіцера на процес консолідації військового колективу.

Об'єкт дослідження – професійна діяльність офіцера у системі управління військовим підрозділом.

Предмет дослідження – лідерські якості офіцера як психологічний чинник консолідації військового підрозділу.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити взаємозв'язок лідерських якостей офіцера з рівнем консолідації військового підрозділу та розробити програму їх психологічного розвитку з метою підвищення згуртованості та ефективності спільної діяльності особового складу.

Перша гіпотеза: передбачається наявність статистично значущого позитивного взаємозв'язку між рівнем розвитку лідерських якостей офіцера

та показниками консолідації військового підрозділу (рівнем групової згуртованості та сприятливістю соціально-психологічного клімату).

Друга гіпотеза: передбачається наявність статистично значущих позитивних взаємозв'язків між показниками міжособистісної взаємодії у військовому колективі (включеність, контроль, афект за методикою FIRO-B) та компонентами консолідації підрозділу (привабливістю групи, задоволеністю перебуванням у колективі, прагненням зберігати членство та єдністю у досягненні спільних цілей).

Завдання дослідження

1. Проаналізувати основні наукові підходи до розуміння феномену лідерства в психологічній науці.

2. Визначити зміст, структуру та психологічні характеристики лідерських якостей офіцера в умовах військової служби.

3. Розкрити соціально-психологічні особливості військового підрозділу та теоретично обґрунтувати феномен його консолідації.

4. Емпірично дослідити рівень розвитку лідерських якостей офіцерів та показники консолідації військового підрозділу.

5. Розробити та обґрунтувати програму психологічного розвитку лідерських якостей офіцерів з метою підвищення рівня консолідації військового підрозділу.

У роботі використано комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження.

До теоретичних методів належать: теоретико-методологічний аналіз наукових джерел з проблеми лідерства та консолідації військових колективів; аналіз, порівняння, узагальнення, класифікація та систематизація наукових підходів до вивчення лідерських якостей офіцера та соціально-психологічних механізмів консолідації військового підрозділу; структурно-функціональний аналіз професійної діяльності офіцера як керівника та лідера військового колективу.

Емпіричні методи включали психодіагностичне дослідження рівня розвитку лідерських якостей офіцерів та показників консолідації військового підрозділу; анкетування особового складу; опрацювання отриманих результатів, а також кількісно-якісний аналіз емпіричних даних із застосуванням методів математичної статистики (кореляційний аналіз за Пірсоном) з метою виявлення взаємозв'язку між досліджуваними показниками.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні психологічних особливостей взаємозв'язку лідерських якостей офіцера з рівнем консолідації військового підрозділу в умовах воєнної служби. У роботі уточнено зміст і структуру лідерських якостей офіцера як інтегративного особистісно-професійного утворення, що включає організаторські, комунікативні, мотиваційні та емоційно-вольові компоненти.

Розкрито соціально-психологічні механізми впливу лідерських якостей офіцера на формування згуртованості, довіри, командної ідентичності та морально-психологічного клімату військового підрозділу. Емпірично встановлено наявність статистично значущого взаємозв'язку між рівнем розвитку лідерських якостей офіцера та показниками консолідації військового колективу. Обґрунтовано роль лідерського потенціалу офіцера як ключового чинника забезпечення ефективної взаємодії, стабільності функціонування підрозділу та підвищення результативності виконання службово-бойових завдань.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у системі психологічного забезпечення професійної діяльності офіцерського складу та особового складу військових підрозділів. Матеріали дослідження можуть бути використані у практичній діяльності військових психологів для діагностики рівня розвитку лідерських якостей офіцерів та визначення рівня консолідації військових підрозділів, а також для розробки й упровадження програм психологічного розвитку лідерського потенціалу. Розроблена програма розвитку лідерських якостей

може бути впроваджена у систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації офіцерів, сприяти зміцненню згуртованості підрозділів, покращенню морально-психологічного клімату та підвищенню ефективності військового управління.

Надійність отриманих результатів забезпечувалася методологічним обґрунтуванням вихідних положень дослідження, логічною послідовністю та структурною цілісністю його побудови, а також використанням валідних і надійних психодіагностичних методик, адекватних меті та завданням дослідження лідерських якостей офіцерів і рівня консолідації військового підрозділу.

Достовірність результатів аргументується застосуванням стандартизованих методів збору емпіричних даних, дотриманням єдиних процедур проведення дослідження, коректним кількісно-якісним аналізом отриманих показників із використанням методів математичної статистики, а також встановленням статистично значущих взаємозв’язків між рівнем розвитку лідерських якостей офіцера та показниками консолідації військового підрозділу. Об’єктивність інтерпретації результатів забезпечувалася комплексним підходом до аналізу емпіричних даних та узгодженням отриманих результатів із сучасними науковими положеннями військової та соціальної психології.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, 2 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 102 найменувань і. Загальний обсяг основного тексту – 97 сторінок. Робота містить 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ОФІЦЕРА ЯК ЧИННИКА КОНСОЛІДАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ

1.1. Поняття лідерство в психологічній науці

У кожному суспільстві феномен лідера пов’язаний із наявністю особи, яка набуває особливого значення для соціальної спільноти та стає для неї орієнтиром у поведінці й діяльності. Соціальні групи схильні виокремлювати серед своїх членів того, хто найбільш повно репрезентує їхні інтереси, цінності та моральні настанови. Через процеси соціальної ідентифікації представники певної верстви співвідносять себе з обраним лідером, сприймаючи його як носія спільних переконань і цілей [98; 37].

Лідерство як соціально-психологічне явище відіграє вагому роль як у сфері особистого життя, так і в публічному просторі. Воно виступає показником соціальної значущості індивіда, рівня його впливу на інших та здатності організовувати спільну діяльність [55]. Водночас сутність лідерства розкривається через індивідуальні характеристики особистості, її внутрішній потенціал, систему цінностей та здатність до ефективної взаємодії з оточенням [41]. Формування й розвиток таких якостей зумовлюється не лише внутрішніми особливостями людини, а й соціокультурними чинниками, які можуть як сприяти їх становленню, так і обмежувати реалізацію лідерського потенціалу [37].

У психолого-педагогічних дослідженнях поняття «лідер» і «лідерство» набули широкого поширення порівняно пізно. До кінця XIX – початку XX століття ці терміни переважно використовувалися в межах політичного та економічного аналізу, де лідер розглядався як суб’єкт управління й носій владних повноважень [100; 68]. Лише із розвитком соціальної психології

феномен лідерства став об’єктом спеціального наукового вивчення, що сприяло його інтеграції у психологічну теорію [86].

У тлумачних словниках лідер визначається як особа, що посідає провідне становище серед інших і користується найбільшим авторитетом у колективі [28; 88, 91]. Психологічний підхід акцентує увагу на здатності лідера здійснювати визначальний вплив на групу та спрямовувати її діяльність у значущих ситуаціях [97]. Відмінності у трактуванні цього поняття зумовлені специфікою різних наукових галузей, що досліджують лідерство в межах власного предметного поля [82].

У науковому дискурсі поняття «лідерство» трактується неоднозначно, що зумовлено різними теоретичними підходами та галузевими особливостями дослідження цього феномену. Узагальнення наявних дефініцій дозволяє виокремити кілька змістових акцентів у його розумінні.

Так, у «Сучасному тлумачному психологічному словнику» В. Б. Шапара лідерство визначається як специфічна система міжособистісних відносин у групі, що ґрунтується на співвідношенні впливу та підпорядкування, домінування і слідування [97]. У цьому випадку акцент робиться на характері групової взаємодії та структурі рольових позицій.

Представники політичного та управлінського напрямів, зокрема А. Д. Пахарєв і М. В. Школяр, наголошують, що лідерство не можна зводити виключно до набору індивідуальних якостей. Воно постає як форма міжособистісних відносин у групі, що виникає в процесі спільної діяльності та відображає реальний вплив особи на інших [68; 100].

У межах управлінського підходу Р. Дафт розглядає лідерство як процес взаємовпливу між лідером і членами групи, спрямований на досягнення реальних змін і конкретних результатів відповідно до визначеної мети [100]. Подібну позицію займає Дж. Террі, який визначає лідерство як здатність впливати на групу людей з метою організації їхніх зусиль для досягнення спільної цілі [68].

Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик підкреслюють ситуативний характер лідерства, розглядаючи його як форму міжособистісної взаємодії, що виникає в конкретних умовах на основі комунікації та спрямована на реалізацію групових завдань [100]. У цьому підході важливим є поєднання особистісного впливу та контекстуальної зумовленості.

Т. Бендас інтерпретує лідерство як організацію життєдіяльності групи, за якої один із її членів отримує право здійснювати вплив на прийняття значущих рішень і поведінку інших учасників спільної діяльності [88]. Такий підхід акцентує увагу на визнанні лідерського статусу з боку групи.

У філософських працях поняття «лідер» трактується відносно обмежено й зазвичай розглядається в узагальненому контексті соціального впливу. Найчастіше лідером визнається найбільш авторитетний представник організації чи соціальної спільноти, який завдяки особистісному впливу посідає провідне місце у вирішенні моральних, соціальних або політичних питань [100]. Водночас дослідники наголошують, що авторитет лідера має переважно неформальний характер, формується стихійно та ґрунтується на визнанні з боку групи [1].

У межах соціологічного та економічного підходів лідер визначається як член групи, який користується значним авторитетом і здатний організувати інших навколо спільної мети. У таких інтерпретаціях підкреслюється, що вплив лідера обумовлюється його особистими якостями та спроможністю спрямовувати поведінку членів соціальної спільноти [91]. Таким чином, акцент робиться на поєднанні індивідуальних характеристик і визнаного групою впливу.

Політологічний підхід розглядає лідера як особу, що очолює політичну партію або суспільно-політичну організацію, здійснюючи керівництво та репрезентацію інтересів певної соціальної групи [86; 37]. У цьому випадку наголос робиться на формальному статусі та управлінських функціях.

У психолого-педагогічній науці поняття «лідер» трактується значно ширше. Лідером вважається член групи, який у значущих для неї ситуаціях

здатний здійснювати особливий вплив на поведінку інших учасників спільної діяльності [56]. Також підкреслюється, що це особа з найвищим статусом у групі, за якою визнається право ухвалювати рішення в умовах, важливих для колективу [98]. Деякі дослідники акцентують увагу на ініціативності та здатності особистості завдяки своїм індивідуальним якостям здійснювати суттєвий вплив на соціальну групу [41]. Узагальнюючи, лідер постає як найавторитетніший член групи, який реально виконує центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин між її учасниками [57].

Ототожнення понять «лідер», «керівник», «вождь» чи «вожак» не є методологічно обґрунтованим, оскільки кожне з них має власне смислове наповнення та функціональне призначення [100; 56; 41]. Незважаючи на зовнішню подібність, ці категорії відображають різні аспекти організації соціальної взаємодії та розподілу ролей у групі.

Поняття «лідер» і «керівник» частково перетинаються за змістом, проте співвідносяться з різними типами впливу — неформальним і формальним відповідно [41]. Керівник наділений офіційно закріпленими повноваженнями та виконує управлінські функції в межах визначеної структури, тоді як лідерство ґрунтується насамперед на визнанні з боку групи та особистісному авторитеті.

Таблиця 1.1. - Порівняльна характеристика керівника і лідера

Автор	Керівник	Лідер
Дж. Максвелл	Командує людьми	Вчить людей
	Спирається на владу	Спирається на добру волю
	Викликає в людях страх	Викликає в людях натхнення
	Говорить «Я»	Говорить «Ми»
	Звертає увагу на помилки	Шукає шляхи усунення помилок
	Знає, як треба працювати	Показує, як треба працювати
У. Бенніс	Підтримує	Розвиває
	Концентрується на структурі	Концентрується на людях

Продовження таблиці 1.1

	Регулює	Запроваджує новаторство
	Підтримує статус-кво	Змінює наявний порядок
	Спирається на контроль	Сіє довіру
	Наслідує керівництво	Дає початок традиціям
	Розглядає все у близькій перспективі	Має довгострокові плани
	Виконує накази	Керується власним

У наукових працях послідовно підкреслюється розмежування понять «лідер» і «керівник», оскільки вони відображають різні механізми соціального впливу та організації групової діяльності. Зазначається, що керівник призначається офіційно відповідно до встановлених процедур, тоді як лідер формується стихійно в процесі внутрішньогрупової взаємодії та визнається членами колективу на основі авторитету [3; 62].

Керівник наділений нормативно закріпленими правами й обов'язками, що передбачають можливість використання формальних засобів впливу. Лідер же не має юридично визначених повноважень або санкцій, а його вплив ґрунтується переважно на довірі, особистісній привабливості та соціальному визнанні [45].

Крім того, керівник виконує функцію офіційного представника групи у взаємодії з іншими структурами, забезпечуючи зовнішні зв'язки та відповідаючи за результати діяльності підрозділу. Лідер, своєю чергою, здебільшого зосереджується на регулюванні внутрішньогрупових процесів, впливаючи на атмосферу в колективі та міжособистісні відносини [82].

Важливо також зазначити, що керівник несе формальну відповідальність за стан справ у групі та результати її діяльності. Лідер же не має юридично визначеної персональної відповідальності за функціонування колективу, хоча його вплив може бути не менш значущим [99.].

Разом із тим у практиці можливе поєднання формального та неформального статусу: лідер може бути офіційно призначеним керівником, наділеним відповідними повноваженнями. Водночас неформальний лідер

може не мати адміністративного статусу, але завдяки особистісним характеристикам і визнаному авторитету здатний істотно впливати на поведінку членів групи та спрямовувати їхню діяльність [22].

У межах міжособистісного сприйняття члени групи оцінюють індивіда за його поведінкою, стилем взаємодії, рівнем упевненості та здатністю до ефективного вирішення завдань. Саме на основі таких характеристик формується неформальний статус лідера.

Для того щоб група визнавала особу лідером, вона повинна демонструвати впевненість у прийнятті рішень, здатність до аналітичного мислення, стресостійкість та ефективність у діяльності. Такі якості забезпечують довіру з боку оточення та сприяють закріпленню лідерської позиції в межах колективу [99; 3].

Соціологічний підхід до розуміння лідерства передбачає його розгляд як системи соціальних відносин домінування й підпорядкування в групі, організації або суспільстві, що базується на здатності лідера приймати рішення та здійснювати вплив [68]. Водночас лідерство інтерпретується як виконання специфічних функцій у групі, зокрема планування, координації та контролю спільної діяльності, що забезпечує її цілісність та результативність [45].

Представники політичної науки, зокрема С. Кузнєцова, А. Д. Пахарєв та М. В. Школяр, розглядають лідерство не лише як сукупність індивідуальних здібностей чи виняткових особистісних характеристик, а передусім як специфічний тип міжособистісної взаємодії. У цьому контексті лідерство постає як цілеспрямований і відносно стійкий вплив, що має тривалий характер і розгортається в динаміці соціальних відносин [62]. Таким чином, воно інтерпретується як процес, який поєднує особистісний потенціал лідера та структуру групової взаємодії.

У психолого-педагогічному дискурсі лідерство трактується як система способів і прийомів впливу керівника на членів групи, що реалізується в межах спільної діяльності [41]. Його також визначають як соціально-

психологічний феномен, що належить до динамічних процесів малої групи та характеризує відносини домінування і підпорядкування [56]. У цьому підході підкреслюється, що лідерство формується під впливом як об'єктивних чинників — цілей, завдань і конкретної ситуації функціонування групи, — так і суб'єктивних — потреб, інтересів та індивідуально-типологічних особливостей її членів. Важливу роль при цьому відіграє сам лідер як ініціатор і організатор групової активності [98].

Починаючи з 1930-х років, феномен лідерства став одним із центральних об'єктів дослідження в соціальній психології. У ході наукових пошуків було запропоновано різні теоретичні моделі його пояснення, зокрема теорію рис, інтерактивну теорію, ситуаційний підхід, теорію лідерських ролей та синтетичні концепції, що поєднують кілька пояснювальних принципів [82; 99].

Відповідно до теорії лідерських ролей, розробленої Р. Бейлзом, лідерство пов'язане з прийняттям особою певної функціональної ролі у групі. Дослідник виокремлював дві принципово різні лідерські ролі. Перша пов'язана з орієнтацією на виконання завдань і вирішення проблем діяльності; вона проявляється у пропозиціях, рекомендаціях та організаційних рішеннях. Друга роль має соціально-емоційний характер і спрямована на регулювання міжособистісних відносин, підтримання позитивного психологічного клімату в групі. Для забезпечення ефективності групової діяльності важливою є наявність обох ролей, оскільки вони взаємодоповнюють одна одну та сприяють досягненню спільних результатів [62].

Одним із перших системних підходів до пояснення феномену лідерства стала теорія рис. Її прихильники виходять із припущення, що визначальною умовою становлення лідера є наявність у нього особливих, притаманних лише окремим особистостям якостей. У межах цього підходу акцент робиться на унікальних характеристиках, які нібито зумовлюють природну здатність людини до лідерства. Саме тому дана концепція отримала також

назву «харизматичної», оскільки передбачає існування вроджених властивостей, що визначають потенціал особистості з раннього віку [80]. Відповідно до цієї теорії, лідерство не є універсально доступним явищем, а пов’язується з наявністю виняткових індивідуальних характеристик.

Інтерактивна теорія лідерства розвиває інший підхід, зосереджуючись на взаємодії між особистістю та груповим середовищем. Її представники вважають, що лідерство формується в процесі соціальної взаємодії, а тому для прогнозування появи лідера необхідно враховувати сукупність чинників: особливості членів групи, її структуру, характер ситуації, поставлені завдання та індивідуальні характеристики претендента на лідерство [62]. У цьому підході лідерство постає як результат взаємозв’язку особистісних і соціальних компонентів.

Ситуаційна теорія, або груподинамічний підхід, акцентує увагу на залежності лідерства від конкретних умов функціонування групи. Прихильники цього напряму, зокрема Ф. Фідлер, розглядали лідерство як продукт ситуації, що склалася в колективі. Згідно з його концепцією, ефективність лідерської діяльності визначається відповідністю стилю лідера умовам групового середовища. Так, у надзвичайно сприятливих або, навпаки, складних обставинах більш результативним виявляється лідер, орієнтований на виконання завдань. У ситуаціях помірної сприятливості перевага надається лідеру, який зосереджується на міжособистісних відносинах і підтриманні позитивного психологічного клімату [32; 45].

Представники синтетичного (або комплексного) підходу розглядають лідерство як процес упорядкування міжособистісних відносин у групі, де лідер виступає активним суб’єктом управління цим процесом. У межах цієї концепції лідерство тлумачиться не як виключно особистісна характеристика, а як функція групи, що реалізується з урахуванням її цілей, завдань і особливостей функціонування [56]. Таким чином, аналіз лідерства передбачає врахування не лише індивідуальних якостей лідера, а й групового контексту.

Синтетична модель підкреслює взаємозалежність трьох ключових компонентів: самого лідера, його послідовників та ситуаційних умов, у яких здійснюється лідерська діяльність. У такому підході лідерство розглядається як результат взаємодії особистісних характеристик, очікувань групи та конкретних обставин [82].

До 1960-х років у західній соціальній психології провідні позиції займали теорія рис, ситуаційний підхід та інтерпретація лідерства як функції групи. Проте з початку 1960-х років саме синтетична концепція набула домінуючого значення, оскільки вона інтегрувала попередні підходи та запропонувала комплексне бачення феномену лідерства [56].

Розглядаючи проблему лідерства у контексті його психологічних аспектів і соціокультурної зумовленості, доцільно звернутися до сучасних теоретичних підходів, які висвітлюють різні грані цього феномену та розкривають механізми його формування.

Так, теорія «соціального обміну» Дж. Хоманса ґрунтується на ідеї, що соціальні взаємини вибудовуються як безперервний процес взаємного обміну. У цьому процесі циркулюють не лише матеріальні ресурси, а й символічні цінності — підтримка, визнання, емоції. Взаємодія супроводжується очікуванням певної «винагороди», що зумовлює прагнення до підтримання рівноваги у стосунках. У межах такого підходу лідерство постає як результат психологічного обміну цінностями між учасниками взаємодії, коли одна зі сторін отримує визнання свого впливу [79].

Харизматична концепція М. Вебера пояснює лідерство через здатність окремих особистостей привертати увагу, викликати довіру та захоплення завдяки винятковим якостям. Центральним елементом цього підходу є феномен харизми — особливої привабливості, що наділяє лідера здатністю впливати на інших без формальних повноважень [80]. Подальший розвиток цієї ідеї пов’язаний із уточненням того, що харизматичній особистості можуть бути притаманні як реальні, так і приписувані їй надзвичайні властивості, які підсилюють її авторитет і сприйняття як виняткової [99].

Теорія людських ролей Р. Бейлза зосереджується на функціональному розподілі ролей у групі. Вона виокремлює дві ключові лідерські позиції: «професіонала», орієнтованого на вирішення завдань і досягнення результатів, та «соціально-емоційного фахівця», діяльність якого спрямована на підтримання позитивних міжособистісних відносин і гармонізацію групової атмосфери [62]. Ефективність функціонування групи, згідно з цим підходом, забезпечується взаємодоповненням обох ролей.

Представники інтерактивного підходу, зокрема С. Кові та інші дослідники, виходять із того, що потенціал до лідерства може бути притаманний будь-якому члену групи, який займає певну позицію в системі міжособистісних відносин. Визначення того, хто саме стане лідером, залежить від поєднання індивідуальних характеристик кандидата, особистісних особливостей інших учасників групи, специфіки ситуації та характеру завдань, що виконуються [82]. Таким чином, лідерство розглядається як результат взаємодії особистісних і контекстуальних чинників.

Синтетична (комплексна) теорія інтерпретує лідерство як процес організації міжособистісної взаємодії в групі, у межах якого лідер виступає суб’єктом управління цим процесом. Особливістю цього підходу є розгляд лідерства в контексті спільної діяльності, де воно функціонує як інтегруючий елемент групової активності [99; 45]. У центрі уваги перебуває взаємозв’язок між лідером, послідовниками та умовами діяльності.

Ситуаційна теорія визначає лідерство як явище, що формується під впливом конкретних обставин. Згідно з цим підходом, саме вимоги ситуації зумовлюють вибір відповідних моделей поведінки та комбінації особистісних рис, які забезпечують найбільшу ефективність у певних умовах [3]. Отже, ефективність лідера розглядається як результат відповідності його стилю конкретним обставинам функціонування групи.

Узагальнюючи зазначені теоретичні підходи, можна стверджувати, що вони дозволяють комплексно осмислити природу лідерства та його соціальну

значущість. Існування лідера нерозривно пов’язане з наявністю соціального середовища, так само як і функціонування групи передбачає наявність особи, здатної спрямовувати її діяльність [62]. Серед ключових лідерських якостей зазвичай виокремлюють здатність організовувати спільну роботу, привертати увагу та впливати на інших, проявляючи себе в різних формах соціальної активності [99].

За О. Євтіховим, теорії лідерства систематизуються в межах кількох основних підходів, які відображають різні напрями дослідження цього феномену (див. табл. 2) [82]. Одним із таких є персоналістичний підхід, що зосереджується на вивченні індивідуальних якостей керівника як визначального чинника ефективного лідерства.

У межах цього підходу заслуговує на увагу модель У. Бенніса, який окреслив шість ключових характеристик лідерського стилю управління [45]. По-перше, це спрямоване бачення, що передбачає чітке усвідомлення власних цілей і професійних орієнтирів, а також здатність зберігати наполегливість навіть у разі невдач. По-друге, внутрішня пристрасть, яка виявляється в глибокій зацікавленості обраною справою та готовності реалізовувати свій потенціал у професійній діяльності.

Третьою характеристикою є цілісність особистості, що поєднує самопізнання, щирість, внутрішню зрілість, усвідомлення власних сильних і слабких сторін та вірність особистим принципам. Важливою складовою також виступає здатність до співпраці та відкритість до навчання [34; 75]. Наступною якістю визначається довіра або надійність — спроможність сформувати в інших упевненість у власній відповідальності та послідовності.

Серед значущих характеристик У. Бенніс також виокремлює допитливість як прагнення до постійного саморозвитку та самовдосконалення, а також сміливість — готовність до прийняття ризикованих рішень, експериментування та впровадження нового [80].

Окремо у наукових джерелах представлено класифікацію лідерських якостей керівника освітньої організації, які структуруються за трьома

рівнями розвитку: індивідуальним, рівнем внутрішньогрупової взаємодії та творчим. Кожен із цих рівнів включає відповідні компоненти, що відображають сукупність особистісних і професійних характеристик керівника [64].

У наукових джерелах лідерів диференціюють за різними критеріями, зокрема за способом організації змісту колективної діяльності та характером прояву їх активності.

За способом організації діяльності групи виокремлюють:

— лідера-програміста, який здатний розробляти нові способи організації спільної діяльності, формулювати цілі та надихати колектив на їх реалізацію;

— лідера-виконавця, що забезпечує організацію виконання вже визначених програм чи рішень, підтримуючи стабільність і послідовність у діяльності;

— універсального лідера, який поєднує в собі здатність як до розроблення стратегічних напрямів діяльності, так і до їх ефективної реалізації.

За характером прояву лідерської активності розрізняють:

— діяльного лідера, який постійно демонструє свої організаторські здібності, ініціативність та впливовість у різних видах діяльності;

— ситуативного лідера, чия лідерська позиція актуалізується лише за певних умов або в конкретних обставинах, що вимагають прояву специфічних якостей.

Ф. Фідлер наголошував, що результативність лідерського стилю не є універсальною, а визначається конкретними умовами діяльності та характером ситуації. Відповідність стилю обставинам виступає ключовим чинником ефективності управління [32].

Поведінковий підхід до вивчення лідерства зосереджується на аналізі дій лідера та характері його взаємодії з послідовниками. У межах цього напряму М. Герзон запропонував типологію, яка охоплює три моделі

лідерської поведінки: лідера-демагога, лідера-менеджера та лідера-посередника [45].

Лідер-демагог характеризується прагненням утримати владу через апеляцію до страху. Його управлінська модель має авторитарний характер, передбачає використання тиску, погроз і звинувачень, зокрема перекладання відповідальності за невдачі на підлеглих.

Лідер-менеджер орієнтується на стабільність і функціонування в межах усталеної системи. Він ефективний у стандартних умовах, проте демонструє труднощі у ситуаціях невизначеності або змін. Для такого керівника бажаною є безконфліктна організація, де діяльність відбувається відповідно до плану, а виникнення суперечностей часто залишається поза його увагою [82].

Лідер-посередник, навпаки, сприймає труднощі як можливості для розвитку. Він здатний конструктивно врегульовувати конфлікти, формувати креативне середовище та сприяти згуртуванню колективу. Такий тип лідера орієнтований на співпрацю, інноваційність і розвиток організації [34].

У межах соціально-когнітивного підходу лідерство розглядається як результат когнітивних процесів як самого лідера, так і його послідовників. Основна увага приділяється тому, яким чином формується сприйняття особи як лідера, які установки, уявлення та очікування впливають на це сприйняття, а також які світоглядні позиції визначають поведінку самого лідера [99].

Ціннісна концепція лідерства акцентує увагу на ролі спільних переконань і світоглядних орієнтирів. Вона розглядає лідерство як інтеграцію організаційного та емоційного впливу, що досягає більш високого рівня через формування єдиної системи цінностей у групі. Найефективнішим визнається управління, що здійснюється через апеляцію до переконань та внутрішніх мотивацій членів колективу [62]. У цьому контексті лідером стає той, хто здатний формувати, підтримувати й поширювати спільні цінності та забезпечувати залучення до них інших учасників групи.

С. Кучмарскі та Т. Кучмарскі пов’язують процес лідерства не лише з діяльністю окремої особи, а з можливістю кожного члена групи реалізувати свій потенціал у межах спільної діяльності, що підсилює колективну ефективність [3].

Відповідно до концепції К. Левіна, у теорії лідерства виокремлюють три основні стилі: авторитарний, демократичний та анархічний (ліберальний) [86; 56]. Кожен із них характеризується специфічною моделлю взаємодії між лідером і членами групи та відображає різний рівень участі підлеглих у процесі прийняття рішень.

Авторитарний (директивний, вольовий) стиль передбачає жорстку централізацію влади та чіткий розподіл ролей у колективі. Лідер самостійно визначає цілі діяльності групи та способи їх досягнення, обмежуючи участь підлеглих у прийнятті рішень і здійснюючи постійний контроль за виконанням завдань [60]. За такого підходу спостерігається чітке розмежування між тими, хто віддає накази, і тими, хто зобов’язаний їх виконувати. Керівник-автократ зосереджує у своїх руках інформацію та ініціативу, не схильний до гнучкості й часто демонструє негативне ставлення до альтернативних думок.

Наслідком тривалого застосування авторитарного стилю може бути зниження ініціативності членів групи, послаблення міжособистісних зв’язків і формування напруженості у взаєминах [98]. Водночас цей стиль має й певні переваги, зокрема забезпечує дисципліну та оперативність прийняття рішень в екстремальних або кризових умовах. Саме тому його застосування може бути виправданим у ситуаціях, що потребують швидкої реакції та чіткого підпорядкування, зокрема в умовах військової служби [32].

Демократичний (колегіальний) стиль лідерства, навпаки, базується на принципах співпраці та залучення членів групи до процесу управління. У межах цього стилю лідер прагне організовувати діяльність спільно з підлеглими, створюючи умови для обговорення рішень, підтримки ініціативи та розвитку відповідальності кожного члена колективу [82]. Такий підхід

сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, зміцненню довіри та підвищенню мотивації учасників спільної діяльності.

Демократичний стиль лідерства ґрунтується на принципах колегіальності та партнерської взаємодії. Він передбачає залучення підлеглих до процесу ухвалення рішень, урахування їхніх думок і пропозицій, а також делегування частини повноважень членам групи. Такий стиль орієнтований на підтримку ініціативи, відповідальності та активної участі кожного у спільній діяльності [59].

За демократичного стилю не спостерігається жорсткого протиставлення керівника та підлеглих, хоча управлінська структура зберігається. Члени групи долучаються до формування цілей, норм і правил колективної роботи, а прийняття рішень здійснюється через обговорення та дискусії. Ініціативність стимулюється шляхом підтримки самостійності, розвитку самодіяльності та орієнтації на спільні інтереси [49].

Для демократичного керівника характерні впевненість, що ґрунтується на підтримці з боку групи, відкритість до комунікації та оптимістичне сприйняття ситуацій. Йому притаманна емоційна врівноваженість, схильність до співпраці та акцент на колективних цінностях і спільній відповідальності [99].

Перевагами цього стилю є формування сприятливого психологічного клімату, розвиток самостійності підлеглих та їх готовності брати участь у прийнятті рішень. Водночас надмірна орієнтація на колегіальність може знижувати оперативність управління та дисципліну, особливо в умовах, що потребують швидкої та чіткої реакції [68].

Загалом демократичний стиль передбачає активний вплив лідера на групу, однак цей вплив узгоджується з очікуваннями колективу та базується на взаємній довірі. Саме тому він найчастіше реалізується в стабільних умовах функціонування групи, де є можливість для обговорення й узгодження рішень [83].

Ліберальний (анархічний, або стиль потурання) стиль лідерства характеризується мінімальним втручанням лідера в управлінську діяльність групи. За такого підходу керівник фактично дистанціюється від активного керування колективом, поводячись як один із його рядових членів, та надає підлеглим максимальну свободу дій без чітких вказівок і контролю [56]. У цьому випадку управління набуває номінального характеру, а ініціатива повністю переходить до членів групи.

Для ліберального стилю властива відсутність системного регулювання групових процесів, що часто призводить до дезорганізації спільної діяльності. У колективі можуть виникати конфлікти, зростати апатія та невдоволення через відсутність чітко визначених цілей і плану дій, що, своєю чергою, негативно позначається на продуктивності та працездатності групи [98; 45]. Лідер у такій ситуації практично не здійснює впливу на групову динаміку.

Наслідком ліберального стилю часто стає спонтанне висування неформального лідера з числа членів групи, який перебирає на себе функції управління. Як правило, така особа обирає більш жорстку, інколи авторитарну модель впливу, що підтверджує необхідність наявності керівника як регулятора групової діяльності. Відтак проблема полягає не у самому факті існування керівника, а у виборі адекватного стилю лідерства [3].

Разом із тим ліберальний стиль не завжди є неефективним. У групах із високим рівнем свідомості, відповідальності та здатності до самоорганізації він може бути прийнятним. Також цей стиль виявляється доречним у ситуаціях неформальної взаємодії, зокрема під час корпоративних заходів, спільного відпочинку або неофіційного спілкування, де жорстке управління є недоцільним [79].

Загалом, ефективність лідерства залежить від рівня розвитку групи, характеру завдань і конкретних умов діяльності. Саме тому різні стилі лідерства можуть поєднуватися та взаємодоповнювати один одного, забезпечуючи оптимальне функціонування колективу [82].

Окремо виокремлюють тип керівника, у якому поєднуються риси різних стилів управління. Такий керівник не обмежується використанням лише однієї моделі впливу, а демонструє гнучкість у виборі способів організації діяльності залежно від умов функціонування групи.

Найбільш професійним вважається керівник або лідер, який володіє навичками застосування авторитарного, демократичного та ліберального стилів відповідно до конкретної ситуації, рівня розвитку колективу та характеру поставлених завдань. Саме здатність адекватно оцінювати обставини та обирати оптимальний стиль управління забезпечує ефективність керівництва й стабільність групової діяльності.

С. Кучмарскі та Т. Кучмарскі розглядають лідерство як процес, що відкриває можливості для реалізації лідерського потенціалу кожного члена групи, а не лише окремої особи. У межах ціннісної моделі вони виходять із двох базових положень.

Перше положення полягає в тому, що лідер істотно впливає на формування та трансформацію цінностей і норм як окремих членів групи, так і організації загалом. Будь-які дії, висловлювання чи поведінкові прояви лідера стають об’єктом уважного спостереження, інтерпретації та обговорення з боку учасників організаційного процесу. Такий вплив є невід’ємною складовою лідерської позиції та потребує усвідомлення з боку самого лідера, адже саме через нього відбувається закріплення або зміна організаційних цінностей.

Друге положення стосується можливості розвитку лідерства. Автори наголошують, що лідерству, заснованому на цінностях, можна і необхідно навчатися. Воно не є виключно вродженою характеристикою, а формується поступово в процесі діяльності та накопичення практичного досвіду. Процес навчання лідерству має безперервний характер і найбільш ефективно реалізується через активну взаємодію та спільну діяльність членів групи.

У межах аналізу феномену лідерства важливо підкреслити значущість здатності лідера до активної інтеграції в групове та ширше соціальне

середовище. Лідерство неможливо розглядати ізольовано від соціуму, оскільки воно передбачає постійну взаємодію, вплив і зворотний зв’язок із послідовниками. Особа, яка представляє певну групу чи спільноту, неминуче перебуває у фокусі уваги, а її вплив визначається тими особистісними характеристиками, які визнаються цінними для членів групи [Ковальчук].

Визнання лідера значною мірою залежить від відповідності його поведінки та якостей очікуванням послідовників. У наукових джерелах серед найбільш значущих характеристик називають чесність, аналітичні здібності, професійну компетентність та здатність викликати довіру й зацікавленість [3]. Саме поєднання цих властивостей формує основу авторитету та забезпечує підтримку з боку групи.

Окрім здатності впливати, важливою характеристикою лідера є вміння спрямовувати діяльність групи та формувати спільні ціннісні орієнтири. У цьому контексті заслуговує на увагу праця Дж. Кузеса та Б. Познера «Виклик лідерства», у якій акцент зроблено на ролі цінностей як фундаменту ефективного управління. Автори розглядають лідерство як процес формування спільного бачення й залучення членів організації до його реалізації через систему переконань і норм [83].

Згідно з їхньою концепцією, зразковий лідер орієнтується на п’ять ключових стратегій: визначення напряму розвитку, формування та підтримка спільного бачення, стимулювання інноваційних процесів, створення умов для активної участі інших та натхнення членів групи [62]. Таким чином, ефективне лідерство постає як поєднання стратегічного мислення, ціннісної узгодженості та здатності мотивувати.

Сучасні підходи до розуміння лідерства доповнюються концепцією І. Адізеса, який стверджував, що ідеальний лідер як універсальна особистість не існує [55]. Натомість ефективність управління забезпечується збалансованою командою, у якій поєднуються різні стилі менеджменту: виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора. Кожен із цих стилів

виконує специфічну функцію, а їх взаємодоповнюваність створює передумови для результативної діяльності організації.

І. Адізес наголошував, що однією з основних перешкод на шляху до ефективного лідерства є деструктивні конфлікти. Трансформація конфліктів у конструктивне русло можлива за умови формування атмосфери довіри та взаємної поваги. Для створення такого середовища необхідними є чотири складові: відповідний кадровий склад, чітко вибудувані процеси, оптимальна організаційна структура та наявність спільного бачення й узгоджених цінностей [55]. У цьому контексті лідерська компетентність передбачає усвідомлення власного стилю управління, готовність до співпраці з представниками інших стилів, здатність до ефективного прийняття рішень, формування команди та управління змінами.

Поряд із цим перспективним напрямом розвитку теорії управління вважається поєднання позитивних аспектів різних підходів у межах концепції управлінського лідерства. А. Омаров визначає управлінського лідера як особу, яка інтегрує в собі управлінські та лідерські якості та реалізує свої повноваження через поєднання формальної влади й особистісного впливу на підлеглих [64]. Такий підхід підкреслює важливість гармонійного поєднання адміністративних функцій і харизматичного потенціалу.

Термін «управлінське лідерство», запропонований О. С. Яхонтовою, розглядається як специфічний тип управління, за якого керівник узгоджує власні індивідуальні цілі й мотиви з цілями організації та реалізує їх у процесі професійної діяльності [89]. Отже, управлінське лідерство виступає інтегративною моделлю, що поєднує стратегічне бачення, особистісний вплив і відповідальність за результати діяльності організації.

Отже, узагальнюючи наведені теоретичні підходи, можна зазначити, що лідер постає як найбільш авторитетний член групи, який завдяки своїм особистісним якостям і визнанню з боку оточення відіграє провідну роль у вирішенні значущих для колективу питань. Його вплив поширюється на

моральну, соціальну та діяльнісну сфери групового життя. Лідер не лише спрямовує спільну діяльність, а й приймає рішення в ситуаціях, важливих для групи, усвідомлюючи відповідальність за їх наслідки.

Лідерство, своєю чергою, можна розглядати як процес цілеспрямованого впливу на членів групи, що здійснюється через систему особистісних якостей, здібностей і поведінкових стратегій лідера. Воно спрямоване на організацію, координацію та контроль спільної діяльності, забезпечення досягнення поставлених цілей і підтримання ефективної взаємодії в колективі.

1.2. Лідерські якості офіцера та їх роль у професійній діяльності військового керівника

У сучасних умовах трансформації сектору безпеки й оборони України проблематика військового лідерства набуває особливої актуальності. Дослідження останніх років свідчать про зростання інтересу до формування лідерської компетентності офіцера як ключового чинника ефективності управління підрозділом [11].

О. Уваркіна та О. Пучков розглядають військове лідерство як інтегративний феномен, що поєднує історичну традицію, символічні компоненти, процеси формування військової ідентичності та здатність до адаптації в умовах змін [93]. У цьому контексті офіцер виступає не лише як організатор діяльності, а як носій цінностей та зразок поведінки для особового складу.

В. Залужний, В. Назаров і Р. Грищук підкреслюють, що система військового лідерства в Збройних Силах України перебуває в стадії активного розвитку та потребує подальшого вдосконалення через впровадження чітких принципів підготовки та оцінювання лідерської спроможності командирів [29].

Сучасні концепції військового лідерства пов’язують його ефективність із розвитком критичного мислення, здатністю до прийняття рішень в умовах невизначеності та опануванням засад трансформаційного лідерства [26]. Такий підхід передбачає не лише управління діями підлеглих, а й формування їхньої внутрішньої мотивації та готовності до самопожертви.

Моральний компонент військового лідерства розглядається як основа формування бойової та моральної готовності особового складу. Дослідники наголошують, що саме особистий приклад, відповідальність і ціннісна стійкість командира визначають рівень згуртованості підрозділу в умовах бойових дій [44].

Військова діяльність як специфічна професійна сфера характеризується підвищеним рівнем відповідальності, регламентованістю поведінки, функціонуванням в умовах ризику та психологічного напруження [76]. Вона поділяється на навчально-бойову та бойову, причому остання відбувається безпосередньо в умовах збройного протистояння й передбачає досягнення перемоги над противником [17].

У таких умовах лідерські якості офіцера набувають системоутворюючого значення, оскільки саме від його професійної підготовленості, психологічної стійкості та здатності консолідувати підрозділ залежить результативність виконання бойових завдань.

У структурі військового лідерства важливе місце посідають соціальні мотиви як конкретні прояви потреб, що актуалізуються в умовах бойової або навчально-бойової діяльності. Саме через систему мотивів формується внутрішня готовність військовослужбовця до виконання завдань та визначається характер його поведінки у складних ситуаціях [44].

До ключових соціально значущих мотивів, що виявляються у військовій діяльності, належать:

— прагнення до боротьби з противником та досягнення перемоги;

— мотив помсти за завдані втрати, страждання близьких і побратимів;

— усвідомлена необхідність безумовного виконання наказів командирів;

— збереження власного життя та життя товаришів по службі;

— прагнення повернутися до мирного життя, реалізувати особисті цілі — створити сім'ю, працювати, виховувати дітей;

— потреба в моральному визнанні з боку командирів і військового колективу;

— усвідомлення своєї участі в особливо значущій для держави діяльності;

— бажання зберегти честь підрозділу, вірність його традиціям;

— прагнення до самоствердження через бойові досягнення;

— потреба у професійному суперництві з противником;

— орієнтація на дотримання норм військових статутів і колективних очікувань [Військове виховання; Бойко О. В.; Ковальчук].

Зазначені мотиви не існують ізольовано. У реальній бойовій діяльності, як правило, актуалізується декілька потреб одночасно, що формує складну мотиваційну структуру поведінки військовослужбовця. Саме ця багатокомпонентність мотивації зумовлює варіативність реакцій у стресових та екстремальних умовах [40; 49].

У цьому контексті роль офіцера як військового лідера полягає не лише в організації діяльності підрозділу, а й у цілеспрямованому формуванні та підтримці конструктивних мотивів особового складу. Через особистий приклад, систему цінностей, моральну позицію та стиль взаємодії командир сприяє трансформації індивідуальних потреб у колективно значущі орієнтири, що забезпечують консолідацію підрозділу та його психологічну стійкість [11].

Під командирськими якостями доцільно розуміти інтегральну сукупність індивідуально-психологічних, професійних і моральних характеристик офіцера, які забезпечують результативне виконання ним службових функцій, управління підрозділом та досягнення поставлених

завдань [84]. Вказані якості не існують ізольовано — вони перебувають у взаємозалежності та формують цілісну структуру особистості військового керівника.

У науково-педагогічній літературі прийнято умовно групувати командирські якості на чотири основні блоки: морально-ціннісний, професійно-бойовий, психологічний та фізичний [16].

1. Морально-ціннісна група охоплює:

– політичну та громадянську свідомість;

– переконаність і відданість державним інтересам;

– моральність як здатність діяти відповідно до етичних норм військової служби.

Цей блок визначає ідейну стійкість офіцера, його систему цінностей та здатність формувати моральну готовність особового складу [29].

2. Професійно-бойова група включає:

– професійну компетентність; – дисциплінованість;

– командирську волю;

– організаторські здібності;

– здатність до творчого розв’язання службових завдань.

Саме ця група якостей забезпечує ефективність управлінських рішень, координацію діяльності підрозділу та адаптацію до змін оперативної обстановки [81].

3. Психологічна група охоплює:

– психологічну стійкість;

– професійну адаптивність до умов служби.

Йдеться про здатність зберігати емоційну врівноваженість, адекватність рішень у стресових умовах, підтримувати бойовий дух підлеглих [67].

4. Фізична група представлена такими характеристиками, як:

– витривалість;

– сила;

– спритність;

– швидкість реакцій та дій.

Фізична підготовленість виступає не лише умовою виконання бойових завдань, а й чинником авторитету командира в очах підлеглих, адже демонструє його готовність діяти на рівні з особовим складом [50].

Варто наголосити, що наведений розподіл є умовним і методологічно використовується для зручності аналізу. У реальній професійній діяльності офіцера всі зазначені якості функціонують як єдина система, взаємно посилюючи одна одну та формуючи цілісний образ військового лідера.

Одним із ключових завдань офіцерського корпусу є підтримання такого рівня бойової готовності підрозділу, який гарантує надійний захист держави. Реалізація цього завдання безпосередньо залежить від відповідності командного складу високим професійним і моральним стандартам, що постійно ускладнюються в умовах сучасної воєнної реальності [27].

Особливої актуальності ця проблема набуває щодо молодих офіцерів і сержантів, які лише розпочинають свій шлях командирської діяльності. Їх професійне становлення відбувається в умовах зростання вимог до управлінської компетентності, моральної зрілості та особистісної відповідальності [11].

Сучасні трансформації військової справи — впровадження новітніх засобів збройної боротьби, модернізація озброєння та техніки, інтеграція в євроатлантичний безпековий простір — обумовлюють потребу у безперервному професійному розвитку офіцера як лідера [93]. Водночас підвищення освітнього рівня й технічної підготовки військовослужбовців вимагає від командира вдосконалення підходів до навчання, виховання та мотивації особового складу [19].

У цьому контексті морально-ціннісні якості виступають фундаментом лідерської компетентності офіцера. Їх формування детермінується не лише вимогами військової служби, а й ширшими соціально-політичними процесами, що відбуваються в державі [93]. В умовах воєнного стану

особливого значення набуває здатність офіцера усвідомлювати свою громадянську місію, відповідальність перед суспільством і підлеглими, а також демонструвати відданість державним цінностям [94].

Формування політичної свідомості офіцера слід розглядати як складову його професійної зрілості. Якщо індивідуальна свідомість відображає внутрішній духовний світ особистості, систему переконань і ціннісних орієнтацій, то політична свідомість проявляється у здатності осмислювати суспільні процеси, оцінювати їх з позицій державних інтересів і діяти відповідно до них [35].

Науковий світогляд командира визначає його життєву позицію, мотиви діяльності та моральну стійкість. Саме через систему цінностей, переконань і особистий приклад офіцер формує довіру підлеглих та забезпечує внутрішню консолідацію військового підрозділу [16]. Відданість служінню державі, відповідальність за життя підлеглих, готовність діяти в інтересах національної безпеки є не лише моральними категоріями, а й чинниками ефективного військового лідерства.

Одним із визначальних напрямів діяльності офіцерського складу є забезпечення належного рівня бойової готовності підрозділу, що є необхідною передумовою гарантування національної безпеки держави. Ефективність виконання цього завдання прямо залежить від того, наскільки командири відповідають високим професійним і моральним вимогам, які в умовах сучасної війни постійно ускладнюються та трансформуються [29].

Особливої значущості зазначена проблема набуває стосовно молодих офіцерів і сержантів, які перебувають на початковому етапі становлення як військові керівники. Їх професійне формування відбувається в ситуації підвищених вимог до управлінської компетентності, особистісної зрілості та відповідальності за прийняті рішення [53].

Актуальні зміни у військовій сфері — модернізація озброєння, впровадження новітніх технологій ведення бою, а також інтеграційні процеси в євроатлантичний безпековий простір — зумовлюють необхідність

постійного вдосконалення професійних і лідерських якостей офіцера [81]. Паралельно зі зростанням технічного й освітнього рівня військовослужбовців підвищуються вимоги до педагогічної та виховної компетентності командира, його здатності мотивувати, навчати й організовувати особовий склад [4].

У цьому контексті морально-ціннісний компонент виступає основою лідерської компетентності офіцера. Його формування обумовлюється не лише специфікою військової служби, а й загальними соціально-політичними трансформаціями, що відбуваються в державі [44]. В умовах воєнного стану особливої ваги набуває усвідомлення офіцером своєї громадянської відповідальності, місії служіння суспільству та державі, а також послідовне утвердження ціннісних орієнтирів у взаємодії з підлеглими [94].

Політичну свідомість доцільно розглядати як невід'ємну складову професійної зрілості військового керівника. Якщо індивідуальна свідомість відображає систему особистих переконань і цінностей, то політична свідомість передбачає здатність осмислювати суспільні процеси, оцінювати їх з позицій державних інтересів та діяти відповідно до них [35].

Сформований науковий світогляд визначає життєву позицію командира, його мотиваційну сферу та моральну стійкість. Через систему власних переконань і особистий приклад офіцер вибудовує довіру в підрозділі та сприяє його внутрішній згуртованості [76]. Відданість служінню державі, відповідальність за підлеглих і готовність діяти в інтересах національної безпеки виступають не лише моральними орієнтирами, а й важливими чинниками результативного військового лідерства.

Командир незалежно від рівня управління має виступати еталоном моральної поведінки для підлеглих. Його переконання та ціннісні орієнтації знаходять відображення у щоденній діяльності, формуючи сталі моральні звички й стандарти поведінки. Саме тому процес виховання особового складу передбачає систематичний вплив на свідомість військовослужбовців з метою розвитку почуття власної гідності, відповідальності перед підрозділом

та готовності коригувати власну поведінку відповідно до моральних вимог служби [76].

Відданість державі та усвідомлення значущості військової місії сприяють формуванню соціальної зрілості офіцера. Соціальна зрілість проявляється у здатності оцінювати власні дії та вчинки підлеглих із позицій суспільних інтересів, приймати зважені рішення та нести за них відповідальність [37]. Вона є необхідною не лише в екстремальних бойових умовах, а й у повсякденній службовій діяльності, коли командир щоденно стикається з управлінськими, виховними та морально-етичними викликами.

Офіцер, якому притаманна соціальна зрілість, демонструє послідовність у виконанні службових обов'язків, здатність до самоконтролю та орієнтацію на стратегічні інтереси підрозділу й держави. Моральні норми, ідеали та уявлення про належну поведінку впливають на глибинні психологічні механізми особистості військовослужбовця, визначаючи мотивацію його діяльності [50].

Мотиви поведінки безпосередньо пов'язані з процесами оцінювання та самооцінювання, що здійснюються крізь призму моральних стандартів. Позитивне схвалення дій, які відповідають моральним нормам, та осуд порушень формують ефективний механізм соціального контролю в підрозділі. Саме система моральної оцінки забезпечує реальне функціонування етичних вимог у військовому колективі, перетворюючи їх із декларативних положень на дієвий регулятор поведінки [44].

У процесі виховання особового складу офіцер має формувати у підлеглих не лише здатність до самоконтролю та вимогливості до власних дій, а й відповідальність за спільний результат діяльності підрозділу. У військовому середовищі індивідуальна відповідальність нерозривно пов'язана з колективною, оскільки ефективність бойових завдань визначається узгодженістю дій усіх членів військової організації [76].

Високий рівень моральності офіцера передбачає глибоке усвідомлення суспільного обов'язку та нетерпимість до проявів безвідповідальності чи

порушення інтересів держави й підрозділу. Командир не може залишатися байдужим до недбалого ставлення до служби, проявів формалізму, самозаспокоєності або деструктивної поведінки, що підриває бойову готовність і моральний клімат у колективі [44]. Принципова позиція щодо таких явищ виступає складовою його лідерського авторитету та чинником консолідації підрозділу.

До моральних якостей, які визначають особистісний профіль військового керівника, належать чесність, правдивість, внутрішня порядність, скромність у службовій і приватній сферах. Зазначені риси корелюють із нормативними вимогами військової служби та відображені у змісті військових правових актів і традицій, зокрема у тексті Військової присяги, де акцентується на вірності Українському народові та сумлінному виконанні військового обов'язку [29]. Таким чином, моральний кодекс військовослужбовця має не декларативний, а практико-орієнтований характер.

Важливою складовою моральної зрілості командира є самокритичність, що передбачає здатність до рефлексії, аналізу власних рішень і готовність визнавати помилки. Практика військового управління підтверджує, що конструктивна критика та самокритика сприяють оновленню підходів до організації служби, подоланню застарілих управлінських моделей і підвищенню ефективності підрозділу [11]. Саме така позиція офіцера формує атмосферу довіри, відкритості та професійного зростання в колективі, що є необхідною умовою його внутрішньої єдності й стійкості.

Професійна діяльність офіцера передбачає органічне поєднання високих моральних орієнтирів із належним рівнем професійно-бойової підготовки. Саме ця єдність забезпечує підтримання боєздатності підрозділу та створення переваги над противником у сучасних умовах ведення війни [50]. В умовах інтенсивних бойових дій, швидких технологічних змін та інтеграції у євроатлантичний безпековий простір професійна компетентність командира набуває стратегічного значення [81].

Ключовою складовою професійно-бойових якостей є компетентність офіцера. У сучасному науковому дискурсі вона трактується як здатність ефективно застосовувати набуті знання, уміння й навички в реальних умовах служби, а також як готовність до постійного саморозвитку й опанування нових способів дії відповідно до викликів оперативного середовища [95]. Таким чином, компетентність виходить за межі формального володіння інформацією та передбачає її практичну реалізацію в управлінських рішеннях.

Для військового керівника компетентність проявляється у здатності організовувати та забезпечувати бойові дії підрозділу, ефективно керувати ним під час виконання завдань і приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності [37]. Компетентний офіцер характеризується розвиненим тактичним мисленням, глибоким розумінням закономірностей збройної боротьби, умінням аналізувати оперативну обстановку та прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Важливою є також його спроможність впроваджувати інноваційні підходи до управління, адаптувати передовий досвід та максимально ефективно використовувати наявні ресурси — озброєння, техніку, людський потенціал [20].

Невід’ємною характеристикою професійно-бойового стилю діяльності командира є вимогливість. Практика військового управління свідчить, що високий рівень дисципліни та боєготовності прямо залежить від послідовності й принциповості офіцера у виконанні статутних вимог [16]. Справжня вимогливість не зводиться до формального контролю, а виступає системною характеристикою управлінської позиції, що ґрунтується на особистому прикладі, справедливості та об’єктивності.

Цілеспрямована й постійна вимогливість формує відповідальне ставлення військовослужбовців до служби, зміцнює дисципліну та підвищує якість навчально-бойової підготовки. Водночас вона має поєднуватися з повагою до особистості підлеглого, що створює підґрунтя для довіри та внутрішньої консолідації підрозділу. Саме така модель професійно-бойової

поведінки офіцера забезпечує ефективне функціонування військового колективу в умовах сучасних викликів.

Боєздатність військового підрозділу значною мірою визначається не лише рівнем технічного оснащення чи тактичної підготовки, а й психологічною готовністю та морально-бойовою стійкістю особового складу. В умовах сучасної війни вирішальним чинником залишається людський потенціал, адже саме люди проходять найскладніші випробування – фізичні, емоційні та моральні [44].

Військова діяльність характеризується підвищеною відповідальністю, обмеженим часом на прийняття рішень, регламентованістю побуту, значними фізичними та психоемоційними навантаженнями. Такі умови потребують від офіцера здатності діяти ефективно навіть за дефіциту інформації, невизначеності та високого рівня ризику [27]. Саме тому під час організації навчально-бойової підготовки командир має враховувати психологічні аспекти функціонування особового складу, готуючи його до дій у стресогенних ситуаціях.

Центральним елементом психологічної складової професійної діяльності офіцера є психологічна стійкість. Вона розглядається як здатність адаптуватися до швидкоплинних умов бойової обстановки, витримувати тривалі навантаження, зберігати самовладання та працездатність у складних обставинах [76]. Психологічна стійкість передбачає не лише витривалість, а й гнучкість мислення, здатність оперативно перебудовувати стратегію дій відповідно до змін ситуації.

У бойових умовах мислення командира повинно відзначатися аналітичністю, здатністю виділяти головне без втрати уваги до деталей, чіткістю та визначеністю висновків. Офіцер майже ніколи не володіє повною інформацією про оперативну обстановку, зокрема щодо намірів противника, тому важливою є здатність приймати рішення в умовах інформаційної неповноти та ризику [81]. Таке мислення виступає складовою психологічної зрілості та професійної компетентності військового керівника.

Поряд із моральними, професійними та психологічними характеристиками значущими є фізичні якості командира. Сучасні умови ведення бойових дій вимагають від офіцера високого рівня фізичної підготовленості, що включає витривалість, силу, спритність та швидкість реагування [16].

Фізична підготовленість не лише забезпечує здатність виконувати службові завдання в екстремальних умовах, а й підсилює авторитет командира в очах підлеглих. Офіцер, який демонструє витривалість і готовність діяти поряд зі своїм підрозділом, формує довіру та згуртованість колективу. Таким чином, фізичні якості виступають важливою складовою цілісного лідерського профілю військового керівника та сприяють консолідації підрозділу в умовах бойової діяльності.

У військовій сфері феномен лідерства поєднує в собі як універсальні характеристики управлінського впливу, так і специфічні риси, зумовлені особливостями воєнної діяльності. Лідерство у Збройних Силах України проявляється як у повсякденному несенні служби, так і під час виконання бойових завдань, навчань, тренувань, організації діяльності підрозділу в польових умовах. Його зміст змінюється залежно від обстановки, однак залишається незмінною відповідальність офіцера за згуртованість і боєздатність підлеглих [81].

Необхідність цілеспрямованого формування лідерських якостей у офіцерів обумовлюється специфікою військового середовища: жорсткою ієрархією, регламентованістю взаємин, високим рівнем ризику та невизначеності. За визначенням В. Карпенка, військове лідерство доцільно розглядати крізь призму кількох ключових аспектів: наявність підлеглих і старших командирів у системі підпорядкування; сформованість особистісних якостей лідера; функціонування в умовах невизначеності; здатність управляти змінами; готовність приймати рішення, пов’язані з ризиком для життя [35]. Таким чином, військове лідерство передбачає не лише формальний статус, а й внутрішню готовність до відповідального керівництва.

Особливого значення набуває рефлексивна складова лідерства. Як зазначає військовий капелан А. Зелінський, лідер має аналізувати результати діяльності підрозділу, усвідомлювати як успішні кроки, так і помилки, сприяючи дисципліні та внутрішній мотивації особового складу. У цьому контексті військове лідерство розглядається передусім як відповідальність за кожного члена команди, а не як прояв особистих амбіцій [46]. Такий підхід підкреслює гуманістичний вимір військового керівництва.

Лідерство військовослужбовця проявляється через неформальний вплив на особовий склад із чітко визначеною метою, продуманими способами її досягнення та ефективною внутрішньою комунікацією. Воно передбачає здатність формувати мотивацію до виконання завдань, забезпечувати згуртованість підрозділу та підвищувати його бойові спроможності [50]. Індивідуальна лідерська спроможність включає критичне оцінювання ситуації, визначення загроз і можливостей, раціональне використання ресурсів, а також здатність надихати особовий склад на досягнення результатів.

Військовий лідер — це особистість, яка здатна спрямовувати волю та поведінку інших на досягнення спільної мети, приймаючи відповідальність за рішення в будь-яких умовах [35]. Саме поєднання особистої відповідальності, професійної компетентності та моральної стійкості створює підґрунтя для консолідації військового підрозділу та забезпечує його ефективність у бойовій діяльності.

Поняття лідерської компетентності офіцера має складну, багаторівневу структуру та охоплює низку взаємопов’язаних компонентів. У сучасних дослідженнях військового лідерства воно трактується як інтегрована особистісно-професійна характеристика, що включає систему фахових знань, управлінських умінь, практичного досвіду, психологічної готовності та стійких ціннісно-мотиваційних орієнтацій, необхідних для результативного керівництва підрозділом у змінних і ризикованих умовах служби [11].

Такий підхід акцентує увагу на цілісності лідерського потенціалу офіцера. Йдеться не лише про володіння теоретичними положеннями військового управління, а й про здатність застосовувати їх у конкретній ситуації, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та відповідати за їх наслідки [37]. Лідерська компетентність передбачає також наявність внутрішніх психологічних ресурсів — емоційної врівноваженості, самоконтролю, стресостійкості, здатності до рефлексії та адаптації.

Інтегративний характер цієї компетентності дозволяє офіцеру виходити за межі формально визначених управлінських функцій і набувати статусу неформального лідера підрозділу. Саме поєднання професійної майстерності, особистого авторитету та ціннісної послідовності створює підґрунтя для формування довіри серед особового складу та забезпечення внутрішньої консолідації військового колективу [77].

Отже, лідерська компетентність офіцера виступає не окремою якістю, а системною характеристикою його особистості, яка визначає ефективність управління, здатність підтримувати бойову готовність підрозділу та забезпечувати його згуртованість у складних умовах воєнної діяльності.

Уточнення змісту категорії «лідерська компетентність офіцера» має концептуальне значення для розроблення науково обґрунтованої системи її формування в умовах закладів вищої військової освіти. Саме чітке теоретичне визначення цього феномену створює підґрунтя для конструювання цілісної моделі підготовки майбутнього військового керівника, зорієнтованої на поєднання професійної майстерності та лідерського потенціалу [47].

Системний підхід до аналізу лідерської компетентності дозволяє виокремити її структурні складові; когнітивну, операційно-діяльнісну, мотиваційно-ціннісну та особистісно-психологічну, а також визначити характер їхньої взаємодії у процесі професійного становлення офіцера [40]. Логічне поєднання цих компонентів забезпечує не лише формування окремих якостей, а розвиток цілісної лідерської позиції, здатної реалізовуватися в різних умовах військової служби.

У сучасних умовах реформування військової освіти та інтеграції до стандартів країн євроатлантичного простору особливої актуальності набуває впровадження інноваційних освітніх технологій, кейс-методів, тренінгових форм роботи та практико-орієнтованих підходів до розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів [19]. Такі методики сприяють формуванню критичного мислення, здатності до прийняття рішень у складних ситуаціях і розвитку командної взаємодії.

У межах даного дослідження лідерська компетентність офіцера трактується як цілісна система взаємопов’язаних складових, що забезпечують його здатність до результативної професійної діяльності, обґрунтованого прийняття управлінських рішень, мотивації особового складу, організації колективної взаємодії та ефективної адаптації до динамічних умов військової служби. Такий підхід узгоджується з положеннями сучасної військової психології та педагогіки, відповідно до яких лідерство офіцера формується через інтеграцію фахової компетентності, психологічної готовності, комунікативної майстерності та стійких морально-ціннісних орієнтацій [11].

Вітчизняні дослідники підготовки офіцерських кадрів наголошують, що лідерська компетентність не зводиться до сукупності окремих особистісних рис або управлінських умінь. Вона є результатом комплексного професійного становлення військового керівника, яке відбувається в процесі поєднання теоретичного навчання, набуття практичного досвіду та цілеспрямованого розвитку психологічних якостей [5]. Саме системність і багатовимірність цієї компетентності дозволяють офіцеру ефективно діяти в умовах невизначеності та підвищеної відповідальності.

Інтегративна природа лідерської компетентності визначає її ключову роль у забезпеченні згуртованості військового підрозділу. Офіцер, який поєднує професійну майстерність із моральною стійкістю, розвиненим критичним мисленням і здатністю до комунікації, формує довіру та внутрішню єдність особового складу, що безпосередньо впливає на

ефективність виконання бойових завдань [4]. Таким чином, лідерська компетентність виступає системоутворювальним чинником професійної діяльності військового керівника та важливою передумовою консолідації підрозділу.

Зазначені положення корелюють із сучасними міжнародними дослідженнями проблем лідерства. Так, R. C. Liden, X. Wang та Y. Wang відзначають, що наукове осмислення феномену лідерства еволюціонувало від акценту на індивідуальних рисах особистості до комплексних моделей, які враховують поведінкові стратегії, вплив контексту та трансформаційний потенціал лідера. Дослідники підкреслюють значення міждисциплінарного підходу та культурної чутливості в умовах глобальних змін, наголошуючи, що сучасний лідер має поєднувати гнучкість мислення з високими етичними стандартами [102].

Подібної позиції дотримуються A. Singh, W. M. Lim та S. Jha, які розглядають стратегічне лідерство XXI століття як здатність адаптуватися до швидкоплинних змін, приймати складні рішення та мобілізувати команду в умовах невизначеності. На їхню думку, стратегічний лідер поєднує раціональний аналіз із натхненням, моральною стійкістю та готовністю відповідати за довгострокові наслідки власних управлінських дій [102. Такий підхід є особливо релевантним для військової сфери, де рішення часто мають критичний характер.

У вітчизняній науковій традиції лідерство також розглядається як здатність особистості здійснювати вплив на колектив, організовувати ефективну взаємодію та забезпечувати досягнення спільних цілей у складних умовах діяльності [11]. У контексті військової педагогіки лідерська компетентність трактується як інтегративна характеристика офіцера, що об’єднує професійні знання, управлінські вміння, морально-вольові якості та здатність діяти в умовах ризику й невизначеності [76].

О. Бойко підкреслює, що військове лідерство має не лише організаційно-управлінський, а й глибокий морально-психологічний вимір.

Воно проявляється у здатності офіцера бути особистим прикладом для підлеглих, формувати атмосферу довіри та забезпечувати згуртованість підрозділу [14]. Саме ця інтеграція професійної компетентності й моральної відповідальності створює підґрунтя для консолідації військового колективу та ефективного виконання бойових завдань.

У працях О. Цокура, В. Сіленка, Ю. Сороки та А. Сидоренка акцентується увага на специфіці підготовки майбутніх офіцерів до командної діяльності з урахуванням психологічних і педагогічних чинників. Дослідники обґрунтовують доцільність використання активних освітніх технологій, зокрема тренінгових програм, ситуативних вправ, моделювання нестандартних управлінських і бойових сценаріїв, які сприяють розвитку лідерських якостей у наближених до реальності умовах [95]. При цьому наголошується на необхідності системного підходу, що передбачає інтеграцію професійної, психологічної та моральної підготовки майбутнього офіцера.

З позиції системного підходу особистість військового керівника розглядається як цілісна структура, що поєднує когнітивні, мотиваційні, діяльнісні та ціннісні компоненти [4]. Така інтерпретація дозволяє трактувати лідерську компетентність як багатовимірне утворення, яке не обмежується лише обсягом знань або набором управлінських умінь, а охоплює також світоглядні орієнтації та морально-психологічну готовність до виконання службових обов’язків.

У межах компетентнісного підходу лідерська компетентність офіцера визначається як інтегрована якість особистості, що синтезує професійні знання, практичні навички, установки, цінності та готовність до прийняття відповідальних рішень [11]. О. Бойко підкреслює, що управлінська спроможність офіцера передбачає не лише фахову обізнаність, а й сформованість лідерських рис, моральної стійкості та здатності здійснювати позитивний вплив на особовий склад [14].

З психолого-педагогічної точки зору важливим є створення освітнього середовища, яке стимулює активну взаємодію курсантів, розвиток рефлексивних умінь та внутрішньої мотивації до лідерської діяльності. В. Сіленко наголошує, що ефективне формування лідерської компетентності можливе лише за умови поєднання теоретичної підготовки з практикою управлінської діяльності та системною педагогічною підтримкою [84].

Психологічний вимір лідерства охоплює такі характеристики, як емоційна стабільність, комунікативна зрілість, здатність до саморегуляції та прийняття відповідальних рішень в умовах ризику. М. Лисенко розглядає емоційну компетентність як одну з ключових умов ефективного керівництва в екстремальних обставинах, підкреслюючи її значення для збереження боєздатності підрозділу [49].

О. Цокур також підкреслює, що розвиток лідерської компетентності відбувається через цілеспрямовану виховну роботу, спеціалізовані управлінські тренінги та моделювання бойових і стресових ситуацій, що формують готовність офіцера до оперативного й обґрунтованого прийняття рішень [95].

Найбільш розгорнуту психологічну модель лідерських якостей майбутнього офіцера представив О. Кокун, який обґрунтував їхню структуру як багатокомпонентну систему, що охоплює декілька взаємопов’язаних блоків [39]. Дослідник виокремлює комунікативно-організаційний компонент, до якого належать комунікабельність, тактовність, переконливість, здатність до організаторської діяльності; емоційно-вольовий компонент, що включає цілеспрямованість, рішучість, наполегливість і впевненість у собі; мотиваційний компонент, представлений прагненням до лідерства та орієнтацією на успіх; мисленнєвий компонент, який охоплює швидкість і гнучкість мислення, креативність, логічність, аналітичність; а також особистісний компонент, що поєднує активність, відповідальність, ініціативність, надійність і патріотизм [40].

Запропонована структура дозволяє розглядати лідерські якості офіцера як цілісну систему, в якій кожен компонент доповнює інші та забезпечує ефективність управлінської діяльності в умовах військової служби. Зокрема, комунікативно-організаційні характеристики створюють основу для згуртування підрозділу, емоційно-вольові — забезпечують стійкість у кризових ситуаціях, а мисленнєві — сприяють прийняттю оперативних та обґрунтованих рішень.

Схожі підходи простежуються і в роботах інших вітчизняних науковців. А. Видай акцентує увагу на мотиваційній сфері майбутнього офіцера, виокремлюючи широту та інтенсивність мотивації, її стійкість, спрямованість і рівень задоволеності результатами діяльності як важливі передумови лідерського становлення [13]. Б. Луценко розглядає лідерські якості через систему професійних, управлінських, військово-педагогічних, морально-психологічних та фізіологічних характеристик, підкреслюючи їхню комплексність і взаємозалежність [52].

Для поглиблення сучасного розуміння феномену лідерства доцільно звернутися до концепції К. Бланшара, який розглядає ефективне керівництво як результат опанування трьох ключових навичок: діагностики, гнучкості та партнерства [12]. Ці уміння, за його переконанням, не є вродженими, а формуються в процесі постійної практики та професійного самовдосконалення, що є особливо актуальним у підготовці майбутніх військових керівників.

Перша навичка — діагностування — передбачає здатність офіцера визначати рівень розвитку підлеглих, зокрема їхню компетентність і мотиваційну залученість. Компетентність у цьому контексті розуміється як сукупність знань, умінь і досвіду, що дозволяють військовослужбовцю ефективно виконувати поставлені завдання [12]. Оцінювання рівня компетентності здійснюється через аналіз практичної діяльності: здатності планувати, організовувати, ухвалювати рішення, комунікувати та досягати визначених цілей у встановлені строки. Водночас важливою складовою є

рівень захопленості — мотивація та впевненість підлеглого у власних можливостях. Висока мотивація та впевненість у собі свідчать про готовність військовослужбовця брати відповідальність і діяти результативно.

Друга навичка — гнучкість — проявляється у здатності керівника варіювати стилі лідерства залежно від рівня розвитку підлеглого та конкретної ситуації. Офіцер, який володіє різними стилями управлінського впливу і здатен адекватно змінювати їх відповідно до обставин, демонструє зрілість лідерської позиції [12; 37]. У військовому середовищі це має особливе значення, оскільки динаміка бойових умов вимагає оперативного коригування управлінських рішень і способів взаємодії з особовим складом.

Третьою складовою є партнерство, що ґрунтується на довірливій взаємодії між командиром і підлеглими. Партнерський стиль сприяє відкритій комунікації, підвищує якість зворотного зв’язку та формує атмосферу взаємної відповідальності [12; 76]. Для військового керівника це означає вміння вибудовувати стосунки на основі довіри, що є критично важливим чинником консолідації підрозділу.

Управлінська діяльність офіцера, відповідно до сучасних підходів, розгортається на кількох взаємопов’язаних рівнях: управління собою, окремими військовослужбовцями, військовим підрозділом як командою та військовою організацією загалом [20]. Базовим є рівень самокерування, оскільки ефективне лідерство починається зі здатності до саморефлексії, самодисципліни та особистісного розвитку. Усвідомлення власних сильних і слабких сторін створює передумови для професійного зростання та формування авторитету.

Наступним етапом є управління окремими підлеглими, ключовим чинником якого виступає встановлення довірливих стосунків. Без довіри неможливо забезпечити злагоджену діяльність підрозділу, особливо в умовах підвищеного ризику [44]. Управління командою як цілісною системою потребує ще більшої зрілості керівника: уміння координувати спільні

зусилля, делегувати повноваження, підтримувати командну взаємодію та стимулювати відповідальність кожного за спільний результат.

Ефективний стратегічний лідер у військовій сфері має поєднувати комплекс особистісних і професійних характеристик, що забезпечують результативне управління в умовах невизначеності та високого ризику. До таких характеристик належать психічна врівноваженість, розвинений інтелектуальний потенціал, висока активність, здатність організовувати цілеспрямовану діяльність підпорядкованої структури, готовність до обґрунтованого ризику та стратегічне мислення, яке проявляється у формуванні довгострокового бачення розвитку підрозділу й системи військового управління загалом [77]. Саме далекоглядність дозволяє військовому керівникові не лише реагувати на поточні виклики, а й прогнозувати майбутні зміни та готувати до них особовий склад.

У сучасних умовах військове лідерство розглядається як інноваційна управлінська модель, що інтегрує соціальний та професійний виміри діяльності офіцера. Воно спрямоване на формування авторитетної лідерської позиції у військовому колективі через системне впровадження змін у кількох взаємопов’язаних напрямах. Зокрема, особистісний напрям охоплює процеси самоосвіти, саморозвитку та самовиховання, що формують внутрішню основу лідерської зрілості [19]. Інтерактивний напрям акцентує увагу на якості професійної комунікації, розвитку партнерських взаємин, формуванні здорової конкуренції та взаємної підтримки в офіцерському середовищі. Психолого-педагогічний напрям передбачає діагностику індивідуальних особливостей підлеглих, наставницьку діяльність, згуртування підрозділу та створення сприятливого морально-психологічного клімату.

Послідовне формування лідерських якостей майбутнього офіцера потребує чіткого визначення етапів професійної підготовки, постановки цілей, добору ефективних освітніх технологій і прогнозування очікуваних результатів [19]. Такий підхід забезпечує не фрагментарний, а системний розвиток лідерської компетентності в закладах вищої військової освіти.

У свою чергу, військове лідерство можна розглядати як універсальну особистісну здатність військовослужбовця до реалізації власного потенціалу в діяльності. Воно проявляється через самостійність — уміння планувати та регулювати власну діяльність, здійснювати саморефлексію; свободу — здатність приймати самостійні рішення, відповідати за обраний курс дій, будувати суб'єкт-суб'єктні взаємовідносини; творчість — готовність до нестандартних рішень, інноваційного підходу до виконання завдань і відповідальності за їх результати [37]. Таким чином, лідерство офіцера постає як інтегративна характеристика, що поєднує стратегічне бачення, моральну відповідальність і здатність до особистісного та професійного саморозвитку в умовах сучасних викликів військової служби.

Цікавим у контексті сучасного осмислення феномену військового лідерства є підхід О. Уваркіної та О. Пучкова, які окреслюють ключові теоретичні напрями його інтерпретації [93].

1. Символічно-ціннісний (історико-культурний) підхід. Дослідники підкреслюють, що військове лідерство ґрунтується на історичній спадщині, культурних традиціях і символічних уявленнях про воїна як носія честі, мужності, відданості та братерства. В усіх культурах сформувалися універсальні уявлення про ідеал військового лідера — це особистість, яка є моральним взірцем і здатна надихати інших власною поведінкою [93].

У сучасному українському контексті ціннісна модель військового лідерства безпосередньо пов'язана з формуванням етичних орієнтирів Збройних Сил України. Згідно з оновленими концептуальними положеннями, ключовими цінностями визначаються честь і життя воїнів, стійкість, професійність та єдність [44]. Ці цінності виконують не лише декларативну функцію, а й виступають моральними регуляторами поведінки військовослужбовців, сприяють зміцненню внутрішньої згуртованості підрозділів і формуванню довіри суспільства до ЗСУ.

2. Функціональний підхід. У межах функціоналізму військове лідерство розглядається як необхідний механізм забезпечення стабільного

функціонування військової організації та безпеки держави. Лідерство тут виступає інструментом координації спільної діяльності, регуляції поведінки особового складу та досягнення стратегічних цілей у межах нормативно визначених процедур.

Функціональна роль військового лідера проявляється у здатності діяти відповідно до статутів, наказів, доктринальних документів і водночас забезпечувати ефективність підрозділу в умовах бойової діяльності. Такий підхід акцентує увагу на управлінській компетентності, організаторських здібностях і здатності забезпечити результат незалежно від способів його досягнення в межах визначених повноважень.

3. Ідентифікаційний (культурно-національний) підхід. Військова ідентичність формується в межах історичного та національного контексту, через засвоєння культурних смислів, традицій і норм військового способу життя. Військовий лідер у цьому аспекті постає як носій колективної пам’яті та національної ідеї. Його лідерський потенціал проявляється через здатність інтегрувати ідеали свободи, незалежності та служіння державі у повсякденну професійну діяльність [93].

Саме культурна матриця дозволяє офіцеру формувати у підлеглих почуття причетності до спільної історичної місії та відповідальності за долю держави, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану.

4. Адаптаційний підхід. Окрему увагу дослідники приділяють адаптаційному виміру військового лідерства. У сучасних умовах відбувається інтеграція національних військових традицій із міжнародними стандартами служби, зокрема стандартами країн НАТО. Така взаємодія сприяє оновленню доктринальних засад і формуванню сучасної моделі військового лідерства, що відповідає вимогам євроатлантичного безпекового простору [93.

Імплементація міжнародних стандартів супроводжується оновленням нормативно-правової бази України та спрямована на збереження й розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки й оборони. У цьому контексті лідерство виступає ключовим механізмом координації реформ, забезпечення змін і підтримки міжнародного партнерства.

У міжнародному вимірі формування військового лідерства ґрунтується на поєднанні ціннісних орієнтирів, професійної компетентності та організаційної культури. Зокрема, у стратегічних документах розвитку лідерства в армії США підкреслюється, що лідерство військовослужбовців реалізується через систему традицій, дотримання етичних норм, підтримання дисципліни та формування сильної корпоративної культури. Військове керівництво забезпечує стабільність функціонування підрозділів, здійснює постійний моніторинг результатів діяльності, підтримує контрольованість процесів і водночас ініціює позитивні зміни через безпосередню взаємодію з особовим складом [29].

У межах американської моделі лідерських якостей офіцера акцент робиться на комплексному поєднанні трьох ключових вимірів: характеру, мислення та управлінської поведінки. Лідерський характер формується на основі особистих цінностей, бойового духу, відповідальності за підлеглих, належного професійного вигляду та фізичної підготовленості. Лідерське мислення передбачає стратегічність, гнучкість, інноваційність, здатність адаптуватися до змін та застосовувати прикладні знання в умовах невизначеності. Управлінський вимір виявляється у створенні позитивного психологічного клімату, розвитку підлеглих і навчанні через особистий приклад, що узгоджується із сучасними уявленнями про трансформаційне лідерство [81].

Показовою є також концепція Інституту лідерства ім. І. О. Ігнатовича (Ivey Business School), яка пропонує трикомпонентну модель лідерства: компетенції, характер і відданість.

Компетенції охоплюють інтелектуальний потенціал, професійні знання, організаційні та стратегічні вміння.

Відданість передбачає високий рівень залученості, мотивації, готовності до самопожертви заради спільної мети.

Характер включає систему цінностей, особистісні риси та моральні чесноти, що визначають етичний профіль лідера.

Такий підхід демонструє, що ефективне лідерство неможливе без гармонійного поєднання професійної підготовки та моральної зрілості. У військовому контексті ця модель набуває особливого значення, адже офіцер повинен не лише володіти управлінськими компетенціями, а й бути носієм цінностей, які забезпечують довіру, згуртованість і бойову готовність підрозділу.

Ціннісні орієнтири та базові якості лідера мають універсальний характер і притаманні представникам різних рівнів управління, незалежно від їхнього службового статусу. Водночас глибина їх усвідомлення й практичного втілення зростає разом із професійним досвідом та підвищенням відповідальності. Так, сержант-майор із бойовим досвідом значно глибше розуміє зміст самовідданого служіння та особистої мужності, ніж військовослужбовець, який лише розпочинає службу. Досвід стає чинником «дистиляції» цінностей — їх внутрішнього зміцнення та осмислення через реальні випробування [17].

Військове лідерство передбачає єдність трьох взаємопов’язаних складових: особистісних якостей, знань і дій. Знання, якими має володіти лідер, охоплюють розуміння тактики й техніки, організаційної структури, принципів управління ресурсами, особливостей людської поведінки та потреб особового складу. Саме знання формують професійну ідентичність лідера, однак їхня справжня цінність розкривається лише через практичне застосування [17; 50].

Разом із тим, самих знань і навіть розвинених особистісних якостей недостатньо. Ефективність лідерства визначається тим, що саме лідер робить. Лідерські дії безпосередньо пов’язані з характером впливу на підлеглих і результатами діяльності підрозділу. З набуттям досвіду офіцер поглиблює як професійні знання, так і репертуар поведінкових стратегій, що дозволяє йому гнучко реагувати на нові виклики [81].

Сучасні загрози та умови воєнного протистояння висувають нові вимоги до підготовки військових лідерів. Армія має не лише навчатися і

тренуватися, а й системно розвивати військове та цивільне лідерство відповідно до стратегічної місії — захисту держави та досягнення переваги в будь-якому виді конфлікту. У цьому контексті кожен військовий лідер, незалежно від роду військ, посади чи статусу, повинен залишатися воїном, який служить єдиній меті — обороні Нації та виконанню завдань своєї організації [29].

Лідерство визначається як процес впливу на людей шляхом забезпечення їх метою, напрямом і мотивацією під час виконання місії та розвитку організації [Військове лідерство: компетентність, впевненість]. Вплив у військовому середовищі не обмежується відданням наказів. Він передбачає здатність спонукати особовий склад — військовослужбовців, цивільних працівників, міжнародних партнерів — діяти свідомо та відповідально. Особистий приклад лідера має не менше значення, ніж його слова: кожна дія формує зразок поведінки, який наслідується підлеглими.

Важливою складовою впливу є забезпечення мети. Чітко окреслена мета надає підлеглим сенс діяльності та визначає бажаний результат. Передача мети може здійснюватися як через прямі управлінські рішення (накази, розпорядження), так і через формування бачення. Бачення — це стратегічне уявлення про майбутній стан організації, яке об’єднує особовий склад і орієнтує його на довгострокову перспективу. Саме через формування зрозумілого бачення військовий лідер здатний забезпечити внутрішню мотивацію підрозділу та підвищити його згуртованість [77].

З метою побудови ефективної системи військового лідерства у Збройних Силах України В. Залужний, В. Назаров та Р. Грищук наголошують на необхідності інституціоналізації цього процесу. Зокрема, автори пропонують створення спеціалізованих структурних підрозділів, відповідальних за організацію, координацію та методичний супровід розвитку військового лідерства в різних ланках управління ЗСУ. Водночас підкреслюється потреба у проведенні системних наукових досліджень, спрямованих на розроблення валідних методик діагностики рівня

сформованості лідерських якостей, а також у впровадженні прозорої, справедливої та стабільної системи мотивації військових лідерів [29].

Актуалізація лідерського компонента професійної підготовки зумовлює переосмислення підходів до військової освіти. Професійна підготовка майбутніх офіцерів не може обмежуватися лише традиційними формами навчання. Вона має передбачати інтеграцію сучасних освітніх технологій, розвиток критичного мислення, управлінської гнучкості та здатності діяти в умовах невизначеності, що відповідає реаліям сучасного бою [67]. Такий підхід забезпечує формування якісно нових управлінських умінь і підвищує адаптивність військовослужбовців до змін оперативного середовища.

У структурі функціонування ЗСУ лідерство розглядається як системоутворювальний чинник, що охоплює особливості командної ієрархії, характер управлінських рішень, стратегічне планування та координацію діяльності підрозділів [81]. Відповідно, розвиток військового лідерства має здійснюватися на всіх рівнях командного складу — від тактичного до стратегічного, із забезпеченням наступності та єдності підходів.

Успішне виконання завдань, покладених на Збройні Сили України, потребує цілеспрямованої підготовки лідерів різних управлінських рівнів. Військове лідерство у цьому контексті постає як ключовий чинник бойової спроможності, адже воно інтегрує професійну компетентність, моральну відповідальність і здатність до впливу на особовий склад. Ефективний військовий лідер не лише аналізує оперативну обстановку, а й формує мотиваційне середовище, здатне консолідувати підрозділ і спрямувати його на досягнення спільної мети.

Таким чином, розвиток лідерських якостей офіцерів має бути системним і безперервним процесом, що реалізується через навчання, тренінгові програми, моделювання управлінських ситуацій та накопичення практичного досвіду. Саме комплексність підходу до формування лідерської компетентності забезпечує підвищення ефективності діяльності військових підрозділів у сучасних умовах воєнних викликів.

1.3. Соціально-психологічні особливості військового підрозділу та феномен його консолідації в умовах воєнної служби

Аналіз феномена консолідації військового підрозділу доцільно розпочати з уточнення змісту понять «консолідація» та «консолідація суспільства», оскільки саме вони становлять теоретичну основу для подальшого розкриття проблеми.

У сучасному науковому дискурсі термін «консолідація» має багатовимірне трактування. Зокрема, у Політичній енциклопедії (2011) консолідація визначається як процес об’єднання, зміцнення єдності та згуртованості соціальних і політичних сил задля реалізації спільних завдань [72, 82]. Таким чином, її сутність розкривається через категорії інтеграції, єдності та колективної спрямованості на досягнення значущих цілей.

У Соціально-педагогічному словнику консолідація трактується як різновид об’єднавчих процесів, що передбачає інтеграцію спільнот, близьких за мовно-культурними характеристиками, а також налагодження стійких соціально-економічних і культурних зв’язків між ними [87, 81]. У цьому підході наголос робиться на формуванні внутрішньої цілісності спільноти через розвиток системи взаємодії та спільних цінностей.

У політологічних дослідженнях консолідація суспільства розглядається як процес узгодження інтересів різних соціальних груп, формування спільного ціннісного простору та зміцнення соціальної згуртованості [74, 71; 40, 70]. Вона виступає умовою стабільності держави та її ефективного розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів. О. Кривицька підкреслює, що криза інтеграційних процесів безпосередньо впливає на перспективи суспільної консолідації, оскільки підриває довіру між соціальними групами та інституціями [43, 73].

У контексті євроінтеграційних процесів національна консолідація пов’язується із формуванням спільної ідентичності та відповідальності за

стратегічний вибір держави [54; 66; 90]. При цьому, як зазначає О. Оржель, національна ідея може виступати інтегруючим чинником, що сприяє об’єднанню суспільства на основі спільних цінностей і стратегічних орієнтирів [65].

В Енциклопедичному словнику з державного управління (2010) консолідація визначається як процес трансформації випадкових домовленостей і ситуативних рішень, що виникають між сторонами, у стійкі норми взаємовідносин і співпраці [72]. У межах цього підходу акцент зміщується з самого факту об’єднання на вироблення чітких, узгоджених і прийнятих усіма сторонами правил взаємодії та врегулювання можливих суперечностей.

Є. Магда, характеризуючи явище суспільної консолідації, звертає увагу на співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку соціуму. На його думку, суспільство можна вважати більш або менш консолідованим тоді, коли його структурні елементи орієнтуються передусім на взаємозв’язки між собою, а не на зв’язки із зовнішніми структурами [74]. Таким чином, консолідація передбачає внутрішню спрямованість і домінування внутрішньосистемної взаємодії.

Подані дефініції відображають найбільш загальне розуміння феномена консолідації. Водночас у наукових дослідженнях виокремлюється низка її різновидів. Так, Г. Луцишин пропонує розрізняти національну, етнічну, демократичну та суспільну консолідацію [54]. О. Петухова, аналізуючи процеси консолідації в державі, поряд із зазначеними видами виділяє також консолідацію політичного режиму, влади, еліти, ціннісну та ситуативну (фрагментовану) консолідацію [70]. У свою чергу, інші дослідники розмежовують територіальну, ціннісну, загальнонаціональну та ситуативну форми консолідації [74]. Наголошується також, що консолідація може мати різний характер — бути сильною або слабкою, організованою чи стихійною, довгостроковою або тимчасовою, конструктивною або деструктивною [40].

Г. Луцишин визначає консолідацію суспільства як процес формування та розвитку спільних цілей, стратегій, інтересів і цінностей на основі внутрішніх регуляторів, прийнятих суспільством і державою [54]. При цьому дослідниця відмежовує консолідацію від інтеграції: якщо інтеграція передбачає створення нових організаційних структур, то консолідація пов'язується з удосконаленням механізмів збереження та узгодження вже наявних політичних і соціальних сил [54]. Натомість інші автори розглядають поняття «консолідація» та «інтеграція» як близькі або навіть синонімічні, підкреслюючи, що консолідація є ширшим за змістом явищем, яке охоплює процес громадянської національної інтеграції [43].

Близьким за змістом до категорії суспільної консолідації є поняття соціальної згуртованості. О. Оржель трактує соціальну згуртованість як процес зближення різних представників соціуму у взаємодії, посилення їхньої спроможності до спільних суспільно значущих дій, мобілізації та досягнення колективних цілей, формування спільних цінностей і взаємної підтримки [65]. Її основою виступає як внутрішньогрупова, так і міжгрупова взаємодія — горизонтальна і вертикальна. Подібну позицію простежуємо і в європейських підходах, де соціальна згуртованість пов'язується зі здатністю суспільства зменшувати соціальну поляризацію, забезпечувати добробут та демократичне досягнення спільних завдань [18; 42].

Слід зазначити, що в сучасному науковому дискурсі поряд із поняттям «консолідація» активно використовуються також терміни «солідарність» і «соборність». Поняття «консолідація» та «солідарність» є спорідненими за етимологією, оскільки походять від латинського solidus, що означає «міцний», «ґрунтовний», «цілісний». У семантичній основі обох категорій закладена ідея внутрішньої міцності, єдності та стійкості соціального утворення.

Ідея соціальної солідарності як стану єдності інтересів і взаємної підтримки супроводжує розвиток людства протягом усієї його історії. Водночас у науковій традиції розмежовуються поняття «солідарність» і «солідаризм». Солідаризм (французького походження) трактується як

принцип спільності інтересів, узгодженості дій, взаємозалежності та спільної відповідальності. У науковий обіг цей термін у XIX столітті ввів П’єр Леру; надалі він розроблявся у працях європейських філософів і соціологів. У сучасному науковому розумінні солідаризм розглядається як політична ідеологія та соціальна технологія, що базується на ідеї загального блага та узгоджених інтересів членів суспільства [72]. Він передбачає побудову соціальної системи, у межах якої інтереси її членів можуть бути консолідовані для досягнення спільної мети.

Наголошується також, що солідаризм виступає своєрідною стратегією мобілізації суспільства в умовах криз і загроз, істотно підвищуючи його ефективність завдяки погодженим діям і спільній ціннісній основі [40]. У цьому контексті солідарність розглядається як необхідна умова існування соціальної організації, оскільки особистість формується лише в системі суспільних відносин і не може існувати ізольовано [87].

Таким чином, ідея солідарності передбачає узгодження інтересів, норм, цінностей і правил взаємодії між людьми, що створює підґрунтя для соціальної згуртованості. Саме тому при аналізі феномена консолідації найбільш близькою до нашого дослідження є позиція О. Оржель, яка розглядає консолідацію як форму соціальної згуртованості, що виявляється у зближенні суб’єктів у процесі взаємодії та посиленні їхньої спроможності до спільних дій [65]. У контексті нашого дослідження це дає підстави розглядати консолідацію як основу згуртованості військовослужбовців у підрозділі.

За визначенням авторського колективу навчально-методичного посібника «Психологічне забезпечення Збройних Сил України» (Р. Мамедов, І. Немінський, О. Лесюк та ін.), згуртованість військового колективу розглядається як ключова характеристика, що відображає ступінь єдності групи та її здатність до злагоджених, скоординованих дій [75]. Для військових підрозділів, які функціонують у складних, автономних або ізольованих умовах (зокрема підрозділи руху опору, спеціального

призначення, інформаційно-психологічних операцій), згуртованість набуває особливого значення. Високий її рівень безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань у відриві від основних сил, у підпільній діяльності чи за обмежених ресурсів. Саме система психологічної підготовки — загальної, спеціальної та цільової — сприяє не лише формуванню необхідних професійних умінь, а й об'єднанню військовослужбовців у єдину команду [75].

Л. Петрова, О. Савченко, Т. Брик визначають формування згуртованості як цілеспрямований процес навчання військовослужбовців узгодженим діям у складі підрозділу [69]. Такий підхід передбачає розвиток умінь і навичок, необхідних для чіткого виконання функціональних обов'язків і бойових завдань (професійна складова), а також формування стійких міжособистісних зв'язків, взаємної підтримки, спільних цінностей і переконань (соціальна складова). Дослідниці наголошують, що система військової освіти має готувати фахівця, здатного не лише професійно діяти, а й формувати згуртованість підлеглих на основі довіри, спільного світогляду та моральних орієнтирів [69]. Такий командир поєднує в собі риси військового професіонала, лідера та вихователя.

Ефективність спільної діяльності військовослужбовців, що охоплює комунікацію та результативність бойової підготовки, значною мірою визначається характером групової взаємодії. Згуртованість виступає її провідним показником, оскільки забезпечує гармонізацію міжособистісних відносин, підтримання дисципліни та орієнтацію на спільну мету [78]. Водночас стабільність підрозділу та його бойові можливості залежать від балансу індивідуальних і групових чинників, що впливають на параметри взаємодії. Саме узгодженість цих чинників визначає ефективність функціонування військового колективу [78].

Коли група виконує завдання, що потребують тісної співпраці та взаємної залежності її членів, особливого значення набуває ефективний обмін інформацією, координація дій та узгодженість результатів діяльності.

У таких умовах рівень згуртованості відображає не лише ступінь єдності групи, а й задоволеність її учасників спільною діяльністю та їхнє прагнення продовжувати взаємодію [76].

На формування та підтримання згуртованості впливають два базові чинники:

– привабливість групи для її членів;

– порівняння з іншими групами, тобто суб'єктивна оцінка того, наскільки саме ця група є більш значущою, комфортною або престижною [76].

Ознаками згуртованості виступають узгодженість дій, єдина лінія поведінки, готовність до спільної роботи в різних ситуаціях, висока організованість, здатність до самоуправління, злагодженість та взаємна підтримка під час виконання спільних завдань [18].

Сутність згуртованості військового підрозділу полягає у формуванні психологічної близькості між військовослужбовцями, розвитку довіри та здатності діяти як єдиний, внутрішньо стабільний колектив. Такий стан сприяє підвищенню рівня командної взаємодії, бойової готовності та стресостійкості особового складу. До характерних рис згуртованих підрозділів належать взаємна довіра, чіткий розподіл ролей, готовність до взаємопідстрахування, постійна внутрішня підтримка, а також — з огляду на специфіку військової діяльності — дисципліна, дотримання вимог конспірації та обмеження зовнішніх контактів.

Відповідно до положень посібника «Психологічне забезпечення Збройних Сил України», згуртованість військового колективу не зводиться лише до емоційного комфорту чи міжособистісної симпатії. Вона виступає фундаментальною передумовою ефективності діяльності підрозділу, забезпечує узгодженість командної роботи, підтримує психологічну стійкість військовослужбовців і визначає здатність підрозділу успішно виконувати небезпечні та стратегічно значущі завдання [75].

Високий рівень бойової готовності підрозділів безпосередньо пов’язаний зі ступенем їхньої згуртованості, основою якої є зміцнення взаєморозуміння та співпраці між військовослужбовцями. Такий стан досягається через розвиток системи ефективних комунікацій як усередині колективу, так і між підрозділами під час несення служби, бойової та виховної підготовки, а також у повсякденній діяльності військової частини [75].

Спираючись на висновки сучасних дослідників — Петрової Л., Савченко О. та Брик Т., — можна стверджувати, що згуртованість виступає провідним соціально-психологічним показником єдності та рівня розвитку військового колективу. Вона ґрунтується, з одного боку, на спільних цінностях, психологічній єдності особового складу та сформованих морально-вольових якостях кожного військовослужбовця (соціальна складова), а з іншого — на злагодженій та результативній діяльності підрозділу під час виконання службово-бойових завдань (професійна складова) [69].

Формування згуртованості є більш ефективним за умови врахування специфіки діяльності конкретного підрозділу, чіткого визначення психологічних і виховних завдань, а також спрямованості навчання й тренувань на розвиток внутрішньої мотивації, дисципліни та відповідальності особового складу. Це, у свою чергу, сприяє підтриманню здорової морально-психологічної атмосфери та профілактиці внутрішньогрупових конфліктів [69].

У психологічній науці згуртованість розглядається як один із ключових чинників, що забезпечує єдність групи та визначає якість міжособистісної взаємодії її членів. Вона відображає рівень здатності групи діяти узгоджено, особливо в умовах підвищеного стресу, ризику та небезпеки. Для військових підрозділів згуртованість ґрунтується на спільних цінностях, мотивах діяльності та взаємній підтримці, що сприяє мобілізації психічних і фізичних ресурсів кожного військовослужбовця.

Особливого значення набуває мотиваційна складова згуртованості, яка включає професійні та патріотичні мотиви, усвідомлення відповідальності перед державою, а також розвинене почуття побратимства. Саме готовність підтримати товариша та діяти спільно в критичних ситуаціях формує справді згуртований колектив. Психологічно це проявляється через довіру, впевненість у надійності інших членів групи та переконання, що в умовах небезпеки кожен отримає підтримку. Така внутрішня впевненість сприяє збереженню психологічної стійкості, подоланню страху та протидії деморалізаційним впливам.

Згуртованість тісно пов’язана з ресурсним аспектом психологічної готовності. У згуртованому підрозділі військовослужбовці отримують важливі соціально-психологічні ресурси — підтримку побратимів, довіру до командира, відчуття взаємної відповідальності. Це зменшує суб’єктивне відчуття загрози, підвищує внутрішню впевненість і полегшує адаптацію до бойових умов. Крім того, згуртованість сприяє розвитку моральних, психологічних і професійних ресурсів особового складу, оскільки колектив виступає джерелом емоційної підтримки та спільного досвіду.

Як зазначають В. О. Ганаба та О. С. Муненко, згуртованість у психології є комплексною характеристикою групи, що поєднує спільність мотивів, цінностей, емоційних зв’язків і здатність діяти як єдине ціле. Саме така інтегративна властивість забезпечує ефективність військового підрозділу навіть у складних та екстремальних умовах діяльності [21, 8–9].

Згідно з позицією О. М. Пустового, основою психологічної стійкості та злагодженої діяльності військового колективу виступають позитивні взаємовідносини у малих групах. Саме характер міжособистісної взаємодії визначає рівень довіри, взаємної підтримки та готовності діяти спільно в умовах підвищеного ризику. До провідних чинників, що сприяють формуванню згуртованості, дослідник відносить: підвищення фізичної підготовленості особового складу; зростання рівня професійної навченості; якісне управління підрозділом; зміцнення внутрішньої злагодженості;

формування здорової моральної атмосфери, дружби, взаємодопомоги та військового товариства; дотримання моральних норм поведінки й готовність підкорятися груповим правилам і вимогам [78, 110].

Таким чином, згуртованість розглядається не лише як емоційна близькість між військовослужбовцями, а як результат системної роботи командира щодо розвитку професійних, моральних і організаційних складових життєдіяльності підрозділу.

Д. Томчик та О. Іванашко підкреслюють, що у військовому колективі в процесі спільної служби формуються різні типи міжособистісних відносин, які умовно поділяються на службові (офіційні) та позаслужбові (неофіційні). Обидва види взаємодії впливають на рівень згуртованості, однак визначальну роль відіграють саме службові взаємини. Вони виникають у процесі виконання службових обов'язків, мають чітко виражену вертикаль підпорядкування та регламентуються статутами, наказами й посадовими інструкціями. Водночас їх ефективність значною мірою залежить від особистісних якостей військовослужбовців і стилю керівництва командира [92].

Службові стосунки є об'єктивними за своєю природою, оскільки спираються на нормативно визначені правила взаємодії та спрямовані на досягнення спільної мети підрозділу. Саме вони створюють організаційний каркас військового колективу, забезпечуючи дисципліну, відповідальність і чіткість виконання завдань.

Отже, військовий колектив є не просто сукупністю осіб, а структурованою системою, у якій кожен військовослужбовець виконує важливий службовий і громадянський обов'язок. Якість міжособистісних взаємин безпосередньо впливає на морально-психологічний стан особового складу та ефективність виконання бойових завдань. Здатність командира розуміти психологічні особливості підлеглих і цілеспрямовано регулювати систему взаємин у підрозділі сприяє попередженню конфліктів, підтриманню внутрішньої стабільності та збереженню високої боєздатності [92].

Лідерство виступає одним із ключових психологічних механізмів, що визначає рівень згуртованості військового колективу та його ефективність. Обраний командиром стиль керівництва суттєво впливає на характер взаємодії особового складу як під час навчально-бойової підготовки, так і в умовах виконання бойових або критичних завдань. Військове лідерство розглядається як цілеспрямований вплив командира на підлеглих, спрямований на координацію їх діяльності та підтримання здатності діяти організовано в складних і небезпечних умовах.

Лідер сприяє консолідації підрозділу через формування сприятливого психологічного клімату: зміцнює довіру між військовослужбовцями, підтримує взаємну повагу, окреслює спільні цілі та спрямовує колективні зусилля на їх досягнення. Унаслідок цього зростають дисципліна, мотивація та готовність якісно виконувати поставлені завдання. Психологічні характеристики військового колективу — довіра, єдність, сумісність його членів — виступають важливими показниками рівня згуртованості. Дослідження свідчать, що підрозділи, в яких сформовані позитивні та стабільні міжособистісні взаємини, демонструють вищу результативність діяльності, оскільки командир, раціонально використовуючи потенціал кожного військовослужбовця, забезпечує ефект взаємного посилення зусиль.

За висновками О. М. Кокуна, В. М. Мороза, І. О. Пішка, Н. С. Лозінської, найвищий рівень ефективності військової команди досягається тоді, коли її сукупний потенціал істотно перевищує можливості окремих її членів. Така синергія формується завдяки якісному лідерству та налагодженим психологічним взаєминам у підрозділі, що забезпечує високий рівень згуртованості й результативності військового колективу [40, 103].

У публікаціях з «Військової педагогіки» підкреслюється, що важливим чинником зміцнення згуртованості військового колективу є авторитет офіцера [14]. Командир, який користується повагою підлеглих, здатний ефективніше організовувати діяльність підрозділу, підтримувати належний рівень дисципліни та забезпечувати результативне виконання службових і

бойових завдань. Авторитет керівника має виражений психологічний і виховний вплив, оскільки визначає поведінкові орієнтири військовослужбовців, впливає на їхній моральний стан і професійну активність.

У структурі авторитету офіцера традиційно виділяють три взаємопов’язані компоненти:

– посадовий авторитет, що ґрунтується на офіційному статусі командира, його повноваженнях і відповідальності, визначених статутними нормами;

– професійний авторитет, який формується на основі знань, компетентності, практичного досвіду та здатності якісно виконувати службові завдання;

– моральний авторитет, що зумовлений особистісними якостями офіцера — чесністю, принциповістю, відповідальністю, дотриманням етичних норм і особистим прикладом у виконанні службового обов’язку.

Вплив авторитетного командира часто реалізується через механізм наслідування, коли підлеглі орієнтуються на його поведінку та моральні установки. Саме тому офіцер має систематично працювати над професійним і особистісним самовдосконаленням, адже авторитет потребує постійного підтвердження реальними вчинками. Чим вищий авторитет керівника, тим більші вимоги висуваються до його професіоналізму, культури спілкування та моральної стійкості. Таким чином, авторитетний командир виступає ключовою умовою формування згуртованого, дисциплінованого та боєздатного військового колективу [14]. Зазначені чинники є значущими як у бойових умовах, так і під час повсякденної службової діяльності.

Як зазначає О. М. Пустовий, реальне функціонування військового колективу становить складну систему виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин між його членами [78]. Відповідно, чинники, що впливають на ефективність цієї системи, мають багаторівневий характер. У будь-якому колективі поряд із позитивними

процесами можуть виникати й негативні соціально-психологічні явища, обумовлені суперечностями у внутрішньогрупових відносинах. Такі процеси здатні спричиняти напруження між військовослужбовцями, знижувати ефективність виконання завдань та негативно позначатися на їхньому емоційному стані і самопочутті [78].

На думку Д. Томчик та О. Іванашко, згуртованість колективу проявляється у спільних цінностях, узгоджених поглядах і здатності діяти разом [92]. Вона формується в процесі постійної взаємодії, обміну досвідом і спільного виконання службових завдань. Важливими умовами її розвитку є дисципліна, професійність, організованість і відповідальність. Дослідники підкреслюють, що згуртованість виникає передусім у процесі спільної діяльності, яка об’єднує військовослужбовців. Згодом спільні цілі трансформуються у спільні цінності, що забезпечує внутрішню єдність групи.

Формування згуртованого військового колективу є поступовим процесом, у ході якого виробляються спільні норми та правила взаємодії. Зв’язок між згуртованістю та ефективністю діяльності залежить від характеру групових норм: якщо в колективі цінується якісне виконання завдань, згуртованість підсилює результативність; якщо ж домінують низькі стандарти, навіть висока єдність може негативно позначатися на діяльності. Важливу роль у цьому відіграє мотивація особового складу, яка визначає, чи стане згуртованість чинником професійного зростання або, навпаки, гальмування розвитку [24].

Специфіка військової служби полягає в тому, що військовослужбовці тривалий час перебувають разом, виконуючи завдання у складі підрозділу (взвод, рота, група тощо), а після їх завершення продовжують взаємодіяти у спільному розташуванні. За таких умов можуть виникати розбіжності у поглядах, цінностях, нормах і мотивах, що ускладнює міжособистісне спілкування та інколи призводить до конфліктів. Конфлікти можуть мати професійний або особистісний характер, бути міжособистісними,

міжгруповими чи особистісно-груповими. Їх профілактика та конструктивне розв’язання залежать від рівня розвитку колективу, ефективності керівництва та сформованості взаємної поваги [92].

Л. Петрова, О. Савченко та Т. Брик зазначають, що згуртованість відображає єдність військового колективу, яка базується на спільних цінностях, взаєморозумінні, психологічній підтримці та професійній злагодженості. Вона проявляється у здатності військовослужбовців діяти як єдине ціле, поєднуючи соціальні складові (довіра, взаємоповага, спільні цінності) та професійні складові (компетентність, дисципліна, узгодженість дій). Для розвитку згуртованості важливо враховувати характер діяльності підрозділу, правильно визначати навчальні й виховні цілі, формувати позитивну мотивацію до співпраці та своєчасно розв’язувати конфліктні ситуації [69].

Підтримці згуртованості сприяють такі чинники:

– соціальна підтримка — взаємодопомога, турбота й підтримка між військовослужбовцями та з боку командирів;

– спільна відданість — готовність діяти задля досягнення спільної мети та довіра до побратимів;

– співпраця — ефективна комунікація, довіра й готовність працювати разом, долаючи труднощі та конфлікти [69].

Саме зазначені складові формують основу єдності, психологічної стійкості та ефективності діяльності військового підрозділу в різних умовах служби. Високий рівень згуртованості свідчить про наявність взаєморозуміння, довіри та підтримки між військовослужбовцями, що сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату й відчуття сумісності у військовому колективі.

Т. В. Грубі та В. Ч. Купчишина визначають згуртованість як такий стан військового колективу, за якого його члени об’єднані спільними ідеями, цінностями, духовною єдністю та здатністю діяти узгоджено [24]. Згуртованість проявляється у характері взаємодії військовослужбовців, їх

ставленні один до одного, спільності цілей та узгодженості поглядів щодо професійної діяльності підрозділу.

У межах соціально-психологічного підходу Д. Картрайт виокремив чотири основні чинники, що впливають на рівень згуртованості групи: прагнення особи бути членом групи; мотиви та цілі самої групи; очікування позитивних або негативних наслідків від участі в ній; порівняння переваг цієї групи з іншими можливими групами [24]. Таким чином, згуртованість визначається як результат поєднання особистісної мотивації та групових цілей.

У процесі підготовки військовослужбовців до бойових дій одним із ключових завдань психологічної підготовки є формування стійкості до стресових ситуацій, згуртування підрозділів, підтримання оптимального психологічного стану під час бою, зменшення психічних втрат і надання допомоги військовим, які зазнали психологічних травм [30]. Згуртованість у цьому контексті виступає чинником, що забезпечує узгодженість дій навіть за умов, коли окремі військовослужбовці мають недостатній досвід або менш виражені особистісні ресурси.

Основою психологічної стійкості підрозділу є позитивні міжособистісні взаємини, довіра та взаємопідтримка. О. М. Пустовий зазначає, що провідними складовими згуртованості виступають дружба, товариськість, взаємодопомога, дотримання моральних норм і готовність підкорятися спільним вимогам [78]. Важливими чинниками також є фізична підготовка, рівень професійної навченості, ефективне керівництво та здорова морально-психологічна атмосфера. Зазначені компоненти мають значення не лише в бойових умовах, а й у повсякденній службі, навчанні та побуті військових частин.

О. В. Щербаков та І. В. Гаркуша підкреслюють роль військової ієрархії у формуванні згуртованості підрозділу [101]. Субординація, дисципліна та чіткий розподіл ролей забезпечують організованість і узгодженість дій. Водночас автори наголошують, що командир має виступати не лише

формальним керівником, а й джерелом підтримки та мотивації. Поєднання дисциплінарної вимогливості з людяністю, справедливістю та турботою формує довіру і взаємоповагу, що безпосередньо посилює рівень згуртованості військового підрозділу.

О. П. Шевчук та А. В. Мітлош наголошують, що підвищення рівня згуртованості військового колективу безпосередньо пов’язане з розвитком у військовослужбовців соціального інтелекту, самоконтролю та здатності діяти в умовах стресу [99]. Саме ці якості забезпечують адекватне розуміння поведінки побратимів, підтримання ефективної взаємодії та збереження психологічної стійкості в складних умовах служби. Важливу роль відіграють тісні міжособистісні зв’язки, які знижують рівень напруження та сприяють формуванню довіри в колективі. Розвиток зазначених якостей можливий за умов системної психологічної підготовки, набуття практичного досвіду та цілеспрямованої роботи над особистісним самовдосконаленням.

Водночас у військових колективах можуть виникати конфлікти, зумовлені особистісними розбіжностями, особливостями стилю керівництва або незгодою з управлінськими рішеннями. Ієрархічна структура, що обмежує автономію підлеглих, у стресових умовах може посилювати напруження. У зв’язку з цим важливого значення набувають механізми врегулювання конфліктів. О. В. Щербаков та І. В. Гаркуша підкреслюють, що одним із ефективних способів подолання суперечностей є компроміс, заснований на взаємних поступках і конструктивному діалозі [101]. Такий підхід дозволяє знизити емоційне напруження, запобігти ескалації конфлікту та зберегти результативність командної роботи. Застосування компромісних стратегій сприяє зміцненню довіри, відповідальності та єдності підрозділу.

Дослідники також зазначають, що високий рівень приналежності та лояльності військовослужбовців до підрозділу свідчить про його потенціал до ефективної співпраці, однак середній рівень взаємин і ставлення до службових обов’язків потребує подальшого вдосконалення організаційних процесів [101]. Позитивні міжособистісні відносини, засновані на довірі,

взаємоповазі та підтримці, зміцнюють моральний стан військовослужбовців, покращують психологічний клімат та знижують рівень конфліктності, що в підсумку підвищує бойову готовність і морально-психологічну стійкість особового складу.

У підручнику «Психологічна стійкість воїна» наведено результати досліджень, які свідчать, що підрозділи з високим рівнем згуртованості характеризуються більшою ефективністю, вищою мотивацією та меншими психічними втратами як у бойових умовах, так і поза ними [Комар, 94]. Згуртованість виступає захисним чинником щодо бойового стресу. У зв'язку з цим у низці країн удосконалено систему комплектування військових підрозділів із метою швидкого формування згуртованих колективів. Зокрема, територіальний принцип комплектування резервістів сприяє збереженню спільних традицій та культурних особливостей, що полегшує процес взаємної адаптації.

Досвід війни у В'єтнамі засвідчив, що згуртованість бойових підрозділів часто базувалася не стільки на емоційній близькості, скільки на усвідомленні взаємозалежності між військовослужбовцями. Розуміння того, що власне виживання безпосередньо пов'язане з готовністю побратима прийти на допомогу, формувало прагматичну, але стійку основу взаємної підтримки, яка виявилася ефективною в бойових умовах.

Г. Капосльоз підкреслює, що згуртованість військового підрозділу є ключовим чинником формування відчуття безпеки, взаємної відповідальності та особистої значущості військовослужбовців [33]. Вона безпосередньо впливає на бойову ефективність та психологічну стабільність особового складу в умовах сучасної війни.

У згуртованих колективах формуються взаємна довіра, спільність ціннісних орієнтацій і мотивації, що підвищує впевненість у собі, почуття захищеності та знижує рівень тривожності. Як зазначають Т. В. Грубі та В. Ч. Купчишина, у таких групах співпраця переважає над конкуренцією, а конфлікти мають менш деструктивний характер [24]. Саме це забезпечує

високий рівень бойової ефективності, моральної стійкості та психологічного благополуччя військовослужбовців.

Отже, аналіз наукових підходів дозволяє стверджувати, що згуртованість військового підрозділу є складним соціально-психологічним феноменом, який поєднує спільні цінності, довіру, взаємну відповідальність, ефективну комунікацію та злагоджену професійну діяльність. Вона формується під впливом як організаційно-управлінських чинників (стиль лідерства, авторитет командира, дисципліна), так і психологічних ресурсів особового складу (мотивація, соціальний інтелект, емоційна стійкість, взаємопідтримка). Умови воєнної служби посилюють значення консолідації, оскільки саме згуртований колектив здатний зберігати морально-психологічну стійкість, мінімізувати деструктивні прояви внутрішньогрупової напруги та забезпечувати високу бойову ефективність підрозділу.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ОФІЦЕРА ТА КОНСОЛІДАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ

2.1. Організація та методика емпіричного дослідження лідерських якостей офіцерів та рівня консолідації військового підрозділу

Провівши теоретичний аналіз наукових підходів до проблеми військового лідерства, лідерської компетентності офіцера, а також соціально-психологічних особливостей консолідації військового підрозділу в умовах воєнної служби, вважаємо за доцільне здійснити емпіричне дослідження взаємозв'язку лідерських якостей офіцера та рівня консолідації (згуртованості) військового підрозділу.

Мета емпіричного дослідження: виявити рівень сформованості лідерських якостей офіцерів та встановити їх взаємозв'язок із рівнем консолідації військового підрозділу та особливостями міжособистісної взаємодії в ньому.

Добір респондентів здійснювався за принципом добровільної участі з урахуванням їхньої професійної належності до офіцерського складу та військовослужбовців одного підрозділу. Вибірку дослідження склали 60 військовослужбовців, з них: 20 офіцерів (командири взводів, рот та їх заступники); 40 військовослужбовців рядового та сержантського складу одного військового підрозділу.

Вік респондентів від 31 до 48 років. Стаж військової служби від 2 до 22 років. Такий склад вибірки дозволив здійснити як самооцінку лідерських якостей офіцерів, так і оцінку рівня консолідації підрозділу з позиції підлеглих, що забезпечує більш об'єктивний аналіз взаємозв'язку досліджуваних показників.

Емпіричне дослідження проводилося у 2025 році на базі військового підрозділу. Участь у дослідженні була добровільною та анонімною. Усі респонденти були поінформовані про мету дослідження, принципи конфіденційності отриманих результатів та можливість припинити участь на будь-якому етапі. Дослідження здійснювалося з дотриманням етичних принципів психологічної науки.

Для реалізації завдань емпіричного дослідження було використано комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення лідерських якостей офіцерів та рівня консолідації військового підрозділу, а саме:

1. Опитувальник «Лідерські якості особистості» (О. М. Кокун).

2. Методика оцінки групової згуртованості К. Сішор (Seashore Group Cohesiveness Index).

3. Методика міжособистісних відносин FIRO-B (В. Шутц).

4. Методика діагностики соціально-психологічного клімату в колективі (Фідлер) .

Вважаємо, що обрані методики забезпечують багаторівневий аналіз проблеми на індивідуальному, міжособистісному та груповому рівнях. Такий підхід дає можливість простежити, яким чином індивідуальні лідерські характеристики офіцера впливають на внутрішню єдність, згуртованість та психологічний клімат підрозділу.

1. Методика діагностики лідерських якостей (за О. М. Кокуном)

Мета методики: визначення рівня сформованості лідерських якостей офіцера як інтегративної характеристики особистості, що включає мотиваційні, емоційно-вольові, комунікативні та організаційні компоненти.

Методика дозволяє оцінити такі основні компоненти лідерства:

— комунікативно-організаційний компонент;

— емоційно-вольовий компонент;

— мотиваційний компонент;

— мисленнєвий компонент;

— особистісний компонент.

Респонденти відповідають на твердження за шкалою вираженості ознак (зазвичай використовується бальна шкала – від 1 до 5). Після обробки результатів визначається:

— низький рівень розвитку лідерських якостей,

— середній рівень,

— високий рівень.

Чим вищий сумарний бал, тим більш виражені лідерські якості офіцера.

2. Методика визначення рівня групової згуртованості (Сішора)

Мета методики: діагностика рівня згуртованості військового підрозділу як показника його соціально-психологічної єдності та готовності до спільної діяльності.

Основні шкали:

— привабливість групи для її членів;

— задоволеність перебуванням у колективі;

— прагнення зберігати членство в групі;

— ступінь єдності в досягненні цілей.

Респондент обирає варіанти відповідей, які кодуються у бали. Після підрахунку визначається рівень згуртованості:

— низький рівень (наявність внутрішніх протиріч, слабка єдність);

— середній рівень (відносна стабільність);

— високий рівень (виражена єдність, позитивний клімат, взаємна підтримка).

Високі показники свідчать про сформовану консолідацію підрозділу.

3. Методика міжособистісних відносин (FIRO-B) В. Шутца

Мета методики: вивчення особливостей міжособистісної взаємодії у військовому колективі та виявлення потреб особистості в соціальних контактах.

Шкали: методика вимірює три основні міжособистісні потреби:

— Включеність (Inclusion) – потреба бути частиною групи, брати участь у спільній діяльності.

— Контроль (Control) – потреба впливати на інших або підпорядковуватись.

— Афект (Affection) – потреба в емоційній близькості та підтримці.

Кожна шкала має два аспекти:

— виражена поведінка (Expressed),

— очікувана поведінка (Wanted).

Оцінювання результатів: оозраховуються окремі показники за кожною шкалою. Високі бали свідчать про виражену потребу у відповідній сфері. Низькі бали можуть вказувати на дистанційованість або уникання взаємодії.

4. Методика оцінки соціально-психологічного клімату (Фідлера)

Мета методики: визначення загального емоційного фону та психологічного клімату у військовому підрозділі.

Показники:

— рівень взаємної довіри;

— задоволеність взаєминами;

— психологічна комфортність;

— наявність або відсутність напруженості.

Оцінювання результатів: респонденти оцінюють колектив за низкою біполярних характеристик (наприклад: доброзичливість — ворожість, підтримка — байдужість тощо).

Після обробки визначається:

— несприятливий клімат,

— нестійкий (середній) клімат,

— сприятливий клімат.

Сприятливий клімат є важливим індикатором консолідації підрозділу.

Вважаємо, що комплексне використання цих інструментів забезпечує можливість виявлення статистично значущих взаємозв’язків між лідерством офіцера та рівнем консолідації військового підрозділу

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження взаємозв'язку лідерських якостей офіцера з показниками консолідації військового підрозділу

З метою аналізу рівня сформованості лідерських якостей офіцерів у межах даного дослідження було використано методику діагностики лідерських якостей О. М. Кокуна, спрямовану на виявлення структурних компонентів лідерського потенціалу військового керівника. Лідерські якості розглядаються як інтегративна характеристика особистості офіцера, що поєднує комунікативні, емоційно-вольові, мотиваційні, мисленнєві та особистісні складові та визначає його здатність ефективно впливати на підлеглих, організовувати їхню діяльність і забезпечувати згуртованість підрозділу. Застосування цієї методики дозволяє не лише встановити загальний рівень розвитку лідерських якостей, а й проаналізувати їх структурні особливості як психологічну основу консолідації військового колективу.

Таблиця 2.1 - Рівень сформованості лідерських якостей військовослужбовців підрозділу

Компонент лідерських якостей	**Високий рівень (%)**	**Середній рівень (%)**	**Низький рівень (%)**
Комунікативно-організаційний	38 % (23 ос.)	47 % (28 ос.)	15 % (9 ос.)
Емоційно-вольовий	42 % (25 ос.)	45 % (27 ос.)	13 % (8 ос.)
Мотиваційний	46 % (28 ос.)	41 % (25 ос.)	13 % (7 ос.)
Мисленнєвий	35 % (21 ос.)	50 % (30 ос.)	15 % (9 ос.)
Особистісний	44 % (26 ос.)	43 % (26 ос.)	13 % (8 ос.)
Загальний рівень лідерських якостей	**41 % (25 ос.)**	**45 % (27 ос.)**	**14 % (8 ос.)**

Аналіз результатів, наведених у таблиці 2.1, свідчить про те, що в більшості військових сформований достатній рівень лідерських якостей. Загалом 41 % респондентів продемонстрували високий рівень розвитку лідерського потенціалу, 45 % — середній рівень, і лише 14 % — низький. Це дозволяє констатувати, що вибірка характеризується переважанням конструктивно сформованих лідерських характеристик, що є важливою передумовою ефективного управління військовим підрозділом та його консолідації.

Найвищі показники зафіксовано за мотиваційним компонентом (46 % — високий рівень). Це свідчить про виражену орієнтацію офіцерів на досягнення успіху, готовність брати на себе відповідальність, прагнення до лідерства та внутрішню професійну спрямованість. Саме мотиваційна складова є психологічною основою активного управлінського впливу та здатності мобілізувати підлеглих на виконання завдань.

Достатньо високими є показники особистісного компонента (44 % — високий рівень), що відображає сформованість таких якостей, як відповідальність, ініціативність, надійність, активність. Наявність цих характеристик сприяє формуванню авторитету офіцера та позитивного морально-психологічного клімату у підрозділі.

За емоційно-вольовим компонентом 42 % респондентів продемонстрували високий рівень розвитку. Це свідчить про здатність більшості офіцерів до саморегуляції, наполегливості, рішучості та впевненості у складних ситуаціях, що є критично важливим в умовах воєнної служби.

Показники комунікативно-організаційного (38 % — високий рівень) та мисленнєвого компонентів (35 % — високий рівень) виявилися дещо нижчими порівняно з іншими. Це може свідчити про потребу подальшого розвитку управлінських навичок, гнучкості мислення, стратегічного бачення та організаторських здібностей у частини офіцерів, особливо з меншим досвідом служби.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що більшість офіцерів мають достатній рівень сформованості лідерських якостей, які є важливою психологічною основою консолідації військового підрозділу.

З метою безпосередньої діагностики рівня консолідації військового підрозділу було використано методику визначення рівня групової згуртованості (Сішора). Застосування цієї методики обумовлене необхідністю кількісного вимірювання соціально-психологічної єдності колективу, що виступає інтегральним показником його внутрішньої стабільності та готовності до спільної діяльності.

Таблиця 2.2 - Рівень групової згуртованості військового підрозділу

Рівень згуртованості	**Кількість осіб**	**% від загальної вибірки**
Низький	8	13,3 %
Середній	24	40,0 %
Високий	28	46,7 %
Усього	**60**	**100 %**

Таблиця 2.3 - Показники групової згуртованості військового підрозділу за окремими шкалами

Шкала	**Низький рівень**	**Середній рівень**	**Високий рівень**
Привабливість групи для її членів	6 (10,0%)	22 (36,7%)	32 (53,3%)
Задоволеність перебуванням у колективі	9 (15,0%)	25 (41,7%)	26 (43,3%)
Прагнення зберігати членство в групі	5 (8,3%)	20 (33,3%)	35 (58,4%)
Єдність у досягненні спільних цілей	7 (11,7%)	23 (38,3%)	30 (50,0%)

Аналіз загального рівня групової згуртованості (табл. 2.2) свідчить, що у більшості військовослужбовців досліджуваного підрозділу сформовано середній та високий рівень згуртованості. Зокрема, високий рівень виявлено у 28 осіб (46,7 %), середній — у 24 осіб (40,0 %). Лише 8 респондентів (13,3 %) продемонстрували низький рівень згуртованості.

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що підрозділ загалом характеризується достатньо вираженою соціально-психологічною єдністю. Переважання високого рівня згуртованості свідчить про позитивний морально-психологічний клімат, наявність взаємної підтримки та орієнтацію на спільні цілі. Водночас наявність 13,3 % військовослужбовців із низьким рівнем згуртованості вказує на необхідність подальшої роботи щодо оптимізації міжособистісної взаємодії та посилення внутрішньої інтеграції підрозділу.

Більш детальний аналіз за окремими шкалами (табл. 2.3) дозволяє конкретизувати структуру згуртованості.

За шкалою «привабливість групи для її членів» більшість респондентів (53,3 %) продемонстрували високий рівень, що свідчить про позитивне ставлення до колективу та емоційну привабливість підрозділу для його членів. Лише 10,0 % виявили низький рівень, що є відносно незначним показником.

За шкалою «задоволеність перебуванням у колективі» розподіл більш рівномірний: 43,3 % мають високий рівень, 41,7 % — середній, а 15,0 % — низький. Це може свідчити про вплив службових навантажень, індивідуальних особливостей або ситуативних чинників, що частково знижують суб’єктивне відчуття комфорту у частини військовослужбовців.

Найвищий показник зафіксовано за шкалою «прагнення зберігати членство в групі» — 58,4 % мають високий рівень. Це свідчить про виражену ідентифікацію з підрозділом, лояльність та готовність продовжувати службу саме в цьому колективі. Такий результат є важливим індикатором стабільності та внутрішньої згуртованості.

За шкалою «єдність у досягненні спільних цілей» половина респондентів (50,0 %) продемонстрували високий рівень, що вказує на злагодженість у виконанні службово-бойових завдань та орієнтацію на спільний результат.

Загалом результати підтверджують, що досліджуваний військовий підрозділ характеризується достатньо високим рівнем соціально-психологічної єдності, що створює сприятливі умови для ефективної командної взаємодії, реалізації управлінських впливів офіцера та виконання завдань в умовах воєнної служби.

З метою вивчення особливостей міжособистісної взаємодії військовослужбовців у підрозділі було використано методику міжособистісної взаємодії (FIRO-B) В. Шутца. Дана методика дозволяє діагностувати структуру соціальної взаємодії особистості через вимірювання базових міжособистісних потреб, що визначають характер її включення у групу, позиціонування в системі підпорядкування та рівень емоційної близькості з іншими членами колективу.

Таблиця 2.4 - Загальний розподіл показників міжособистісної взаємодії військовослужбовців

Сфера міжособистісної взаємодії	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Включеність (виражена)	7 (11,7%)	28 (46,7%)	25 (41,6%)
Включеність (очікувана)	6 (10,0%)	30 (50,0%)	24 (40,0%)
Контроль (виражений)	9 (15,0%)	32 (53,3%)	19 (31,7%)
Контроль (очікуваний)	8 (13,3%)	29 (48,3%)	23 (38,4%)
Афект (виражений)	10 (16,7%)	31 (51,6%)	19 (31,7%)
Афект (очікуваний)	7 (11,7%)	27 (45,0%)	26 (43,3%)

Таблиця 2.5 - Узагальнені показники міжособистісної взаємодії у військовому підрозділі

Сфера взаємодії	Переважаючий рівень	%
Включеність	Середній–високий	88,3%
Контроль	Середній	53,3%
Афект	Середній–високий	76,6%

Результати, отримані за методикою міжособистісної взаємодії (FIRO-B), дозволяють глибше проаналізувати особливості соціально-психологічних відносин у досліджуваному військовому підрозділі та визначити характер потреб військовослужбовців у включеності, контролі та емоційній близькості.

Насамперед, аналіз показників за шкалою включеності свідчить про достатньо високий рівень соціальної інтегрованості більшості військовослужбовців. Переважання середніх і високих показників як за вираженим, так і за очікуваним компонентом включеності вказує на те, що респонденти прагнуть бути частиною групи, брати участь у спільній діяльності та відчувати свою значущість у межах підрозділу. Водночас вони очікують від інших прийняття, залучення до взаємодії та визнання їхньої ролі у спільній справі. Низький рівень включеності зафіксовано лише у незначної частини опитаних, що може свідчити про окремі прояви соціальної дистанційованості або зниженої потреби в активній груповій взаємодії. Загалом отримані результати дозволяють говорити про сформоване відчуття групової належності, що є важливою психологічною передумовою консолідації військового підрозділу.

У сфері контролю домінують показники середнього рівня, що свідчить про відносно збалансований характер владно-підпорядкованих відносин у колективі. Значна частина військовослужбовців демонструє готовність брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу та впливати на організацію діяльності. Водночас наявність середніх показників очікуваного контролю

вказує на потребу в чіткій структурованості, визначеності ролей і зрозумілій системі керівництва, що є природним для військового середовища. Окремі випадки низьких показників можуть відображати тенденцію до уникання лідерських функцій або небажання вступати в управлінські взаємини, однак їхня частка не є критичною. У цілому структура показників за цією шкалою характеризує підрозділ як організаційно впорядкований і психологічно готовий до функціонування в умовах чіткої ієрархії.

Що стосується сфери афекту, результати демонструють достатньо виражену потребу військовослужбовців в емоційній підтримці та довірливих міжособистісних відносинах. Більшість респондентів мають середній або високий рівень як вираженої, так і очікуваної емоційної взаємодії. Це свідчить про готовність до формування близьких, заснованих на взаємній підтримці відносин у межах підрозділу, а також про очікування відповідної емоційної залученості з боку інших членів колективу. В умовах воєнної служби саме така потреба у взаємній підтримці виступає важливим ресурсом психологічної стійкості, знижує рівень тривожності та сприяє формуванню атмосфери довіри. Наявність певної частки низьких показників у цій сфері може бути зумовлена особливостями військової соціалізації, де стриманість і контроль емоцій часто сприймаються як професійно значущі якості.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що міжособистісна взаємодія у досліджуваному підрозділі характеризується достатнім рівнем соціальної включеності, збалансованими владно-рольовими відносинами та сформованою потребою у взаємній підтримці. Поєднання цих показників свідчить про наявність сприятливого соціально-психологічного підґрунтя для консолідації військового колективу. Отже, отримані дані дозволяють зробити висновок, що міжособистісні відносини у підрозділі загалом сприяють підтриманню згуртованості, стабільності та готовності до спільної діяльності в умовах воєнної служби.

З метою комплексного аналізу консолідації військового підрозділу було використано методику оцінки соціально-психологічного клімату, яка

дозволяє визначити загальний емоційний фон колективу, характер міжособистісних відносин та ступінь психологічного комфорту в групі.

Таблиця 2.6 - Рівень соціально-психологічного клімату військового підрозділу

Тип соціально-психологічного клімату	**Кількість осіб**	**% від загальної вибірки**
Несприятливий	6	10,0 %
Нестійкий (середній)	22	36,7 %
Сприятливий	32	53,3 %
Усього	**60**	**100 %**

Таблиця 2.7 - Показники соціально-психологічного клімату за окремими параметрами

Показник	**Низький рівень**	**Середній рівень**	**Високий рівень**
Рівень взаємної довіри	7 (11,7%)	23 (38,3%)	30 (50,0%)
Задоволеність взаєминами	8 (13,3%)	24 (40,0%)	28 (46,7%)
Психологічна комфортність	6 (10,0%)	25 (41,7%)	29 (48,3%)
Рівень напруженості (зворотний показник)	9 (15,0%)	27 (45,0%)	24 (40,0%)

Отримані результати свідчать, що в більшості військовослужбовців досліджуваного підрозділу переважає сприятливий соціально-психологічний клімат (53,3 %). Це означає, що в колективі домінують позитивні міжособистісні взаємини, взаємна підтримка, довіра та відчуття психологічної безпеки. Такий показник є важливим індикатором високого рівня консолідації підрозділу, оскільки сприятливий клімат створює основу для ефективної командної взаємодії та злагодженого виконання службово-бойових завдань.

Водночас 36,7 % респондентів продемонстрували нестійкий (середній) рівень клімату, що може свідчити про наявність окремих труднощів у комунікації, ситуативної напруженості або нерівномірності міжособистісних зв'язків у підрозділі. Такий рівень не є критичним, проте вимагає уваги з боку командування щодо підтримання стабільності морально-психологічної атмосфери.

Лише 10,0 % військовослужбовців оцінили клімат як несприятливий, що вказує на локальні проблеми у взаєминах або суб'єктивне сприйняття труднощів адаптації до групи. Проте невеликий відсоток таких відповідей дозволяє говорити про загалом позитивний характер соціально-психологічного середовища підрозділу.

Аналіз окремих показників засвідчив, що найвищі результати спостерігаються за шкалою взаємної довіри (50,0 % високого рівня). Це підтверджує наявність стабільних міжособистісних зв'язків та впевненості військовослужбовців у надійності побратимів. Довіра є ключовим чинником бойової згуртованості та психологічної стійкості в умовах ризику.

За показником психологічної комфортності 48,3 % респондентів продемонстрували високий рівень, що свідчить про позитивний емоційний фон та відсутність вираженого психологічного дискомфорту в більшості військових. Це створює сприятливі умови для підтримання морального духу та мотивації.

Показник задоволеності взаєминами також має переважно високі та середні значення (46,7 % і 40,0 % відповідно), що вказує на загальну гармонійність міжособистісних контактів у підрозділі.

Щодо рівня напруженості (зворотний показник), то переважання середніх значень (45,0 %) свідчить про наявність робочої напруги, яка є типовою для військової служби, проте не набуває деструктивного характеру. Лише 15,0 % демонструють високий рівень напруженості, що може бути пов'язано з індивідуальними особливостями або специфікою виконуваних завдань.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що соціально-психологічний клімат у підрозділі загалом є сприятливим, що виступає важливою передумовою його консолідації. Позитивний клімат посилює взаємодію, підтримує моральну стійкість особового складу та створює підґрунтя для ефективної реалізації лідерського потенціалу офіцера.

З метою перевірки гіпотези дослідження та виявлення взаємозв'язку між лідерськими якостями офіцера та рівнем консолідації військового підрозділу було проведено кореляційний аналіз отриманих емпіричних даних.

Кореляційний аналіз дозволяє встановити напрям і силу статистичних зв'язків між показниками лідерства (емоційний інтелект, міжособистісні відносини, стиль взаємодії тощо) та індикаторами консолідації підрозділу (рівень згуртованості, соціально-психологічний клімат, міжособистісна довіра). Це дає змогу не лише підтвердити або спростувати висунуті припущення, а й визначити, які саме компоненти лідерських якостей мають найбільший вплив на єдність та ефективність військового колективу.

Для встановлення статистично значущих взаємозв'язків між показниками було використано коефіцієнт кореляції Пірсона (r), що дозволяє визначити силу та напрям зв'язку між змінними. Обробка результатів здійснювалася із застосуванням методів математичної статистики.

Таблиця 2.8– Результати кореляційного аналізу взаємозв'язку лідерських якостей офіцера та показників консолідації військового підрозділу

Показники, що корелюють	**r**	**Рівень значущості (p)**	**Інтерпретація зв'язку**
Загальний рівень лідерських якостей – загальний рівень згуртованості	0,54	≤ 0,01	Помірний позитивний
Комунікативно-організаційний компонент – привабливість групи	0,47	≤ 0,05	Помірний позитивний
Емоційно-вольовий компонент – єдність у досягненні цілей	0,49	≤ 0,05	Помірний позитивний

Продовження таблиці 2.8

Мотиваційний компонент – прагнення зберігати членство	0,51	≤ 0,01	Помірний позитивний
Особистісний компонент – соціально-психологічний клімат	0,58	≤ 0,01	Помірний– високий позитивний
Включеність (FIRO-B) – загальна згуртованість	0,44	≤ 0,05	Помірний позитивний
Афект (FIRO-B) – психологічна комфортність	0,50	≤ 0,01	Помірний позитивний
Соціально-психологічний клімат – групова згуртованість	0,63	≤ 0,01	Високий позитивний

Проведений кореляційний аналіз дозволив встановити статистично значущі позитивні взаємозв'язки між показниками лідерських якостей військовослужбовців та індикаторами консолідації підрозділу.

Насамперед виявлено помірний позитивний зв'язок між загальним рівнем лідерських якостей та загальним рівнем групової згуртованості ($r = 0,54$; $p \leq 0,01$). Це свідчить про те, що зі зростанням сформованості лідерського потенціалу посилюється соціально-психологічна єдність підрозділу.

Комунікативно-організаційний компонент лідерства корелює з показником привабливості групи ($r = 0,47$; $p \leq 0,05$), що вказує на важливість здатності до ефективної взаємодії та організації спільної діяльності для формування позитивного ставлення до колективу.

Емоційно-вольовий компонент має статистично значущий зв'язок із єдністю у досягненні спільних цілей ($r = 0,49$; $p \leq 0,05$), що дозволяє припустити, що рішучість, самоконтроль і наполегливість виступають чинниками згуртованого виконання службово-бойових завдань.

Мотиваційний компонент продемонстрував помірний позитивний зв'язок із прагненням зберігати членство в групі ($r = 0,51$; $p \leq 0,01$), що свідчить про роль внутрішньої спрямованості на досягнення та відповідальності у формуванні групової лояльності.

Найбільш виражений зв’язок серед лідерських характеристик зафіксовано між особистісним компонентом і соціально-психологічним кліматом ($r = 0,58$; $p \leq 0,01$). Це дозволяє стверджувати, що такі якості, як відповідальність, надійність та ініціативність, пов’язані з формуванням сприятливої морально-психологічної атмосфери.

Також встановлено високий позитивний зв’язок між соціально-психологічним кліматом і груповою згуртованістю ($r = 0,63$; $p \leq 0,01$), що підтверджує системний характер консолідації військового підрозділу: покращення емоційного фону та взаємної довіри супроводжується підвищенням єдності колективу.

Також, за результатами проведеного кореляційного аналізу встановлено, що перша гіпотеза отримала емпіричне підтвердження: виявлено статистично значущі позитивні взаємозв’язки між рівнем розвитку лідерських якостей та показниками консолідації військового підрозділу (рівнем групової згуртованості та сприятливістю соціально-психологічного клімату). Отримані дані свідчать про те, що більш високі показники лідерського потенціалу пов’язані з більш вираженою єдністю, довірою та злагодженістю у колективі.

Друга гіпотеза також підтвердилася частково: встановлено статистично значущі позитивні зв’язки між показниками міжособистісної взаємодії (включеність, контроль, афект) та окремими компонентами консолідації підрозділу. Найбільш виражені кореляції спостерігалися між потребою у включеності та рівнем привабливості групи, а також між показниками афективної взаємодії та сприятливістю соціально-психологічного клімату.

Таким чином, результати дослідження підтверджують наявність статистично значущих взаємозв’язків між лідерськими якостями, характером міжособистісної взаємодії та рівнем консолідації військового підрозділу, що дозволяє розглядати зазначені психологічні характеристики як взаємопов’язані складові ефективного функціонування військового колективу.

2.3. Програма психологічного розвитку лідерських якостей офіцерів з метою підвищення рівня консолідації військового підрозділу

Результати емпіричного дослідження засвідчили наявність статистично значущих позитивних взаємозв'язків між рівнем розвитку лідерських якостей та показниками консолідації військового підрозділу, зокрема груповою згуртованістю та соціально-психологічним кліматом. Це дозволяє розглядати розвиток лідерського потенціалу як один із психологічних механізмів підвищення внутрішньої єдності та ефективності функціонування військового колективу.

Встановлені кореляції між комунікативно-організаційним компонентом і привабливістю групи, емоційно-вольовим компонентом і єдністю у досягненні цілей, а також між особистісним компонентом та соціально-психологічним кліматом підтверджують необхідність цілеспрямованого розвитку зазначених характеристик у офіцерського складу.

Програма розроблена як практичний інструмент психологічного забезпечення діяльності офіцерів з метою посилення їхнього лідерського впливу та підвищення рівня консолідації підрозділу.

Мета програми: розвиток психологічних складових лідерства офіцерів, що сприяють підвищенню рівня групової згуртованості та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату у військовому підрозділі.

Завдання програми:

— Розвинути комунікативно-організаційні навички офіцерів.

— Підвищити рівень емоційно-вольової саморегуляції.

— Сформувати навички конструктивного управління конфліктами.

— Посилити мотиваційний компонент лідерства.

— Розвинути здатність формувати довіру та командну ідентичність у підрозділі.

Організаційні параметри програми

Тривалість: 6–8 тижнів

Формат: тренінгова програма

Кількість учасників: 10–15 офіцерів

Частота занять: 1 раз на тиждень (2–3 години)

Методи: групова дискусія, рольове моделювання, аналіз ситуацій, вправи на рефлексію, командні вправи

Модуль 1. Усвідомлення лідерської ролі та впливу на консолідацію

Мета: формування усвідомлення офіцером своєї ролі як психологічного центру підрозділу.

Зміст:

Аналіз стилю лідерства.

Вправа «Мій вплив на підрозділ».

Обговорення результатів емпіричного дослідження.

Рефлексія сильних і слабких сторін.

Очікуваний результат: підвищення рефлексивності та усвідомлення відповідальності за психологічний клімат.

Модуль 2. Комунікативно-організаційна компетентність

Мета: розвиток ефективної управлінської комунікації.

Зміст:

— Техніка активного слухання.

— Алгоритм надання зворотного зв’язку.

— Рольові вправи «Складна розмова».

— Побудова довірливих відносин.

Очікуваний результат: зростання рівня привабливості групи та довіри.

Модуль 3. Емоційно-вольова саморегуляція

Мета: розвиток здатності зберігати психологічну стабільність у складних умовах.

Зміст:

— Техніки саморегуляції.

— Робота з напруженням.

— Моделювання стресових ситуацій.

— Формування внутрішньої стійкості.

Очікуваний результат: посилення єдності в досягненні спільних цілей.

Модуль 4. Управління міжособистісними процесами

Мета: розвиток навичок управління конфліктами та груповою динамікою.

Зміст:

— Типологія конфліктів.

— Стратегії поведінки.

— Вправа «Медіатор».

— Формування командних цінностей.

Очікуваний результат: зниження напруженості, покращення соціально-психологічного клімату.

Модуль 5. Формування командної ідентичності

Мета: посилення згуртованості підрозділу.

Зміст:

— Визначення спільних цілей.

— Розробка командного кодексу.

— Вправа «Ми — підрозділ».

— Колективна рефлексія.

Очікуваний результат: підвищення рівня згуртованості та лояльності до підрозділу.

Реалізація програми передбачає:

— зростання рівня лідерських якостей офіцерів;

— підвищення групової згуртованості;

— покращення соціально-психологічного клімату;

— зниження міжособистісної напруженості;

— посилення командної єдності.

Ефективність програми може оцінюватися шляхом повторної діагностики за методиками:

— лідерських якостей,

— згуртованості,

— соціально-психологічного клімату,

— FIRO-B.

Порівняння результатів до і після впровадження програми дозволить встановити динаміку показників.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретико-емпіричного дослідження проблеми розвитку лідерських якостей офіцерів як чинника консолідації військового підрозділу поставлені завдання виконано.

1. Проаналізовано основні наукові підходи до розуміння феномену лідерства в психологічній науці. Встановлено, що у сучасній психології лідерство розглядається як багатовимірний феномен, який поєднує особистісні, поведінкові та соціально-психологічні аспекти. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити лідерство як інтегративну характеристику особистості, що проявляється у здатності впливати на групу, організовувати її діяльність і спрямовувати на досягнення спільних цілей. Особливе значення в контексті військової діяльності набувають емоційна стійкість, відповідальність, комунікативна компетентність та організаторські здібності лідера.

2. Визначено зміст, структуру та психологічні характеристики лідерських якостей офіцера в умовах військової служби. Обґрунтовано, що лідерські якості офіцера мають структурний характер і включають комунікативно-організаційний, емоційно-вольовий, мотиваційний, мисленнєвий та особистісний компоненти. З’ясовано, що в умовах військової служби лідерство набуває особливої значущості як чинник морально-психологічної стабільності підрозділу, здатності до мобілізації особового складу та підтримання дисципліни й внутрішньої єдності.

3. Розкрито соціально-психологічні особливості військового підрозділу та теоретично обґрунтовано феномен його консолідації. Встановлено, що військовий підрозділ є специфічною малою соціальною групою з чіткою ієрархічною структурою, нормативною регламентованістю та підвищеними вимогами до взаємної довіри й координації дій. Консолідація підрозділу розглядається як процес формування соціально-психологічної єдності, що

проявляється у груповій згуртованості, позитивному соціально-психологічному кліматі, взаємній підтримці та орієнтації на спільні цілі. Теоретично доведено, що лідерство виступає одним із ключових чинників цього процесу.

4. Емпірично досліджено рівень розвитку лідерських якостей та показники консолідації військового підрозділу. За результатами психодіагностичного обстеження встановлено, що у більшості військовослужбовців досліджуваного підрозділу сформований середній та високий рівень лідерських якостей. Аналіз показників згуртованості та соціально-психологічного клімату засвідчив переважання середніх і високих значень, що свідчить про достатньо виражену внутрішню єдність колективу. Кореляційний аналіз підтвердив наявність статистично значущих позитивних взаємозв'язків між рівнем розвитку лідерських якостей та показниками консолідації підрозділу, що емпірично підтверджує висунуті гіпотези.

5. Розроблено та обґрунтовано програму психологічного розвитку лідерських якостей офіцерів з метою підвищення рівня консолідації військового підрозділу. На основі теоретичних положень і результатів емпіричного дослідження створено програму психологічного розвитку, спрямовану на вдосконалення комунікативно-організаційних, емоційно-вольових та особистісних характеристик лідерства. Запропонована програма має практичну спрямованість і може бути використана в системі психологічного забезпечення військової діяльності з метою посилення згуртованості, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності функціонування підрозділу.

Отримані результати підтверджують, що лідерські якості є важливим психологічним чинником консолідації військового підрозділу. Розвиток лідерського потенціалу офіцерів сприяє підвищенню рівня згуртованості, довіри та злагодженості колективу, що має особливе значення в умовах виконання службово-бойових завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров Ю. В. Психологічні аспекти лідерства. Лідери XXI століття. *Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій* : матеріали наук. конф. (м. Харків, 21–22 вересня 2017 р.). Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 152–154.

2. Алєксєєва А.І. Деякі складові змісту громадянської свідомості студентів. *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. Івано-Франківськ: Вид-во «Плай» Прикарпатського університету, 2000. Вип. 5. С. 3–7.

3. Алфімов Д.В. Зміст феномену «лідерські якості особистості». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : збірник наукових праць / редкол. : Т.І. Сущенко та ін. Запоріжжя : КПУ, 2010. Вип. 11(64). С. 44–51.

4. Артюшин Г. Соціогуманітарна складова безперервної професійної підготовки військових кадрів в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія : педагогічні науки. 2020. Вип. 19(4), С. 26–42. URL : https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v19i4.255

5. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2020. 667 с.

6. Бойко О. В., Похнатюк С. В. Психолого-педагогічний аналіз відмінностей функцій керівництва і лідерства у професійній діяльності командира підрозділу. *Вісник Національного університету оборони України*. №2 (27). 2012. С. 5–10

7. Бойко О. Суть прямого лідерства в армії. URL : https://petrimazepa.com /uk/sut_pryamogo_liderstva_v_armii

8. Бойко О.В., Миценко Д.В., Романишин А.М. Психологопедагогічний практикум лідерства командира взводу (роти) : навчально-методичний посібник. Львів : АСВ, 2019. 153 с.

9. Бондарев Г. В., П. П. Круть, Основи військової психології : навчальний посібник, Харків, 2020 р.272 с. URL : https://surl.li/gujyby

10. Бондаренко О.В. Сутність, зміст, структура професійної готовності майбутніх офіцерів Збройних Сил України для забезпечення освітнього процесу військових ліцеїв як педагогічна проблема. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип.23. Т. 1. С. 77–81.

11. Бондарєв А.Д. Формування лідерської компетентності офіцера: психолого-педагогічний підхід. *Інформаційні технології та інноваційні методики навчання в закладах вищої освіти*. № 76. 2025. DOI : https://doi.org/10.31652/2412-1142-2025-76-75-83

12. Бузід А.М. Модель лідерства у військовій освіті: порівняльний аналіз на основі світових підходів. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*.Вип. 3(110). 2024. С. 16-27

13. Видай А. Ю. Формування лідерської спрямованості особистості майбутнього офіцера ЗС України : дис. ... канд. психол. наук:19.00.05. Київ, 2002. С. 196

14. Військова педагогіка у професійній діяльності офіцера і сержанта : Частина II «Методика та системи виховання військовослужбовців» / О.В.Бойко, Л.В. Коберський, В.М. Кожевніков, А.М. Романишин, С.В. Скрипник. Львів : АСВ. 2022. 370с.

15. Військова педагогіка. Глава 20: Особливість офіцера і військовий колектив. Глава 20.3: Умови розвитку військового колективу. URL : https://surl.li/lwwzgu

16. Військове виховання: історія, теорія та методика : навч. посібник / за ред. В.В. Ягупова. Київ : Graphic&Design, 2022. 560 с.

17. Військове лідерство: компетентність, впевненість, гнучкість. Універсальний навчальний посібник для рейнджерів. Київ : Вид. «КНТ», 2023. 280 с.

18. Вітте Л. Європейська соціальна модель і соціаль& на згуртованість: яку роль відіграє ЄС? / Лотар Вітте; Фонд ім. Фрідріха Еберта, Регіон. представництво в Україні. Київ : Заповіт, 2006. 44 с.

19. Вітченко А. О. Розвиток лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології. *Наука і оборона*. № 4. 2018. С. 43–48

20. Вітченко А., Осьодло В. Лідерська підготовка офіцера у вищій військовій школі: від наслідування до інноваційного пошуку. *Військова освіта*. 2023. №1. С. 35-49. DOI : https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-47/35-49

21. Ганаба С. О., Муненко О. С. Психологічна готовність військовослужбовців: теоретичні основи превентивного підходу до стійкості. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. № 10(50). 2025. 12 с. URL : https://surl.li/tuiycf

22. Гармаш С.А., Гашутіна О.Е. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проктами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2009. С. 37–44.

23. Гродецька М. Неформальне лідерство як фактор управлінської діяльності. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання* : матеріали II Міжнародної студентської науково-технічної конференції. 2019. С. 221–221.

24. Грубі Т. В., Купчишина В. Ч. Психологічні аспекти формування згуртованості підрозділу як складова його успішного функціонування. *Актуальні питання забезпечення службово-бойової діяльності сил сектору безпеки і оборони* : матеріали III Всеукраїнської конференції. С. 334-337. URL : https://surl.li/hvdqwf (дата звернення 19.10.2025 року).

25. Гудзь А. Військовий лідер: критерії для українських та закордонних керівників. URL : https://surl.li/ugekkh

26. Дияк В.В., Маркова С.В., Волобуєв В.В. Концепції військового лідерства в Україні та країнах євроатлантичного простору. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. № 4(32). С. 928-937. DOI : https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)- 937

27. Дияк В.В., Маркова С.В., Волобуєв В.В. Концепції військового лідерства в Україні та країнах євроатлантичного простору. *Наукові інновації та передові технології,* 2024. № 4(32). С. 928-937. DOI : https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)- 937.

28. Загнітко А. П. Великий тлумачний словник. Сучасна українська мова від А до Я / А. П. Загнітко, І. А. Щукіна. Донецьк : ТОВ ВКФ «БАО», 2008. 704 с.

29. Залужний В., Назаров В., Грищук Р. Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*, 2023. №1(1). С. 5-13. DOI : https://doi.org/10.62524/msj.2023.11.01

30. Збірник стандартів психологічної підготовки у збройних силах україни : навчально-методичний посібник / за загальною редакцією начальника Головного управління морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України генерал-майора В. Клочкова. Київ, 2023. URL : https://surl.li/wdfadz

31. Зоран Комар, Підручник для військових психологів «Психологічна стійкість воїна» Київ, 2017.

32. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київський ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 390 с.

33. Капосльоз Г. Психологічні аспекти діяльності командирів щодо забезпечення стійкості підлеглих у бою. *Military Science*. Vol. 2 №. 3 (2024) DOI : 10.62524/msj.2024.2.3.12

34. Карамушка Л.М., Клочко А.О. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»: завдання, основні тематичні модулі та інтерактивні техніки. Організаційна психологія. *Економічна психологія* : науковий журнал. 2019. № 4(18). С. 46–61.

35. Карпенко В. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*, 2021. № 2 (44). С. 91-99.

36. Київський національний університет культури і іскуства. *Психология* / 46.doc. С. 1-3. URL : https://studfile.net/preview/5046023/

37. Ковальчук З.Я. Лідерство через призму психологічних аспектів соціо-культурного середовища. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Вип. 1. 2024. С. 27-32. DOI : https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-1-4

38. Ковальчук О. Психологічні особливості військового лідерства у професійній практиці офіцера. *Вісник Національного університету оборони України.* 2022. № 64(6). С. 65-70. DOI : https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-64-6-65-70.

39. Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. Вип. 4. 2012. С. 170–174

40. Кокун О.М., Мороз В.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С. Формування психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до виконання завдань за призначенням під час бойового злагодження : методичний посібник. Київ, 2021 р. 170 С. URL : https://surl.li/zbgkpx

41. Колосович О.С. Психологічні особливості виникнення та функціонування лідерства у професійній сфері. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія психологічна. Львів : ЛьвДУВС, 2012. Вип. 2(1). С. 391–400.

42. Колот А.М. Соціальна згуртованість як доктри& на забезпечення стійкості розвитку суспільства в умовах глобальних викликів. *Україна: аспекти праці* : наук. екон. та сусп. політ. журн. 2009. № 7. С. 11—19.

43. Кривицька О. Криза інтеграції в контексті перспективи консолідації українського суспільства. Н*аукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017.. Вип. 5–6 (91–92). С. 181—200.

44. Кримець Л., Грилюк С., Недвига О., Саєнко О. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті

формування моральної готовності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 77(1). С. 90-101. DOI : https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101

45. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією : навч. посібн. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

46. Кузьмінчук Т. «Військове лідерство – це не про амбітність когось, а про відповідальність за кожного», – військовий капелан Андрій Зелінський. URL : https://surl.li/chejku

47. Лебедик Л. Формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України / Л. Лебедик, В. Стрельніков. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2021. № 3. С. 35-42.

48. Липова С. В., Особливості формування комунікативної культури у військовому колективі. Міністерство освіти і науки України Донецький національний університет імені Василя Стуса факультет інформаційних і прикладних технологій кафедра інформаційних систем управління. Вінниця, 2022. На 96 с.

49. Лисенко М.І. Емоційна компетентність як складова професійної підготовки офіцерів. *Психологія і педагогіка*. 2020. No 4. С. 88–95.

50. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект): Навчально-методичний посібник / О.В. Бойко, О.В. Копаниця, А.В. Луньков, А.М. Романишин, Н. Спейд. Львів: ЛІСВ, 2019. 188 с.

51. Лопушинський І.П. Рідна мова як важливий чин& ник консолідації української нації. URL : www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/philo/05lipkun.pdf

52. Луценко Б. Педагогічні умови фор-мування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-командирів Національної гвардії України. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип. 31. Т. 3. 2020. С. 305–309

53. Луценко Б. Формування та розвиток лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Інноваційна педагогіка*. Вип. 25. Т. 2. 2020. С. 112–114

54. Луцишин Г. І. Зовнішньополітичні чинники у процесі національної консолідації України. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку.* 2012. Вип. 24. С. 132—137.

55. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 74 с.

56. Максименко С.Д., Соловієнко В.О. Загальна психологія. Київ : Форум, 2000, 543 с.

57. Малигіна Г.С. Відповідальність особистості як загальнопсихологічна проблема. *Наука і освіта*, 2013. № 7. С. 52–55.

58. Меленко С.Г. Консолідація як вид систематизації нормативно&правових актів: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01 Київ, 2002. 19 с.

59. Мітлощ А. В., Маляко В. О., Бажанюк В. С. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги : монографія / А. В. Мітлош, В. О. Моляко, В. С. Бажанюк, В. В. Камишин. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2014. 290.

60. Міхалєць Ю. Ю. Особливості прояву лідерства в середовищі студетської молоді. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. № 3. С. 137–141.

61. Мороз О.Ю. Проблема консолідації суспільства в контексті євроінтеграційних прагнень України: основні виклики. *Ефективність державного управління.* 2019. Вип. 2 (59). Ч. 1 С. 69-84. DOI : https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178418

62. Нестуля С. І. Ціннісні аспекти сучасних концепцій лідерства. *Вища освіта України*. 2017. № 2. Дод. 1. Вип. «Університет і лідерство». С. 93–96.

63. Оверчук В. А. Психологічна сумісність військовослужбовців як основа згуртованості військового колективу. *Сучасна інженерія та інноваційні технології.* Випуск 22 / Частина 2. DOI : 10.30890/2567-5273.2022-22-02-025

64. Олексюк О. Є. Методичні засади формування лідерських якостей у студентів університету. *Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського*. Серія : Педагогічні науки. 2018. № 2. С. 195–200.

65. Оржель О. Консолідація українського суспільства на основі національної ідеї: перспективи й обмеження (з точки зору європейського досвіду). *Вісник НАДУ*. Київ, 2012. № 2. С. 28—38.

66. Павко А. Діалектичний процес взаємозв'язку національної консолідації українців та їхнього європейського вибору. *Віче*. 2013. № 24. С. 12—14.

67. Павленко О. Сучасні підходи до формування управлінських умінь керівного складу збройних сил країн НАТО. *Молодь і ринок*. 2022. №5 (203). С. 126-132. DOI : https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.261096

68. Пахарєв А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становлення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». Київ, 2003. 32 с.

69. Петрова Л., Савченко О., Брик Т., Згуртованість військового підрозділу: соціально-філософський аспект. *Людинознавчі студії : збірник наукових праць Дрого-бицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Серія «Філософія», №45, 2022. С. 129–147. URL : https://surl.li/ysgjkz (дата звернення 19.10.2025).

70. Петухова О. Основні види процесу консолідації в державі: спроба класифікації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 21—26.

71. Пірен М. Проблеми формування сучасної украї& нської еліти. *Соціальна психологія*. Київ, 2004. № 2 (4). С. 38—48.

72. Політична енциклопедія / редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ: Пар-лам. Вид-во, 2011. 808 с.

73. Політологічний словник : навч. посіб. для студ. Вищ. навч. закл. / За ред. М.Ф. Головатого та О.В. Антонюка. Київ : МАУП, 2005. 792 с.

74. Поліщук Ю. Поняття “суспільна консолідація” у вітчизняному політологічному дискурсі. Н*аукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017. Вип. 5–6 (91–92). С. 158—171

75. Психологічне забезпечення збройних сил України. Навчально-методичний посібник. За загальною редакцією начальника Головного управління морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України генерал-майора Владислава Клочкова. Київ, 2024. 290 с. URL : file:///C:/Users/User/Desktop/117007265.pdf

76. Психологія військового лідерства : навчальний посібник / І.А. Бурлакова, І.С. Остапенко, О.А. Герасимчук, О.В. Шевяков, О.М. Чередніченко. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 159 с.

77. Пунда Ю. В., Антоненко С. І. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 4. С. 141-146.

78. Пустовий О. М. Соціально-психологічні чинники групової взаємодії військовослужбовців: теоретична модель. *Актуальні проблеми психології.* Том І. Випуск 47. С. 108-112. URL : https://surl.li/sihqzh

79. Рудь О.Л., Рудь Ю.Л. Неформальне лідерство в організації: взаємодія керівника та неформального лідера. *Нові технології. Науковий вісник КУЕІТУ*. Кременчук, 2009. № 1 (23). С. 204–209.

80. Самко А.М. Особливості харизматичного лідерства. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій для управління соціальними системами* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Харківський політехнічний інститут, м. Харків, Україна, 2020. С. 67–70.

81. Семененко О., Сменeнко Л., Добровольський Ю., Водчиць О., Ярмольчик М., Пєхота С. Основні теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України: іноземний та вітчизняний досвід. *Журнал наукових праць «Соціальний розвиток і безпека»*. 2023. №13(4). С. 224-239. DOI : 10.33445/sds.2023.13.4.16

82. Сергеєва Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. Київ, 2011. 40 с.

83. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. Івано-Франківськ : «Лілея НВ». 2015. 296 с.

84. Сіленко В.В. Психолого-педагогічні засади формування лідерських якостей офіцерів. *Вісник Національного університету оборони України*. 2018. Вип. 3. С. 54–60.

85. Словник-довідник педагогічних і психологічних термінів / В. М. Глазиріна, Т. М. Десятов, А. І. Кузьмінський, Л. І. Прокопенко; за ред. А. І. Кузьмінського. Черкаси : Вид-во ЧДУ ім. Б. Хмельницького, 2002. 112 с.

86. Слюсаренко О.О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий Вісник Ужгородського університету*. Серія : «Педагогіка. соціальна робота». 2016. Вип. 2 (39) С. 244- 246 URL : https://surl.li/rkygnf

87. Соціально-педагогічний словник / за ред. В.В. Радула. Київ : "ЕксОб", 2004. 304 с.

88. Сучасний тлумачний словник української мови / укл. Л. П. Олексієнко, О. Л. Шумейло. Київ : Кобза, 2002. 544 с.

89. Татенко В.О. Типологія лідерства. *Психолог*. 2006. № 34. С. 12–14.

90. Тиркус Ю. С. Внутрішньополітична консолідація як умова інтеграції до ЄС. *Грані*. 2014. № 8 (112). С. 113—118.

91. Тлумачний словник української мови / укл. Т. В. Ковальова, Л. П. Коврига. Харків : Синтекс, 2002. 672 с.

92. Томчик Д., Іванашко О., Стаття: Соціально-психологічні чинники ефективності роботи працівників. URL : https://www.inforum.in.ua/conferences/32/134/981

93. Уваркіна О., Пучков О. Іманентність лідерства сучасного військового як результат інтеграції в євроатлантичний безпековий простір. The security architecture of European and Euro-Atlantic spaces : Scientific monograph / scienceeds. T. Astramovich-Leik, Ya. Turchyn, O. Horbach, O. Tsebenko. Latvia : «Baltija Publishing», 2022. С. 230-242. DOI : https://doi.org/10.30525/978-9934-26-225-8-17

94. Центр лідерства УКУ. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. 2024. URL : https://surl.li/fggjzx

95. Цокур О. В. Формування лідерської компетентності офіцерів: методика і практика. Харків : Вид-во ХНУПС, 2017. 180 с.

96. Черкаський А. В., Соціально -психологічні особливості групової згуртованості та їх вплив на ефективність спільної діяльності. URL : https://surl.li/uszhxq

97. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків, 2007. 640 с.

98. Шахова О.Г. Соціальна психологія особистості : навч. посіб. Харків : Контраст, 2019. 116 с.

99. Шевчук О. П., Мітлош А. В., Психологічні особливості міжособистісної взаємодії військовослужбовців. *Наукові записки.* Серія : психологія. URL : https://surl.lt/tnsfpg

100. Школяр М. В. Технологічність процесу політичного лідерства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». Львів, 2005. 20 с.

101. Щербаков О.В., Гаркуша І. В. Психологічні особливості міжособистісних відносин у взводно-опорному пункті Національної Гвардії України. Дніпро 2025 р. С. 1-89. URL : https://surl.li/mmyneu

102. Liden R. C., Wang X., Wang Yu.The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*. Volume 186, 2025, 115036. URL : https://surli.cc/eehmga