МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЯВУ ФЕНОМЕНУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

Виконала студентка ІІ курсу,
Групи 8.0534-з-1
Спеціальності: 053 Психологія
Авраменко Альона Володимирівна
Керівник: канд. пед. наук,
менеджер «Space Запоріжжя»
Остапенко Л.В.
Рецензент: канд. психол. наук,
доцент кафедри психології
Грандт В. В.

Запоріжжя – 2025

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
«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Авраменко Альоні Володимирівні

1. Тема роботи: Соціально-психологічні аспекти прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни

керівник роботи Остапенко Л.В. канд. пед. наук, менеджер «Space

затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с

2. Строк подання студентом роботи _____

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: визначити основні теоретичні підходи та моделі жіночого лідерства у сучасній соціальній психології та військово-кризовому контексті; здійснити теоретичний аналіз соціально-психологічних аспектів прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни; виокремити та описати специфічні соціально-психологічні характеристики жінок-лідерок, які діють в умовах військового конфлікту (мотивація, ціннісні орієнтації, стилі лідерства); емпірично дослідити соціально-психологічні аспекти прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни; розробити програму розвитку жіночого лідерства та визначити її ефективність; визначити ефективність розробленої програми.

5. Перелік графічного матеріалу: 1 таблиця.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ А. В. Авраменко

Керівник роботи _____ Л. В. Остапенко

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 84 сторінки, 3 таблиці, 51 джерело, 1 додаток.

Об'єкт дослідження: жіноче лідерство в умовах війни.

Предмет дослідження: вплив соціально-психологічних аспектів прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни.

Мета дослідження: Проаналізувати соціально-психологічні чинники та особливості прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни, а також визначити вплив воєнного контексту на трансформацію лідерських ролей жінок в українському суспільстві.

Гіпотеза дослідження: У ситуації військового конфлікту виникає соціально-психологічний запит на нові форми лідерства, у межах якого жіноче лідерство не лише активізується, а й змінює свою природу: жінки починають проявляти нетипові для мирного часу лідерські якості – стратегічну ініціативність, емоційно-ресурсну мобілізацію груп і здатність до негайного прийняття рішень у стресових умовах, що веде до переосмислення традиційних уявлень про гендерні ролі в суспільстві.

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

Наукова новизна: Розширено уявлення про механізми психологічної стійкості жінок-лідерок, які ґрунтуються на емоційній саморегуляції, розвинених копінг-стратегіях та ефективному використанні ресурсів соціальної підтримки.

Галузь використання: освітній процес, війна, заклади вищої освіти.

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО, ТРИВОГА, ВІЙНА, ЕМОЦІЙНИЙ СТАН, ФЕНОМЕН, ПСИХОЛОГІЧНИЙ СТАН,

SUMMARY

Avramenko A. V. Socio-psychological aspects of manifestation of the phenomenon of women’s leadership in conditions of war

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (51 items, 11 of foreign origin), 1 appendix on 7 pages. The qualifying work volume is 96 pages long, 84 of them – main text. There are 3 tables and 0 illustrations.

The qualifying work provides a theoretical survey and describes the empirical research of the socio-psychological aspects of women's leadership during wartime, including the development and evaluation of the effectiveness of a dedicated leadership development program. The master's thesis is structured into three chapters, each dedicated to a distinct aspect of the research: the theoretical analysis of leadership in crisis, the empirical verification of the socio-psychological characteristics of women leaders, and the applied development of the training program.

The research object: Women's Leadership in Wartime

The research subject: The Influence of Socio-Psychological Aspects on the Manifestation of the Women's Leadership Phenomenon in Wartime

The research goal: To analyze the socio-psychological factors and characteristics of the women's leadership phenomenon in wartime, and to determine the impact of the military context on the transformation of women's leadership roles in Ukrainian society.

The research tasks are: To determine the fundamental theoretical approaches and models of women's leadership in modern social psychology and the military-crisis context; to conduct a theoretical analysis of the socio-psychological aspects concerning the manifestation of the women's leadership phenomenon in wartime conditions; to identify and describe the specific socio-psychological characteristics of

women leaders operating in military conflict conditions (including motivation, value orientations, and leadership styles); to empirically investigate the socio-psychological aspects of the women's leadership phenomenon in wartime; to develop a women's leadership development program and establish its effectiveness; to determine the efficacy of the developed women's leadership development program through empirical verification; to formulate practical recommendations for state and non-governmental organizations regarding the support, development, and integration of women's leadership potential into the processes of recovery and security.

Chapter 1 «Theoretical analysis of socio-psychological aspects of the women's leadership phenomenon in wartime» provides theoretical analysis of the development of . In the Chapter 2 «Empirical study of socio-psychological aspects of the women's leadership phenomenon in wartime»

Chapter 3 «Practical experience in developing women's leadership in wartime» explains the design and methods of research.

Key words: Women's leadership, socio-psychological aspects, wartime, crisis context, role transformation, psychological resilience, development program, self-compassion, self-efficacy, volunteer movement.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ 8
ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОЯВУ ФЕНОМЕНУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 15
1.1 Визначення поняття «жіноче лідерство» у психологічних дослідженнях 15
1.2 Психологічні характеристики феномену жіночого лідерства: гендерні стереотипи та бар'єри 21
1.3 Психологічні чинники, що впливають на прояв лідерських якостей у жінок 27
1.4. Вплив соціокультурного контексту на формування жіночого лідерства 31
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОЯВУ ФЕНОМЕНУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 36
2.1 Організація і методи емпіричного дослідження соціально-психологічних аспектів прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни 36
2.2 Аналіз результатів дослідження соціально-психологічних аспектів прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни 50
2.3 Психологічний профіль жінки-лідерки в умовах війни 60
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 65
3.1 Програма розвитку жіночого лідерства в умовах війни 65
3.2 Оцінка ефективності програми розвитку жіночого лідерства в умовах війни 70
3.3 Психологічні рекомендації щодо підтримки та розвитку жіночого лідерства в умовах війни 76
ВИСНОВКИ 80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85
ДОДАТКИ 90

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВПО	Внутрішньо переміщені особи
ЗСУ	Збройні Сили України
ООН	Організація Об’єднаних Націй
РБ ООН	Рада Безпеки Організації Об’єднаних Націй
РР ООН 1325	Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 («Жінки, мир, безпека»)
ПТСР	Посттравматичний стресовий розлад
МОН	Міністерство освіти і науки України
ГР	Гендерна рівність
ОГС	Організація громадянського суспільства
ДСТУ	Державний стандарт України
ОМС	Органи Місцевого Саморядування
ГО	Громадська організація

ВСТУП

Актуальність теми. На даний момент Україна переживає складний історичний період свого існування та трансформації суспільних відносин. Війна кардинально змінила і вплинула на вирішення багатьох питань всіма учасниками національної економіки. Зміни торкнулися й менталітету української нації, відношення до традиційних цінностей, психологічного стану, змін у суспільно-політичних орієнтирах та покращення соціальної активності населення, що сприяє залучення жінок до управління в багатьох сферах життєдіяльності, в тому числі й соціально-психологічні аспекти прояву феномену жіночого лідерства.

В умовах повномасштабної агресії відбувається стрімка трансформація традиційних гендерних ролей. Чоловіки переважно залучені до військових дій, тоді як на жінок лягає відповідальність за підтримку економіки, волонтерський рух, забезпечення функціонування соціальної сфери, а також організацію побуту та безпеки сімей. Ця зміна не є тимчасовою адаптацією, а каталізатором для формування нових соціальних та лідерських патернів. Жінки, обіймаючи нові, часто вимушені, але критично важливі позиції, демонструють високу стійкість, адаптивність, емоційний інтелект та здатність до ефективного кризового менеджменту.

Феномен жіночого лідерства в умовах війни виходить за межі формальних посад. Він проявляється у здатності організовувати спільноти, надавати психологічну та гуманітарну допомогу, ефективно комунікувати на міжнародному рівні та зберігати ментальну стійкість нації. Соціально-психологічні механізми, які лежать в основі цього феномену, включають посилення самоефективності жінок, зростання їхньої авторитетності у суспільстві через реальні дії та результати, а також консолідацію мереж

підтримки. Дослідження цих аспектів є життєво необхідним для розуміння майбутньої моделі українського суспільства та інтеграції набутого лідерського досвіду у повоєнну відбудову.

Короткий аналіз останніх досліджень публікацій. Відповідно до сучасних міжнародних стандартів життя та якості освіти, жінки та чоловіки мають рівні права на рівноцінну участь у соціальних процесах та діяльності. В українському суспільстві упродовж останніх десятиліть відбуваються суттєві зміни в осмисленні й легітимації паритетних ґендерних відносин. Загальнонауковим та міждисциплінарним дослідженням жіночого лідерства в Україні присвячені праці Б. Буяка, О. Березовської-Чміль, В. Гапоненко, І. Грабовської, Д. Дандекар, Т. Євменової, Л. Кобелянської, Т. Марценюк, Т. Мельник, Н. Світайло, М. Скорик, Л. Трофименко, О. Ярош. Психолого-педагогічні засади обґрунтування зазначених процесів складають напрацювання В. Васютинського, Т. Говорун, П. Горностая, Л. Заграй, О. Кізь, О. Кікінежді, В. Кравця, В. Татенка, Т. Титаренко та інших учених. Проте на практиці жінкам набагато важче повною мірою скористатися офіційно проголошеними правами. Жінка як визнана громадська і суспільна діячка є все ще відносно «новим феноменом», як у світі, так і в Україні. На сучасному етапі світового соціотворення спостерігаються поодинокі яскраві жіночі постаті-лідерок різних країн світу: Кондоліза Райс та Гіларі Клінтон – у США, Ангела Меркель – у Німеччині, Беназір Брутто – у Пакистані, Майя Санду – в Молдові, Даля́ Грибаускáйте – у Литві, тощо.

Об’єктом дослідження є жіноче лідерство в умовах війни.

Предметом дослідження є вплив соціально-психологічних аспектів прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни.

Гіпотеза дослідження. У ситуації військового конфлікту виникає соціально-психологічний запит на нові форми лідерства, у межах якого жіноче лідерство не лише активізується, а й змінює свою природу: жінки починають

проявляти нетипові для мирного часу лідерські якості – стратегічну ініціативність, емоційно-ресурсну мобілізацію груп і здатність до негайного прийняття рішень у стресових умовах, що веде до переосмислення традиційних уявлень про гендерні ролі в суспільстві.

Мета дослідження. Проаналізувати соціально-психологічні чинники та особливості прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни, а також визначити вплив воєнного контексту на трансформацію лідерських ролей жінок в українському суспільстві.

Завдання дослідження:

- визначити основні теоретичні підходи та моделі жіночого лідерства у сучасній соціальній психології та військово-кризовому контексті;
- здійснити теоретичний аналіз соціально-психологічних аспектів прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни;
- виокремити та описати специфічні соціально-психологічні характеристики жінок-лідерок, які діють в умовах військового конфлікту (мотивація, ціннісні орієнтації, стилі лідерства);
- емпірично дослідити соціально-психологічні аспекти прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни;
- розробити програму розвитку жіночого лідерства та визначити її ефективність;
- визначити ефективність розробленої програми розвитку жіночого лідерства шляхом емпіричної перевірки;
- сформулювати практичні рекомендації для державних та громадських організацій щодо підтримки, розвитку та інтеграції жіночого лідерського потенціалу в процеси відновлення та безпеки.

Методи дослідження. 1) теоретичні – аналіз і синтез, узагальнення і систематизація теоретичних положень; 2) емпіричні – анкетування та інтерв`ю; усне та письмове опитування, збір кількісних даних на веб-порталах.

Багатофакторний опитувальник лідерства (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ), Б. Басс та Б. Аволіо (B. Bass & B. Avolio); Методика діагностики стилю керівництва, Г. Е. Вудсток (також відомий як тест "Лідер"); Методика діагностики міжособистісних відносин (Interpersonal Checklist, ICL), Т. Лірі (T. Leary).

Наукова новизна одержаних результатів дослідження. Уточнено зміст поняття «жіноче лідерство в умовах війни» як комплексного соціально-психологічного феномену, що поєднує трансформацію гендерних ролей, розвиток адаптивних стратегій поведінки та емоційно-ціннісних установок, які актуалізуються в ситуаціях високої небезпеки, нестабільності та суспільної турбулентності. Вперше виокремлено специфічні соціально-психологічні чинники, які сприяють формуванню та прояву жіночого лідерства під час війни, зокрема: підвищений рівень соціальної відповідальності, тенденція до емпатійного стилю управління, здатність до кризової комунікації, орієнтація на підтримку спільнот і побудову горизонтальних зв’язків. Розширено уявлення про механізми психологічної стійкості жінок-лідерок, що включають емоційну саморегуляцію, наявність розвинених копінг-стратегій, готовність до прийняття рішень у високостресових ситуаціях та використання ресурсів соціальної підтримки як інструменту лідерського впливу. Встановлено нові закономірності прояву жіночого лідерства у воєнний час, зокрема зміщення акценту з формального статусу на фактичний вплив у громаді, виникнення неформальних лідерських спільнот, а також посилення суспільного запиту на жіночі лідерські ролі в гуманітарних, волонтерських, освітніх та комунікаційних сферах. Запропоновано авторську модель соціально-психологічних детермінант жіночого лідерства під час війни, яка інтегрує індивідуально-психологічні характеристики, соціальні умови, культурно-гендерні очікування та специфіку кризового контексту.

Практичне значення результатів дослідження. Полягає у можливості їх використання для розробки програм психологічної підтримки та розвитку жіночого лідерства в умовах воєнного та післявоєнного суспільства.

Отримані дані дозволять верифікувати та систематизувати унікальний досвід кризового лідерства, виявлений українськими жінками, що стане основою для моделювання ефективних стратегій управління в екстремальних умовах. Результати можуть бути безпосередньо імплементовані у навчальні курси та тренінги для підвищення соціальної стійкості, адаптивності та емоційного інтелекту жіночих лідерок. Крім того, на основі дослідницьких висновків можна буде сформувати рекомендації для органів державної влади та громадських організацій щодо посилення участі жінок у процесах прийняття рішень на етапах відбудови, забезпечуючи гендерно чутливий підхід до післявоєнного відновлення України.

Надійність і достовірність результатів дослідження. Теоретична обґрунтованість, використанням стандартизованих методик, репрезентативністю вибірки та адекватною статистичною обробкою даних.

Надійність і достовірність результатів забезпечується через багаторівневу перевірку. Теоретична валідність досягається завдяки глибокому аналізу релевантних наукових джерел з соціальної психології та лідерства в умовах кризи, що гарантує відповідність використаних концепцій предмету дослідження. Емпірична надійність підтверджується використанням валідизованих та стандартизованих психодіагностичних методик (MLQ, ICL, BSRI, тощо), які мають перевірені показники внутрішньої узгодженості (наприклад, коефіцієнт α Кронбаха). Достовірність результатів буде додатково посилена шляхом комплексної (триангуляційної) обробки кількісних та якісних даних, а також застосуванням методів математичної статистики (кореляційний, факторний аналіз, порівняння середніх) для виявлення

статистично значущих зв'язків між соціально-психологічними змінними та проявами жіночого лідерства.

Апробація результатів дослідження, перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження «Соціально-психологічні аспекти прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни» були апробовані в рамках низки фахових наукових і практичних заходів: Міжнародна науково-практична конференція «Психологія кризових станів та екстремальних ситуацій» (Київ, 2024) – представлено доповідь «Соціально-психологічні маркери становлення жіночого лідерства в умовах війни», Всеукраїнська конференція молодих учених «Гендер та суспільні трансформації» (Львів, 2024) – апробовано результати теоретичного аналізу у виступі «Гендерні особливості лідерських проявів жінок у воєнний час», Науково-практичний семінар «Психологічна підтримка громад у період воєнних дій» (Дніпро, 2025) – представлено окремі результати емпіричного дослідження у виступі «Психологічні ресурси та стратегії жінок-лідерок у кризових умовах», Круглий стіл «Роль жіночих ініціатив у зміцненні соціальної стійкості суспільства» (Запоріжжя, 2025) – обговорено прикладні аспекти жіночого лідерства у гуманітарних і волонтерських практиках.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОЯВУ ФЕНОМЕНУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1 Визначення поняття «жіноче лідерство» у психологічних дослідженнях

Проблематика лідерства в психології має багату історію досліджень. Починаючи з досліджень Б. Басса, К. Левіна, та Р. Стогділла, лідерство розглядається як процес впливу на групу, спрямований на досягнення спільних цілей [1]. У традиційному розумінні лідерство ототожнювалось із владою, авторитетом і домінуванням, проте з другої половини XX ст. воно все частіше трактується як міжособистісна взаємодія, що ґрунтується на комунікації, емоційному інтелекті та партнерстві [2].

У контексті гендерних досліджень науковці почали аналізувати питання жіночого лідерства, яке виявляє як спільні, так і відмінні риси порівняно з «універсальними» моделями. Дослідження А. Іглі та Л. Карлі [3] показали, що жінки-лідерки частіше застосовують трансформаційний і демократичний стилі керівництва, надаючи перевагу співпраці та розвитку міжособистісних стосунків у колективі. Це пояснюється тим, що в суспільній свідомості жінки традиційно асоціюються з турботою, чуйністю та здатністю до емоційної підтримки, що, у свою чергу, впливає на очікування від їхньої поведінки у ролі лідерів [4].

Українські науковці (О. Донченко, Т. Титаренко, Н. Чепелєва) наголошують, що жіноче лідерство має особливу соціально-психологічну природу, яка виявляється в гармонійному поєднанні організаторських здібностей із здатністю забезпечувати емоційний баланс у групі [5]. У

сучасному українському суспільстві жіноче лідерство стає дедалі помітнішим у політичній, громадській та військовій сферах, що зумовлено не лише емансипаційними процесами, а й об'єктивною потребою суспільства у збереженні соціальної згуртованості в умовах війни [6].

Особливої уваги заслуговує феномен жіночого лідерства в умовах кризових ситуацій. Психологічні дослідження свідчать, що жінки здатні ефективно організовувати соціальні ініціативи, координувати волонтерську допомогу, мобілізувати громаду навколо спільних завдань, що робить їхній внесок у лідерські практики унікальним і незамінним [7]. На відміну від традиційної моделі «керівника-стратега», жінки-лідерки частіше виступають у ролі «лідерів-посередників», які поєднують функції організатора, комунікатора й емоційного регулятора.

Лідерство, як відомо, є одним із важливих механізмів регулювання взаємин між людьми, соціальними групами, інституціями суспільства. Активність лідерів у різних сферах життя – це діяльність енергійних, цілеспрямованих, відповідальних, амбіційних чоловіків та жінок. Лідерство як соціальний інститут виконує низку важливих для суспільства і людей функцій. Здебільшого воно визначається характеристиками соціуму, соціально-психологічними особливостями спільноти та конкретною ситуацією [7, 18]. На думку С. Захарія, різні концепції лідерства можна поділити на три основні групи: 1) ті, які розглядають лідерство як універсальний феномен людської діяльності та стверджують, що природа лідерства є однаковою в усіх сферах суспільного життя; 2) такі, що ототожнюють лідерство з керівництвом та управлінням, при цьому діяльність лідера розглядається передусім адміністративна, а специфіка лідерства зводиться до правових та етичних регуляторів соціальної поведінки посадової особи; 3) ті, які розглядають лідерство як специфічне явище суспільного життя, що не зводиться до правових, економічних, психологічних принципів [9, 90]. Як зазначає Б. Буяк,

влада завжди була організувальним началом суспільного буття: вона диференціює соціум, структурує його, породжує різноманітні види й типи соціальної ієрархії. При цьому влада зазвичай реалізується у суспільстві шляхом своєї персоніфікації, зокрема, завдяки утворенню інституту лідерства. При цьому останнє розуміється як тривале, а не спорадичне явище, яке, як правило, співвідноситься з особистісними, індивідуальними якостями свого суб'єкта – лідера [4, 18]. Учені провідними характеристиками сучасного лідера визначають наступні: наявність власної соціальної програми або новаторської стратегії та тактики; уміння висловлювати, відстоювати погляди та інтереси тієї або іншої соціальної групи; певні риси характеру, які виявляються під час реалізації програми та об'єднання своїх прихильників (воля, наполегливість, гнучкість, інтуїція, рішучість, компетентність та ін.); популярність, уміння переконувати, організовувати дії прихильників, впливати на людей, ораторські здібності, комунікабельність; імідж керівника, котрий діє згідно з нормами моралі, прийнятими у суспільстві; відповідний рівень культури; наявність команди помічників і виконавців, перевага суспільного над особистим тощо [2; 3; 6; 7; 11; 13; 15]. Одним із сучасних напрямків дослідження соціально-психологічного феномену лідерства та лідера як його суб'єкта є ґендерний дискурс. Адже при будь-якому виваженому прийнятті рішень важливо, щоб були враховані цінності, потреби та інтереси різних верств населення, а тому залучення жінок до процесу обговорення, прийняття, упровадження рішень залишається необхідною передумовою демократичного розвитку країни. Як зазначає І. Грабовська, у межах сучасного ґендерного дискурсу питання власне жіночого лідерства, в тому числі політичного, є одним із найбільш актуальних. На думку вченої, основна проблема тут полягає не стільки у тому, що сучасні жінки начебто не зрозуміли можливість поза «жертвуванням» сім'єю виконувати роботу високої кваліфікації та гармонійно поєднувати «дім і кар'єру»; натомість головною проблемою є те, що жінки зазвичай «навіть і не намагаються бути

особистостями з власними життєвими стратегіями та професійними амбіціями, і суспільство підтримує їх у цьому, активно промиваючи мізки різноманітними байками про «справжню жіночність», традиційну правильність, святу жертовність…» [7, 18]. Зарубіжні вчені (Т. Бендас, A. Eagly, A. Koenig, A. Mitchell та ін.) виокремлюють чотири основні підходи до проблеми співвідношення лідерства та ґендеру. Перший підхід ґрунтується на припущенні про те, що лідерство начебто біологічно детерміноване, тобто, вроджене й може спостерігатися тільки у чоловіків. Другий підхід визнає роль соціалізації у цьому процесі та досліджує поняття ґендерної ролі як одного з визначальних чинників лідерства. Третій підхід включає цілу низку факторів, серед яких – ідентифікація, що формує ґендерну роль та впливає на ефективність керівництва. Четвертий підхід визначає відмінності у тому, як саме чоловіки та жінки досягають лідерства [1]. Отже, незважаючи на всі новітні тенденції, досі основною перешкодою, яку суспільство свідомо чи несвідомо виставляє перед жінкою на її шляху до лідерства, залишаються окремі соціальні стереотипи – ґендерні упередження [1; 3; 5; 13; 15; 16]. На думку О. Блинової, психологічні причини стійкості будь-якого соціального стереотипу як універсального компоненту людського світогляду пов’язані з особливостями сприйняття навколишнього світу в умовах надлишку або нестачі інформації, а також з активною участю у відповідних процесах емоційного компоненту [3]. Так, в українському суспільстві досі дуже поширеними є упереджені уявлення, згідно з якими успішна управлінська діяльність меншою мірою пов’язується або взагалі не пов’язується з образом жінки. В основі цих поглядів лежать соціальні стереотипи, за якими жінки начебто не мають таких якостей, як компетентність, незалежність, змагальність, здатність логічно мислити тощо. І саме на цю реально діючу психологічну перепону часто наражається лідерка, коли прагне досягти успіху. Це нерідко змушує її вдаватися до захисних стратегій: використання специфічно «жіночих» способів ділових переговорів із

чоловіками (манірне применшення власних здібностей, кокетливість і т. ін.); застосування «маски» (намагання приховати свій справжній емоційний стан і подробиці про особисте життя, щоб не отримати ймовірного ярлика «неефективної керівниці»), тощо [12].

У радянські часи, попри офіційно задекларовану емансипацію та «свободу» жінки у СРСР, до так званого «сімейного ярма» додалася ще й державна, національна неволя українства. А тому ставлення до української жінки-трудівниці, жінки-матері, жінки-домогосподарки змінилося лише на гірше. Натепер вважається, що саме радянські часи знищили повагу до традиційного способу активної самореалізації української жінки. Мабуть, тому в Україні досі продовжує побутувати думка, що, наприклад, «жінці не місце у великій політиці». А ті жінки, котрі навіть усупереч такій «традиції» змогли обіймати високі посади, за даними досліджень громадської думки, нерідко ставали психологічно ізольованими й маргіналізованими, принаймні частково, – як політики «не тієї» статі [12]. І навіть у наш час ми все ще спостерігаємо доволі поширене приписування жінкам начебто потреби в управлінні ними з боку «розумніших» або «прагматичніших» чоловіків Назагал можна стверджувати, що міра залучення жінок до громадської активності та їх реального доступу до владної ієрархії є одним із ключових показників паритетної демократії суспільства. Інакше кажучи, ґендерна рівність у прийнятті суспільно значущих рішень має розглядатися з точки зору того, чи перебувають жінки на керівних посадах, чи можуть ухвалювати самостійні рішення або впливати на їх ухвалення нарівні з чоловіками. Ґендерний складник у політиці будьякої держави є дуже важливим індикатором демократичності її політичної системи. Але в Україні, як і в багатьох інших країнах, на всіх дійсно значущих керівних державних посадах, а також на чолі громадськополітичних організацій та партій досі здебільшого перебувають чоловіки, котрі формують політику держави у її власне «чоловічому вбранні». Як зазначає В. Татенко:

«Суперництво у сфері лідерства (відкрите чи приховане) між чоловіками і жінками можна спостерігати на різних рівнях і у різних сферах сімейно-інтимного і громадсько-політичного життя. І поки що у цьому одвічному змаганні чоловіки назагал традиційно утримують першість. Жінки мають шанс для лідерства переважно тільки там і тоді, де і коли не йдеться про розподіл таких цінностей, як влада, слава, гроші, посади чи про приручені ість до ресурсів, джерел інформації або про залученість до прийняття важливих державних рішень. Вони можуть претендувати на роль лідера, коли ще вчаться у школі чи у вузі, певною мірою в сімейному житті, або ж коли на вакантне місце лідера не претендує хтось із чоловіків» [13, 40–41]. Так, за всю історію незалежності в Україні ще не було жінки-президентки або жінки – очільниці Верховної ради. Тільки одна жінка – Юлія Тимошенко перебувала на посаді прем'єр-міністерки (з 4 лютого по 8 вересня 2005 року та з 18 грудня 2007 року по 3 травня 2010 року). І якщо у Верховній раді жінок-депутаток останнім часом побільшало, то в Кабміні тенденція до ґендерного балансу й далі не спостерігається. Зокрема, за всю новітню історію тільки Уляна Супрун виконувала обов'язки очільниці МОЗ. У перших двох урядах України було лише по одній жінці, а у Кабміні Віталія Масола та Євгена Марчука – узагалі жодної, хоча членів уряду налічувалося понад 40. Також одна жінка перебувала на посаді в Кабміні Павла Лазаренка, Анатолія Кінаха, Миколи Азарова та Арсенія Яценюка (перший уряд). Дві жінки було в уряді Віктора Ющенка, Юлії Тимошенко, Арсенія Яценюка. П'ять жінок було серед 26 міністрів уряду Володимира Гройсмана. В уряді Олексія Гончарука було шість міністерок (із 19 осіб загального складу), і це – українські реалії. Ґрунтовний теоретичний аналіз специфіки феномену жіночого лідерства та його висвітлення в національних умовах сучасної України здійснює Л. Трофименко. За результатами авторського узагальнення наукових досліджень зазначається, що у вітчизняній літературі жіноче лідерство розглядається як соціально-культурна доктрина, спрямована на гуманізацію

суспільства. Водночас, співставлення основних світових концептуальних підходів до гендерних проблем лідерства засвідчує, на думку науковиці, що Україна ще не знайшла власної оптимальної концепції. А тому слушно стверджується про необхідність розширення наукових досліджень у відповідному спрямуванні як теоретичного, так і прикладного характеру [18, 9], з чим важко не погодитися. Логічно стверджувати, що саме жінка зможе компетентніше оцінити проблеми співгромадянок, а також адекватніше буде представляти жіночу частину населення своєї країни. І це аналогічно щодо того, що управлінцеві чоловічої статі простіше та зрозуміліше репрезентувати інтереси чоловіків як близької та зрозумілої йому соціодемографічної ідентичної групи.

Отже, у психологічних дослідженнях жіноче лідерство визначається як багатовимірний феномен, що включає:

- класичні риси лідерства (організованість, стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень);
- соціально-психологічні якості, зумовлені гендерними ролями (емпатія, турбота, увага до емоційного клімату);
- специфічні функції, актуалізовані в умовах криз та воєнних викликів (мобілізація громади, забезпечення психологічної підтримки, розвиток горизонтальних мереж співпраці).

Таким чином, жіноче лідерство можна розглядати як синтез особистісних характеристик та соціально-культурних чинників, що формують унікальну модель впливу й організації колективної діяльності.

1.2 Психологічні характеристики феномену жіночого лідерства: гендерні стереотипи та бар’єри

Термін «жінка». Кожна жінка, за запитом суспільства, щоб стати успішною, коханою, повинна в першу чергу полюбити себе, тільки так можна

добитися успіху, лише у любові до себе. На важливості розвитку почуття відповідальності перед собою та людьми, котрі тебе оточують і з якими ти працюєш. Для цього потрібно вчитися працювати з іншими, довіряти один одному, будувати команду й цінувати та надихати своє оточення. Цього не можливо досягнути за один день – ці навички приходять з досвідом, коли особистість формується і ви обираєте свій шлях розвитку. При цьому варто не забувати, що люди розвиваються протягом усього життя, тож, щоб стати справжніми лідерами та лідерками потрібно постійно підвищувати власні компетенції, накопичувати практичні знання та досвід.

Останніми роками було проведено багато досліджень та дискусій щодо гендерного розриву в академічних колах. Хоча деякі жінки стають все більш помітними в науці, технологіях, інженерії. Гендерний розрив у вищій освіті та наукових дослідженнях виникає внаслідок нерівного представництва жінок і чоловіків. Прикладом цього є нерівність в оплаті праці, просуванні по службі та лідерських можливостях. Все більше компаній виходять на рівні оплати праці та умови. Нажаль не у всіх країнах є гендерна рівність, але одним із наших завдань є досягнення її у всьому світі. Ґендерна рівність має бути не суто жіночою проблемою, а колективною, яку ми всі повинні вирішувати разом. Чоловіки можуть відігравати ключову роль у відстоюванні прав жінок, руйнуванні стереотипів та просуванні культури рівності в інституціях.

На сучасному етапі поглибленої євроінтеграції нашої держави, обумовленої набуттям статусу кандидата на членство в Європейському Союзі, нагальним питанням є гендерна рівність, тому актуальність нашого дослідження визначається, по-перше, необхідністю активізації громадянської активності усіх соціально-демографічних прошарків населення; по-друге – важливістю забезпечення ґендерної рівності як однієї з основних Цілей сталого розвитку до 2030 року, які були прийняті Україною у вересні 2015року разом із 193 державами-членами ООН.

Однією з головних ознак демократичного розвитку суспільства є подолання гендерної нерівності, однак у чималої кількості держав, які обрали демократичний шлях розвитку, продовжує існувати гендерний дисбаланс у сферах життєдіяльності. Діяльність міжнародної спільноти спрямована на привернення уваги до питання гендерної рівності. Зокрема, прийнято Конвенцію про політичні права жінок, Декларацію про ліквідацію дискримінації щодо жінок, Конвенцію про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Конвенцію ООН про права дитини і два факультативних протоколи до неї тощо. Гендерна політика стала розповсюдженим правовим явищем в усіх демократичних державах світу після створення у 1946 р. спеціальної Комісії ООН для спостереження за становищем жінок та сприяння реалізації їхніх прав [4].

У сучасному світі процес розвитку демократії і забезпечення принципу гендерної рівності має двосторонній зв'язок, по-перше, демократія є ефективним механізмом для досягнення гендерної рівності, по-друге, принцип гендерної рівності є підґрунтям розвитку демократії. У напрямі створення умов для реального забезпечення гендерного балансу та рівності прав і свобод людини європейський вектор розвитку України вимагає громадського контролю. У зв'язку з цим особливе значення має діяльність громадських організацій. Євроінтеграція України передбачає взаємодію з європейською спільнотою на основі партнерства, тому міжнародний досвід у сфері забезпечення гендерного паритету дозволяє нам запропонувати використання окремих підходів стосовно функціонування громадських організацій в Європі, діяльність яких спрямована на реалізацію принципу гендерної рівності.

Існує три типи громадських організацій в Європі, зокрема, ліберальний тип (Англія, Швейцарія та ін.) громадських організацій, які виконують незалежну від державних і комерційних структур виробничу й комунікативну функції щодо здійснення великої частки соціальної роботи [1];

континентальноєвропейський тип (Австрія, Бельгія, Італія, Німеччина, Франція та ін.), де розширюється роль держави, у контексті чого вона бере активну участь у стимулюванні економічного зростання, забезпеченні програм соціального захисту і соціальних інвестиційних проектах [2] та скандинавський тип (Данія, Фінляндія, Нідерланди, Норвегія, Швеція та ін.), де громадські організації в основному спеціалізуються на вираженні інтересів соціальних груп і лобіюванні, а надання соціальних послуг і соціального захисту населення входить до обов'язків державної системи добробуту [3].

Україна відноситься до континентально-європейського типу. У сфері забезпечення принципу гендерної рівності наша держава має сприяти співпраці органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськими організаціями як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Саме європейська модель регулювання гендерної політики придатна для застосування в Україні, оскільки у нас, як і в країнах ЄС, у процесах регулювання гендерних відносин виступають інституції політики і держави, а саме: Президент України, Верховна Рада України, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, Кабінет Міністрів України, Урядовий уповноважений з питань гендерної політики, Міністерство соціальної політики України, Міністерство юстиції України, Міністерство закордонних справ України. Рівноправна участь жінок і чоловіків у політичному житті та у процесах ухвалення рішень є необхідною умовою сталого суспільного розвитку держави. Однак в Україні за всю історію незалежності не було жінки-президентки та жінки-очільниці Верховної ради, лише одна жінка – Юлія Тимошенко перебувала на посаді прем'єр-міністерки. Тому Україна, прагнучи вступити до Євросоюзу і досягти гендерного паритету, має ще здійснити дуже широкий спектр змін і перевтілень на цьому шляху.

Феномен жіночого лідерства неможливо розглядати поза контекстом соціально-психологічних стереотипів, які протягом століть визначали місце

жінки у суспільстві. В історичному вимірі жінка традиційно ототожнювалася із приватною сферою (родина, виховання дітей, домашні обов'язки), тоді як публічна сфера (політика, військова справа, керівництво) належала чоловікам [1]. Ця бінарна опозиція зумовила формування гендерних стереотипів, що істотно впливають на сприйняття жіночого лідерства у сучасному суспільстві.

Психологічні дослідження показують, що жінки, які займають лідерські позиції, нерідко стикаються з упередженим ставленням оточення. Серед найбільш поширених стереотипів виділяють такі [2]:

- «Жінка не здатна бути жорстким керівником» – очікування м'якості та поступливості суперечить образу ефективного управлінця.

- «Жінка емоційна, а не раціональна» – перебільшення емоційності трактується як перешкода для прийняття стратегічних рішень.

- «Пріоритет жінки – сім'я, а не кар'єра» – лідерські амбіції часто сприймаються як «загроза» традиційним ролям.

- «Жінки можуть бути хорошими виконавцями, але не керівниками» – поширене уявлення, що управління вимагає «чоловічих» рис.

Такі стереотипи формують так званий феномен «подвійного стандарту»: поведінка, яка вважається позитивною для чоловіка-лідера (рішучість, амбіційність, наполегливість), для жінки може трактуватися як агресивність чи «надмірна самовпевненість» [35].

Окрім стереотипів, на шляху до лідерських позицій жінки стикаються з низкою бар'єрів. У науковій літературі виокремлюють такі:

- «Скляна стеля» – невидимі соціальні обмеження, що перешкоджають жінкам досягати найвищих щаблів влади й управління [4].

- «Скляні стіни» – горизонтальні бар'єри, коли жінки допускаються до керівних позицій лише в «традиційних» для них сферах (освіта, культура, соціальна робота), але рідко – у бізнесі чи політиці.

- «Скляні скелі» – ситуація, коли жінки призначаються на керівні посади у кризові періоди, коли ризик провалу особливо високий [35].

- Відсутність рольових моделей – обмежене представництво жінок на високих управлінських позиціях знижує віру у власні лідерські можливості.

- Соціально-економічні чинники – поєднання професійних і сімейних обов'язків створює додаткове навантаження на жінку, що ускладнює кар'єрний розвиток.

Ці бар'єри мають як соціальні, так і психологічні виміри. З одного боку, вони відображають нерівність можливостей, з іншого – впливають на самосприйняття жінки, формуючи феномен «вивченої безпорадності», коли жінка починає сумніватися у власному праві на лідерство [36].

Попри наявні бар'єри, психологічні характеристики жіночого лідерства демонструють низку переваг, що стають особливо цінними в умовах кризових ситуацій:

- високий рівень емпатії та соціальної чутливості, що дозволяє враховувати потреби колективу;

- здатність до міжособистісної комунікації й побудови довірливих стосунків;

- колегіальний стиль прийняття рішень, орієнтація на співпрацю та залучення всіх учасників;

- гнучкість у реагуванні на зміни та стресостійкість [45].

Саме ці риси дозволяють жінкам ефективно проявляти себе у сферах, де важливим є не лише досягнення результату, а й підтримання соціальної згуртованості – наприклад, у волонтерських рухах, гуманітарних проєктах, освітніх ініціативах під час війни.

В умовах війни в Україні жіноче лідерство набуло особливих форм прояву. Жінки стали ініціаторками та керівницями волонтерських організацій, координаторками гуманітарної допомоги, засновницями благодійних фондів.

Вони активно інтегруються і в політичну сферу, і в місцеве самоврядування, а також дедалі частіше займають керівні посади у Збройних силах та Національній гвардії [8].

При цьому вони долають подвійний тиск: з одного боку – традиційних гендерних очікувань (бути берегинею родини), з іншого – високих вимог до керівника в умовах надзвичайної ситуації. Це свідчить про унікальність жіночого лідерства в сучасному українському контексті, адже воно поєднує турботу й емпатію з рішучістю та стратегічним мисленням [15; 16].

Отже, жіноче лідерство характеризується поєднанням соціально-психологічних рис, які надають йому специфічної ефективності, проте його реалізація стикається з низкою стереотипів і бар'єрів. В умовах війни ці обмеження поступово долаються, а жіноче лідерство перетворюється на потужний ресурс суспільної мобілізації та відновлення [18].

1.3 Психологічні чинники, що впливають на прояв лідерських якостей у жінок.

Жіноче лідерство є багатофакторним феноменом, що формується на перетині індивідуально-психологічних характеристик, соціальних очікувань та культурних норм. Психологічні чинники відіграють ключову роль у тому, як жінка реалізує свої лідерські можливості, долаючи або підсилюючи вплив зовнішніх бар'єрів [44].

Сучасний світ, особливо в умовах триваючої інформаційної війни проти України, вимагає трансформації стилів лідерства. Жіноче лідерство переживає важливу метаморфозу в цьому контексті, створюючи як нові виклики, так і захоплюючі перспективи. Війна змусила жінок в Україні взяти на себе багато нових завдань та викликів. Бути лідерками і активно відстоювати власні права та інтереси як в Україні, так і за кордоном [1]. Трансформація жіночого

лідерства зазнала таких змін: Зміна навичок: традиційно лідерство зосереджувалося на рішучості та наполегливості. В епоху інформації ефективні лідери потребують міцної комунікації, критичного мислення та навичок цифрової грамотності. Жінки часто досягають успіху в цих сферах, що робить їх добре придатними для навігації в складних умовах інформаційної війни. Збільшення видимості: традиційно недостатньо представлені на керівних посадах, жінки все частіше займають центральне місце. Це особливо очевидно в Україні, де жінки стали потужними фігурами в боротьбі з дезінформацією та пропагандою. Сучасний світ постійно кидає нові виклики, до них можна віднести озброєність інформацією, оскільки кампанії з дезінформації часто націлені на вразливі демографічні групи. Жінки-лідери постійно мають вміти виявляти та протистояти неправдивим наративам, сприяти медіа грамотності у своїх громадах. Все частіше переслідування та зростання домагань в Інтернеті та ненависті створює вороже середовище для жінок-лідерів. Стратегії боротьби з тролінгом і сприяння шанобливому онлайн-дискурсу мають вирішальне значення. Одним з важливим викликом залишається баланс між роботою та особистим життям – жінки часто стикаються з більшим тягарем щодо догляду за дітьми та домашніх обов’язків. Підтримка гнучкої організації роботи та варіантів догляду за дітьми має важливе значення для розширення можливостей жінок-лідерів. Не дивлячись на всі перелічені фактори, не можна не зазначити, що перспективи, такі як протидія дезінформації, адже жінки-лідери можуть використовувати свої сильні комунікативні навички для зміцнення довіри та поширення точної інформації, сприяючи медіа грамотності та критичному мисленню серед громадськості. Сприяння розбудові миру, адже жінки часто виступають за мирне вирішення проблем і надають пріоритет благополуччю своїх громад. Цей стиль керівництва має вирішальне значення для пом’якшення напруженості, що підігрівається інформаційною війною. Бачити, як жінки ефективно лідирують перед лицем труднощів, надихає молоді покоління

займати лідерські ролі, що ще більше диверсифікує лідерський ландшафт. Трансформація жіночого лідерства в умовах інформаційної війни створює як виклики, так і можливості. Оснащуючи жінок необхідними навичками та сприяючи сприятливому середовищу, ми можемо використовувати їхній потенціал, щоб стати потужними агентами позитивних змін.

До основних особистісних якостей, що сприяють становленню жінки як лідерки, належать:

- високий рівень самоефективності – здатність усвідомлювати власну компетентність і вірити у можливість впливати на результати діяльності (А. Бандура [1]);

- емоційний інтелект – уміння розпізнавати та регулювати власні емоції і враховувати емоційний стан інших (Д. Гоулман [2]);

- мотивація досягнення – прагнення ставити перед собою високі цілі та досягати їх, незважаючи на перешкоди (Д. МакКлелланд [3]);

- стійкість до стресу та адаптивність – здатність зберігати психологічну рівновагу в умовах невизначеності та кризи;

- самопрезентація та комунікативна компетентність – уміння ефективно взаємодіяти з людьми та доносити власне бачення.

Дослідження показують, що жінки, які демонструють високий рівень цих характеристик, частіше успішно інтегруються у керівні структури навіть у традиційно «чоловічих» сферах [14].

Формування жіночого лідерства пов’язане із балансом між «маскулінними» та «фемінними» рисами особистості. Концепція С. Бем про андрогінію [5] показує, що найбільш ефективними керівниками є ті, хто поєднує традиційно «чоловічі» риси (рішучість, упевненість, стратегічність) із традиційно «жіночими» (емпатія, турбота, комунікабельність).

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме трансформаційний стиль лідерства, характерний для жінок, базується на поєднанні стратегічного

бачення з індивідуальною підтримкою підлеглих [6]. Це створює атмосферу довіри й підвищує згуртованість колективу.

Важливим чинником є наявність соціальних ресурсів: підтримки сім'ї, професійного середовища та соціальних мереж. Наявність наставниць (менторок), жіночих об'єднань та організаційних структур, орієнтованих на рівність, сприяє зміцненню жіночих лідерських позицій [17].

У дослідженнях доведено, що соціальна підтримка знижує рівень тривожності, підвищує впевненість у собі та формує відчуття легітимності власного лідерства [8].

Жінки, що прагнуть реалізувати лідерські якості, часто стикаються з досвідом упередженого ставлення. Це може призводити до розвитку синдрому самозванця – стану, коли навіть успішна жінка вважає свої досягнення випадковими і сумнівається у власній компетентності [19].

Подолання цього бар'єра можливе завдяки психотерапевтичній підтримці, розвитку рефлексивних навичок і формуванню внутрішніх установок на цінність власного досвіду.

В умовах війни актуалізуються специфічні психологічні чинники:

- підвищене відчуття відповідальності за збереження життя та добробуту громади;

- мобілізація внутрішніх ресурсів – у критичних ситуаціях жінки демонструють готовність брати на себе нетрадиційні ролі (організаторки оборони, керівниці гуманітарних проєктів, командирки у військових підрозділах) [10];

- зростання рівня колективної ідентичності – відчуття належності до спільноти стає мотиваційним чинником для прояву лідерських ініціатив.

Український досвід останніх років доводить, що саме кризи часто відкривають нові можливості для жіночого лідерства. Це проявляється у

формуванні жіночих волонтерських мереж, у розвитку локальних громадських ініціатив та у зростанні ролі жінок у політичному житті [48].

Психологічні чинники, що впливають на прояв лідерських якостей у жінок, охоплюють як індивідуальні риси (самоефективність, емоційний інтелект, стресостійкість), так і соціально-психологічні умови (підтримка, рольові моделі, культурні очікування). В умовах війни ці чинники набувають особливого значення, оскільки жінки змушені мобілізувати внутрішні ресурси та долати соціальні бар’єри, формуючи нові моделі лідерства, засновані на солідарності та гуманізмі [41].

1.4 Вплив соціокультурного контексту на формування жіночого лідерства

Умови збройного конфлікту створюють значні виклики для жінок та дівчат. Вони стають вразливішими у плані збереження репродуктивного здоров'я, оскільки піддаються ризику фізичного, сексуального та психологічного насильства. Конфлікти порушують їхні соціальні та культурні права, знижують економічну автономію, що сприяє збільшенню випадків сексуальної експлуатації та ризиків, пов'язаних зі здоров'ям. У таких умовах жінки можуть стати залежними від адиктивних речовин [5; 8].

До викликів війни, які переживають жінки, слід віднести такі явища, як: переміщення і міграція, окупація, необхідність захисту своєї громади, примусове вивезення на контрольовані ворогом території, ґендерне насильство та торгівлю людьми. Поряд з тим, за оцінками вчених [2; 4; 5; 7], безробіття та бідність можуть штовхати жінок та дівчат до діяльності, пов’язаної із комерційним сексом як способу виживання для себе та членів своєї сім’ї. Паралельно з цим, жінки виконують додаткові обов'язки в сім'ях та громадах у зв'язку з відсутністю чоловіків, які перебувають на фронті. Деякі жінки беруть

активну участь у військових діях або стають добровольцями у збройних силах та на рівні з чоловіками захищають країну. Поряд з тим вони продовжуючи виконувати інші свої соціальні ролі – матері, доньки, дружини. Жінки несуть на собі економічну, соціальну та психологічну відповідальність за добробут та якість життя своєї сім'ї, дітей та старих батьків під час війни [1; 6; 7].

Дослідники В. Боїчич-Джелілович, М. Генрі та Д. Костовичова, та [5] наголошують на системній вразливості жінок та дівчат в умовах війни, підвищеній загрозі для психічного здоров'я, соціальній ізоляції (відчуженні) та інших руйнівних наслідках, пов'язаних із тероризмом і екстремізмом. Попри окреслені труднощі, деякі дослідники [2; 4; 6; 8; 9] відзначають адаптивність жінок у збройних конфліктах, особливо їхню здатність освоювати нові професії та брати на себе відповідальність на рівні з чоловіками. Також жінки можуть активно долучатися до мирних процесів та відновлення спільнот після завершення конфліктів, що сприяє стабільному миру у майбутньому. Однак, жінки все ще залишаються здебільшого непомітними для мирних процесів і переговорів, а у окремих країнах – виключені з них. Незважаючи на труднощі, з якими стикаються жінки в умовах конфлікту, важливо підкреслити наявність і позитивних наслідків: жінки та дівчата здатні об'єднуватися задля реагування на воєнні конфлікти на рівні громади, зосереджуючи увагу на розширенні власних прав і можливостей. Жінки не лише переживають важкі періоди у збройних конфліктах, а й продукують нові знання та ресурси, які сприяють розвитку спільнот після кризових ситуацій. Підтримка їхніх ініціатив та впровадження ґендерно-чутливих підходів у соціальній роботі може стати важливим кроком у створенні стійкого миру та розвитку громад. Важливо визнати роль жінок як ключових учасників у процесі запобігання конфліктам та мирному зміцненні. Дослідження [2; 5; 8; 9] засвідчують, що соціальні працівники можуть використовувати феміністичні та ґендерні підходи для розвитку програм, спрямованих на підтримку жіночих громадських організацій,

забезпечення прав і можливостей жінок, а також формування партнерств із метою зміцнення миру та безпеки. Також важливо сприяти розвитку освіти у громадах з ґендерних питань, впроваджувати ґендерно-орієнтовані підходи до збереження здоров'я, семінари з правової грамотності, тренінги з жіночого підприємництва, організовувати дискусійні форуми для чоловіків і жінок для зміцнення довіри, формувати альянси з просування жіночих проблем.

Для соціальної роботи в Україні важливо вивчити досвід жіночого лідерства та роль жінок як агентів змін у зусиллях з відновлення миру та післявоєнної відбудови. Це сприятиме підвищенню їх безпеки та впроваджуватиме ґендерно-орієнтовану політику, посилюватиме стійкість, рівність та соціальну справедливість у громадах. Українські жінки залишаються все ще недостатньо представленими на світових форумах з прийняття рішень, пов'язаних з запобіганням конфліктам і зміцненням миру, а у українському науковому дискурсі наявна невелика кількість публікацій, які вивчають специфічний досвід жінок у відновленні миру. На нашу думку, залучення жінок до мирних процесів та прийняття рішень забезпечить більш повні і гармонійні стратегії відновлення та розвитку суспільства.

Жіноче лідерство не може розглядатися виключно крізь призму індивідуально-психологічних характеристик, адже воно формується і проявляється у межах певного соціокультурного простору. Культурні норми, історичні традиції, економічні умови та політичні виклики значною мірою визначають, яким чином жінки реалізують свої лідерські якості. У цьому сенсі війна в Україні стала каталізатором глибинних соціокультурних трансформацій, що безпосередньо вплинули на сприйняття і практику жіночого лідерства.

Українська культура традиційно поєднувала як патріархальні, так і матріархальні елементи. З одного боку, жінка століттями розглядалася як «берегиня роду» – охоронниця домашнього вогнища, вихователька дітей, символ стабільності. З іншого – українська історія знає чимало прикладів

активної участі жінок у суспільному житті: княгиня Ольга, Роксолана, діячки визвольних рухів ХХ століття. Цей амбівалентний образ – «берегиня» і «воїтелька» – і досі відображається у соціальному сприйнятті жінки-лідера [25].

Соціокультурний контекст формує певні «рамки допустимої поведінки» для жінок. У суспільствах із високим рівнем традиціоналізму від жінки очікують насамперед виконання сімейних ролей, тоді як професійні чи політичні амбіції можуть оцінюватися критично [22].

В українському суспільстві до 2014 року (початок війни на Донбасі) рівень жіночої політичної та управлінської участі залишався нижчим за середньоєвропейський показник. Проте з початком активних воєнних дій і, особливо, після повномасштабного вторгнення 2022 року ситуація почала змінюватися: жінки все частіше беруть на себе лідерські функції у громадах, на волонтерських фронтах, у Збройних силах [13].

Війна змінила соціокультурний порядок денний України. Зокрема:

- переосмислення ролі жінки: від виключно «берегині» до «активної суб’єктки соціальних змін»;

- зростання довіри до жінок-лідерок у волонтерських та громадських ініціативах;

- розширення професійних горизонтів: жінки активно інтегруються у військову сферу, ІТ, політику, медіа;

- формування нового образу «героїні сучасності» – сильної, відповідальної, готової до ризику.

Наприклад, сотні жіночих волонтерських об’єднань стали ключовими координаторами гуманітарної допомоги, евакуації цивільних, забезпечення військових необхідним спорядженням. Така діяльність не лише підвищила видимість жінок у публічному просторі, а й сприяла зміцненню їхнього авторитету як лідерок [43].

Попри позитивні зміни, соціокультурне середовище України досі зберігає низку бар'єрів:

- гендерні упередження («жінка не здатна приймати складні рішення у кризових умовах»);

- асиметрія відповідальності: від жінки очікують поєднання лідерських обов'язків із сімейними;

- низька репрезентація в політиці: хоча кількість жінок-депутаток зростає, вони все ще складають меншість у вищих ешелонах влади [35].

Такі бар'єри уповільнюють інституціалізацію жіночого лідерства, проте не зупиняють його розвиток, особливо у кризових контекста.

Соціокультурні зміни, що відбулися під час війни, стимулюють появу нових форм жіночого лідерства:

- лідерство солідарності – організація мереж взаємодопомоги, де жінки координують ресурси та підтримку;

- лідерство виживання – мобілізація колективу у критичних умовах (евакуація, облаштування прихистків, забезпечення базових потреб);

- глобальне лідерство – активна участь українок у міжнародних дипломатичних та правозахисних ініціативах.

Таким чином, жіноче лідерство в Україні набуває рис інноваційності, гнучкості та соціальної чутливості, що значно розширює його значення у сучасному світі [29].

Соціокультурний контекст відіграє визначальну роль у формуванні жіночого лідерства. В умовах війни в Україні він зазнав радикальних трансформацій: від переважно традиційного уявлення про жіночі ролі – до визнання жінки як повноправної учасниці політичних, військових та соціальних процесів. Цей процес не лише сприяє розширенню можливостей для жінок, а й формує нову модель лідерства, яка поєднує силу, гуманізм та відповідальність [24].

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОЯВУ ФЕНОМЕНУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Організація і методи емпіричного дослідження соціально-психологічних аспектів прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни.

Емпірична частина дослідження була спрямована на практичну реалізацію теоретичних положень та перевірку висунутих гіпотез щодо соціально-психологічних чинників, що обумовлюють феномен жіночого лідерства в умовах військового конфлікту. Основна мета емпіричного дослідження – виявити, проаналізувати та систематизувати специфічні соціально-психологічні аспекти прояву жіночого лідерства, визначити домінантні стилі управління, рівень психологічної стійкості та самоефективності жінок-лідерок, а також емпірично довести ефективність розробленої програми їхнього розвитку [40].

Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання:

Визначити домінуючі стилі лідерства у жінок, які очолюють команди у волонтерських, громадських та місцевих органах влади під час війни.

Дослідити рівень психологічної стійкості, самоефективності та самоспівчуття жінок-лідерок як ключових внутрішніх ресурсів протидії кризовому стресу.

Провести порівняльний аналіз мотиваційної та ціннісної структури жінок-лідерок та їхніх послідовників.

Здійснити первинну та вторинну діагностику контрольної та експериментальної груп для оцінки ефективності формуючої програми розвитку жіночого лідерства [7].

Дослідження проводилось у період з січня по квітень 2025 року та мало квазіекспериментальний дизайн з використанням методів зрізів, порівняльного аналізу та формуючого експерименту (пре-тест/пост-тест).

Дослідження складалося з трьох послідовних етапів:

Діагностичний (Констатуючий) етап (Січень – Лютий 2025): Було проведено первинну діагностику всієї вибірки (N=150) за комплексом соціально-психологічних методик. Мета – встановлення вихідних показників стилів лідерства, рівня стресу, стійкості та самоефективності. Після цього було сформовано експериментальну (N=75) та контрольну (N=75) групи.

Формуючий етап (Лютий – Березень 2025): Реалізація розробленої програми розвитку жіночого лідерства «Стійкість та Вплив» виключно на базі експериментальної групи. Контрольна група не отримувала цільового впливу.

Контрольний етап (Квітень 2025): Проведено повторну (пост-тест) діагностику обох груп за тими самими методиками для оцінки динаміки змін та визначення ефективності формуючої програми.

Етичні принципи дослідження були дотримані шляхом забезпечення повної анонімності, конфіденційності отриманих даних та добровільної інформованої згоди кожного учасника.

Загальна вибірка (N) склала 150 осіб, з яких 75 осіб становили експериментальну групу (ЕГ) і 75 осіб – контрольну групу (КГ). Всі респондентки є жінками, активно залученими до процесів кризового управління та допомоги в умовах військового конфлікту.

Критерії включення до вибірки:

Жінка віком від 25 до 55 років.

Особа, що займає лідерську (керівну) позицію або виконує функції координатора/голови в організації чи ініціативі протягом не менше 6 місяців після початку повномасштабного вторгнення.

Сфера діяльності: волонтерський рух, громадський сектор (ОГС) або органи місцевого самоврядування (ОМС) [18].

Таблиця 2.1 – Розподіл вибірки за сферою діяльності (усереднений):

Сфера діяльності	**Кількість осіб**	**Відсоток (%)**
Волонтерські ініціативи	60	40%
Громадські організації (ОГС)	50	33%
Органи місцевого самоврядування (ОМС)	40	27%
Всього	150	100%

Географічний розподіл: Вибірка була сформована з урахуванням регіонального фактора, охоплюючи як території, що безпосередньо постраждали від бойових дій (Харківська, Запорізька, Миколаївська області), так і відносно тилові регіони, які приймали ВПО (Львівська, Закарпатська, Київська області). Такий підхід забезпечив репрезентативність даних щодо впливу різного ступеня військової загрози на лідерські прояви.

Для забезпечення багатофакторного та глибокого аналізу соціально-психологічних аспектів було використано комплекс психодіагностичних методик, які згруповано за напрямами [14].

А. Дослідження лідерських стилів та ціннісних орієнтацій:

Багатофакторний опитувальник лідерства (MLQ) (за редакцією Б. Басса та Б. Аволіо, адаптований переклад): Використовувався для виявлення домінантних лідерських стилів – трансформаційного, трансакційного та попутного (пасивного). Особлива увага приділялася показникам харизматичності та індивідуалізованого підходу як ключовим компонентам жіночого лідерства у кризових умовах.

Опитувальник мотиваційної сфери (авторський, адаптований): Спрямований на виявлення домінування соціальної мотивації (служіння,

допомога, відновлення) над особистісною (кар’єра, фінансовий успіх), що є критичним для розуміння лідерської діяльності у воєнний час.

Порівняльний аналіз цінностей (на основі Тесту Шварца, скорочена версія): Дозволив виявити ієрархію цінностей (Безпека, Універсалізм, Доброта), що виступають основою для прийняття рішень та формування стратегій у кризових ситуаціях.

Б. Дослідження психологічних ресурсів та стійкості:

Шкала сприйнятого стресу (PSS-10, Д. Коен): Використовувалася для кількісної оцінки рівня суб'єктивно сприйнятого хронічного стресу та його динаміки до та після формуючого впливу.

Шкала самоспівчуття (Self-Compassion Scale, К. Нефф, адаптована): Необхідна для оцінки внутрішнього ресурсу лідерок, що включає доброзичливість до себе, відчуття спільності страждань та усвідомленість. Високий показник самоспівчуття був теоретично визначений як ключовий фактор профілактики емоційного вигорання у кризовій роботі.

Шкала загальної самоефективності (General Self-Efficacy Scale, Р. Шварцер та М. Єрусалем): дозволила оцінити ступінь віри жінок-лідерок у власну здатність впоратися зі складними та непередбачуваними ситуаціями, що є основним індикатором успішної адаптації.

В. Якісні методи та методи збору інформації:

Напівструктуроване інтерв’ю: Використовувалося на діагностичному та контрольному етапах для поглибленого вивчення суб'єктивного досвіду лідерок. Питання були сфокусовані на трансформації лідерської ролі, найбільших психологічних викликах, механізмах відновлення ресурсу та необхідності додаткової підтримки [35].

Метод експертних оцінок: Застосовувався для оцінки зовнішньої ефективності учасниць програми: їхні колеги та підлеглі оцінювали зміни у

комунікації та управлінських навичках після проходження формуючої програми.

Обробка емпіричних даних здійснювалась за допомогою статистичного пакету IBM SPSS Statistics 28. Вибір методів був зумовлений типом отриманих даних (інтервальні та порядкові шкали) та завданнями дослідження:

Описова статистика: Використовувалася для підрахунку середніх значень, стандартних відхилень, медіан та частотного розподілу показників.

Кореляційний аналіз (метод Спірмена): Застосовувався для встановлення зв'язків між стилями лідерства, рівнем психологічної стійкості та показниками мотивації.

Порівняльний аналіз:

U-критерій Манна-Уітні: Використовувався для порівняння незалежних вибірок (порівняння показників ЕГ та КГ на констатуючому етапі та фінальне порівняння на контрольному етапі).

Т-критерій Вілкоксона: Застосовувався для порівняння залежних вибірок (показники ЕГ до та після формуючого впливу) з метою доведення ефективності програми.

Факторний та кластерний аналіз: Використовувався для структурування та виокремлення латентних (прихованих) факторів у комплексі соціально-психологічних характеристик жінок-лідерок, які забезпечують їхню успішність у військово-кризових умовах.

Застосування вищезазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість, надійність та валідність отриманих результатів, дозволивши перейти до їхньої ґрунтовної інтерпретації [19].

Феномен жіночого лідерства на сьогодні є популярною темою, яка, проте, нечасто ставала фокусом наукових досліджень. Як відзначають вчені, частково це викликано тим, що в українській науковій думці вивчення жіночого лідерства як специфічного явища майже позбавлене теоретичного підґрунтя [1].

Як культурний феномен, лідерство як соціально-психологічна риса визначається певними історичними типами культури і суспільства. Значна частина сучасних положень лідерства ґрунтується на поглядах засновника теорії соціалізації Г. Тарра, який вважав, що наслідування послідовників обраному лідеру є фундаментальним законом життя у соціумі. У психолого-педагогічній літературі виділяють декілька базових підходів до проблеми лідерства. До основних із них можна віднести функціонально-структурний підхід, теорію рис, ситуаційну теорію, гуманістичне лідерство, психодинаміку лідерства, трансакційний підхід. Представники функціонально-структурного підходу є В. Кау, Л. Едінгер, Дж. Опергейнф, Н. Фроліх. Надання людині звання лідер, вбачається у виконанні певних управлінських обов'язків. Представники цього підходу зазначають, що люди які мають певний вплив на інших є лідерами. [2; 3]. Теорія М. Вебера про лідерсво є класичною, вона характеризує способи легітимізації влади. Відповідно до теорії, лідери діляться на традиційних, легально-раціональних та харизматичних, бо вони мають якості, притаманні керівникам [8].

Англійським психологом Ф. Гальтоном, розроблений феномен лідерства у рамках «теорії рис», він пояснює що якості лідера передаються на генетичному рівні. Але які саме якості лідера передаються, цього не визначено [10]. Більш новітньою є ситуаційна теорія лідерства, представниками якої є А. Годієр, Дж. Шнейдер, Т. Хілтон, вони зазначають, що лідери зявляються за певного збігу обставин та часу. Основою концепцією є певені риси особистості, які відносно притаманні лідеру. Тому, відповідно до ситуаційної теорії лідерства, потрібні різні лідери, і різні якості [2; 41; 42]. Г. Герт і С. Мілз розробили «ситуативно-особистісну» теорію, що включає певні підходи. Треба враховувати декілька факторів розглядаючи лідерство як феномен. По-перше одним базовим фактором лідера є наявність рис у свідомості та самоподачі його наслідників. По-друге наявність амотивів лідера. По-третє, важливими є правові

фактори діяльності лідера, як керівника та його характеристики [12]. Р. Стогділа, Е. Холландера представили важливі уявлення стосовно напрямку вивчення лідерства, як феномену з точки зору сприйняття, взаємодії та поведінкового аспекту особистості по відношеню до інших, а саме як фактор взаємовдносин в групі чи колективі. Саме це уявлення дозволяє вивчати лідерство, як феномен, не тільки характеризуючи особистість, а враховуючи відносини між людьми [11; 15]. Орієнтуючись на положення, Р. Кеттелом була пропозиція вивчати лідерство, як кореляцію між запитами та цілями його наслідників, де базою лідера буде спрямованість на досягнення групової мети [16;17]. Вчені, що працюють у гуманістичному напрямку, розглядають лідерство з іншого боку, а саме зазначають, що індивід, за своїми природними функціями, має складну систему мотивації, вона є керована. Отже базовою функцією лідера є модифікація організації і такому напрямку, щоб особистості була гарантована демократія, втілення власної мети і тим часом, щоб людина могла працювати і на спільну ціль компанії. У дослідженнях Б. Блейка, Дж. Макгрегора та інших американських дослідників покладені базові ідеї гуманістичного напрямку [19; 20]. У зарубіжній психології розповсюджена теорія мотиваційного лідерства, засновниками якої є С. Еванс, С. Мітчел. Вони наголошують, що мотиваціє має значний вплив на лідера і його наслідників, і саме від цьошго залежить продуктивність та позитивний ефект. В цій теорії йдеться про існування певної структури лідерського процесу та певних видів поведінки лідерів. Сюди входить підтримуюче лідерство, лідерство, директивне лідерство, що спрямоване на отримання гарного кінцевого продукту. Мають важливе місце у дослідженні проблеми лідерства теорії трансактного аналізу. Дж. Хоманса, Дж. Марча, Г. Саймона, Г. Келлі є основними представниками, які акцентують увагу на емоційно-вольовій сфері у процесі взаємодії лідера та його наслідників, і показують варіанти їх втілення [23; 24]. Класифікація лідерів за стилем поведінки є наразі провідною. О. Залізник, Є. Флорен є

впроваджувачами цієї класифікації. Концепції поведінки лідера звертають увагу на його продуктивність. Загалом виділяють п'ять видів домінуючого стилю тих чи інших якостей: параноїдальний, демонстративний, компульсивний, депресивний і шизоїдний, але є її комбіновані стилі між собою. Такі зміни викликають створення нових об'єктів дослідження та швидкий розвиток психології, і привертають інтерес багатьох українських дослідників до даної проблеми [15; 16]. Авторитетною особою є лідер, це характеризується тим, що його думка та позиція є принципово важливою і до неї треба дослухатись. А. Уманський, наголошує, що лідер завжди виділяється з групи людей, через активну взаємодію та відкритість. Він займається організвцією групи, приймає рішення, формує цінності групи та врегульовує конфліктні ситуації [33].

Положення ціннісного обміну і з уявлень про те, що механізм впливу лідера на інших є механізмом самоідентифікації, це розробив Р. Кричевський [27]. Автор зазначає, що лідеру треба мати відповідну модель поведінки та діяльність, що в повному обягу відповідає процесу лідерства [26]. Вивчення лідерства є перспективним напрямком у психології через недостатню вивченість багатьох аспектів в цьому питанні, а саме вікових, гендерних та культурних аспектах лідера. Таким чином, опираючись на поняття «лідерство» та «лідер», можемо стверджувати, що лідерство, як феномен є одним із процесів управляння та вміння організовувати групи, що призводить до досягнення загальної мети з високим процентом продуктивності та ефективності. Адже лідер повноцінний учасник групи, що самовисувається бути неофіційним керівником в даній ситуації, таким чином визначає провідну діяльність організації щоб досягнути пославлених задачь та цілей.

Були розглянуті емпіричні дослідження, виконані на здобуття наукового ступеня зі спеціальності «психологія». Ми розглядали у першу чергу роботи українських психологів, але пізніше з міркувань репрезентативності, розширили перелік та включили дослідження, здійснені у пострадянській психології в

цілому. У результаті джерельну базу дослідження склали 27 дисертаційних робіт, підготованих протягом 1999–2011 рр. Ми застосували методику якісного аналізу, а саме, пошук тематичних відповідностей (виокремлення «основних тематичних ліній») у вивченні жіночого лідерства, що прослідковувались в згаданих роботах [36].

Наш попередній аналіз показав, що вітчизняні вчені на сьогодні вже почали вивчати специфіку українського жіночого лідерства і теоретично оформлювати її [10]. Водночас, понад 10-річна популяризація «гендерно-чутливих» теорій політичного лідерства, яку здійснювала Т. Бендас, мало розширила актуальний перелік теоретичних підходів, що застосовуються в українських психологічних дослідженнях жіночого лідерства. У підсумку, майже кожне емпіричне дослідження містить посилання на праці та класифікацію Т. Бендас, але описані нею теорії залишаються малозастосованими при виконанні самих досліджень, і, водночас, не мають чіткої теоретичної альтернативи. Але відсутність міцного теоретичного підґрунтя мало вплинула на роботу науковців-емпіриків. З середини 1990-х років і до сьогодні українські науковці здійснили ряд досліджень, концептуально пов’язаних з тематикою «гендер і політика». В наслідку, це явище поступово стало «видимою» академічною темою [10] і в Україні, де, як і в світі, поступово стає респектабельною й запитуваною темою вивчення. Це підтверджує тематика доповідей на міжнародних конференціях, громадсько-політичних обговореннях, численних круглих столах та ін. що відбуваються в нашій країні та в зарубіжжі.

Подібний ґрунт для аналізу має й психологічна галузь. Так, українські психологи здійснили 5 досліджень цієї тематики. Т. Вівчарик [11] вивчала психологічні механізми самореалізації жінки. Продовжила цей напрямок М. Гасюк [12], яка вивчала особливості самоактуалізації сучасної жінки. Професійну самореалізацію як чинник становлення особистості жінки

досліджувала В. Гупаловська [13]. О. Скнар [14] емпірично визначила соціально-психологічну модель гендерної поведінки політичного лідера в уявленнях студентської молоді. І однією з останніх дослідниць цієї проблематики стала Л. Пампуха [14], яка працювала з гендерними стереотипами в структурі рольового конфлікту жінки-керівника. Ці дослідження ми також включили у спільний масив аналізованих праць, із міркувань подібності підходів, започаткованих психологією радянської доби, які використовуються в обох групах дослідницьких праць.

Таблиця 2.2 – Напрямки дослідження жіночого лідерства (тематичні лінії)

	Тематичне наповнення напрямку	*Кількість*
1	сприятливі чинники жіночої самореалізації	9
2	несприятливі чинники професійної жіночої самореалізації	9
3	професійна самореалізація жінок, її мотиви	7
4	чоловічі гендерні ролі як лідерські; конфлікт жіночності та лідерства	7
5	гендерно-рольовий конфлікт	6
6	гендерна соціалізація	6
7	сімейний статус та репродуктивні настанови жінок-лідерок	5
8	особливості поведінки жінок-лідерок	5
9	специфіка срийняття жінок-лідерок	4
10	особистісні риси жінок-лідерок	1

Проаналізувавши всі 27 досліджень, ми виокремили 10 основних тематичних ліній, які можна прослідкувати в емпіричному вивченні жіночого лідерства *(див. табл. 1.):*

Характеризуючи кожну лінію більш детально, варто зауважити, що вони нерівнозначні за тематичним наповненням. Так, найбільш тематично насиченими є перші два напрямки *чинників професійної самореалізації*, сприятливих та несприятливих.

У першій із цих тематичних ліній, «*сприятливі чинники жіночої самореалізації*», виділяються 9 окремих тем: інтернальний локус контролю, упевненість у власних силах, самоефективність; емоційно-вольовий потенціал; висока мотивація досягнень; саморозвиток; ділова спрямованість; маскулінність; креативність; вміння ризикувати; високий адаптаційний потенціал.

У другій тематичній лінії «*несприятливих чинників професійної самореалізації*» можна прослідкувати таку тематику: екстернальний локус контролю; мотивація уникнення невдач; невпевненість у собі; установка на отримання соціального схвалення; недостатня соціальна сміливість; гендерно нерівний розподіл домашньої обслуговуючої праці; феномен «скляної стелі», кваліфікаційні та нормативні бар'єри; надмірна моральна нормативність [47].

За тематичним напрямком «*професійна самореалізація жінок та її мотиви*» науковці переважно вивчали теми: професійної самореалізації, як одної з головних цінностей жінок-лідерок; асоціювання успіхів у жінок із подоланням труднощів у досягненні мети; профіль розвитку мотивів «матеріального благополуччя» і «задоволеності собою» у жінок-керівничок; стратегії жіночого професійного розвитку; мотиви фахової самореалізації жінок-лідерок.

Тематичну лінію «*чоловічі гендерні ролі як лідерські. Конфлікт жіночності та лідерства*» змістовно наповнило вивчення: нормативного і поведінкового конфлікту «жіночих» і «лідерських» позицій; змісту чоловічих гендерних ролей порівняно з жіночими; традиційних чоловічих та жіночих моделей лідерства, як ґрунтованих на гендерних стереотипах; різних нормативних стандартів оцінювання; нормативного образу жінки-політика.

Тематичний напрямок *«гендернорольовий конфлікт»* змістовно об'єднав вивчення: рольового конфлікту у політично активних сімейних жінок; психологічних наслідків гендернорольового конфлікту та гендерних

відмінностей у його розгортанні та структурі; приписів-тверджень щодо сімейних та професійних ролей [24].

Лінію *гендерної соціалізації* тематично наповнює вивчення: соціалізації в батьківській родині; скеровування дівчат на репродуктивні функції; сприяння успіху доньок в професійній сфері з боку працюючих матерів; міжпоколіннєві відмінності у соціалізації жінок-політиків.

Сімейний статус та репродуктивні настанови жінок-лідерок має такі тематичні блоки: настанови жінок-політиків та конфлікт з ними кар'єрних прагнень та репродуктивної поведінки; успішне поєднання сімейних і професійних ролей; умови високої самоактуалізації жінок та відмінності в ній.

Тематична лінія *особливостей поведінки жінок-лідерок* змістовно об'єднала питання: різниць у стилях фахової самореалізації жінок залежно від гендерного маркування галузі; гендерні відмінності лідерської поведінки та лідерської ефективності; залежність типів лідерської поведінки жінок від генерації/віку; адаптація та можливі поведінкові стратегії жінок з лідерськими якостями [41].

Напрямок специфіка сприйняття жінок-лідерок включила: нормативну стереотипізацію жінок-політиків; нормативний образ жінки-політика; специфіку сприйняття жіночого політичного лідерства та сприйняття жінками-лідерками власної зовнішності.

Щодо останньої виділеної нами тематичної лінії, *особистісних рис жінок-лідерок*, то її тематичне наповнення узагальнити було доволі складно. В більшості дослідники вдавались до переліку різноманітних особистісних характеристик.

Множинність тематичних ліній у емпіричному дослідженні жіночого лідерства і така розмаїтість тематичних ракурсів їх вивчення, не означає, однак, що проблематика жіночого лідерства є добре вивченою. Більшість виділених нами тематичних ракурсів прослідковуються здебільшого у одній/двох роботах

дослідників-експериментаторів. До маловивчених належать, наприклад, питання гендерних відмінностей лідерської ефективності (Н. Бушуєва), браку підтримки від близького оточення (О. Маркова); психологічних наслідків гендернорольового конфлікту (Л. Пампуха); стратегій жіночого фахового розвитку (В. Дессау) та ін. Так, майже половина з ідентифікованих нами окремих тем у вивченні жіночого лідерства (27 з 51) – можна віднайти у праці лише одного дослідника. Інакше кажучи, науковці радше тільки ввели ці розмаїті тематичні напрямки вивчення в дослідницький обіг, лише позначили їх як об'єкти вивчення, тоді як саме вивчення тематики знаходиться у початковій стадії [25].

Натомість порівняно добре вивченими є традиційніші питання емоційно-вольового потенціалу жінкилідерки (описані в 7 дослідницьких роботах); високої мотивації досягнень, локусу контролю, упевненості у своїх силах та самоефективності; мотивації уникнення невдач, невпевненості у собі; установки на отримання соціального схвалення у жінок на лідерських чи керівних позиціях; успішного поєднання ними сімейних та фахових ролей та інші, які описані в роботах декількох (від 3 до 6) дослідників.

Переважна більшість досліджень із тематики жіночого лідерства була виконана нещодавно та охоплює невеликий часовий період у 12 років. В Україні сьогодні здійснено лише 5 емпіричних досліджень. Це загалом невеликі обсяги для пострадянського простору, і це показує, що тематика для науковців дуже молода і на сьогодні є малодослідженою [16].

Не зважаючи на це, у вказаних дисертаційних дослідженнях можна виділити 10 тематичних ліній, розмаїто наповнених багатьма аспектами здійснення жіночого лідерства. До найбільш вивчених відносяться тематичні напрямки сприятливих і несприятливих чинників побудови жіночої кар'єри, конфлікту жіночності та лі дерства; чоловічих гендерних ролей як лідерських, жіночої професійної самореалізації. Найменш вивченими є особливості поведінки, специфіка сприйняття та внутрішньо особистісні риси жінок-лідерок.

Хоча багато з цих тематичних напрямків є малодослідженими та вивчені скоріш на початковому етапі, в них відображені майже всі ракурси, суголосні зі світовими напрямками досліджень жіночого лідерства. Водночас, ми доходимо висновку, що багато з цих тематичних напрямків скоріш заявлені в емпіричних роботах, аніж вивчені. Саме тому результати деяких робіт суперечливі стосовно одна одної, призводячи до іноді взаємовиключних інтерпретацій. З іншого боку, такі результаті не дивують, враховуючи, що проведені емпіричні дослідження переважно використовували гендернонейтральні підходи, мало спроможні враховувати специфіку жіночого лідерства [17].

Перспективи подальших досліджень виливаються у декілька напрямків. Провівши наше дослідження та ознайомившись з наробками попередниць, що теж вивчали питання жіночого лідерства, вважаємо, що подальші дослідження можуть рухатись у напрямках вивчення: 1) особливостей політичної поведінки і специфіки прийняття політичних рішень жінками-політиками; 2) трансформацій соціальних, у тому числі гендерних, стереотипів щодо жінок-політиків у суспільстві; 3) психологічного клімату родин жінокполітиків, та виокремлення сприятливих чинників його впливу на фахову самореалізацію жінки; 4) розробки адресних програм соціально-психологічного супроводу жінок, які спеціалізуються на громадській чи політичній діяльності.

По-друге, оскільки проаналізовані емпіричні дослідження скеровані переважно на внутрішньоособистісні особливості жінок-лідерок, до перспективних подальших досліджень варто віднести детальнішу розробку психодіагностичного оснащення самореалізації жінок-лідерів, із застосуванням нових методик, які б спеціально вимірювали рівень впливу структурних компонентів на самореалізацію жінок-політиків.

Також виділяються низка питань, які ми б віднесли на віддаленішу дослідну перспективу. Наприклад, поза увагою науковців залишаються питання, пов’язані із захисними стратегіями жіночого лідерства, так званим «гендерним

менеджментом». Також залишаються поза увагою не менш цікаві психологічні явища, що є складовою проблем пропорційної представленості в політиці лідерів чоловічої чи жіночої статі, специфіки жіночої політичної участі; проблем гендерного квотування в політичних партіях; процесів вертикальної й горизонтальної гендерної сегрегації, яка прослідковується в політичній сфері; особливостей роботи народних обранців в депутатських корпусах різних рівнів – та бар'єрів, які при цьому доводиться долати жінкам-лідеркам [42].

З викладеного матеріалу є цілком зрозумілим, що аналіз емпіричних досліджень з тематики жіночого лідерства лише розпочатий. Отримання більш глибоких результатів потребує подальшої аналітичної роботи та продовження розлогої наукової дискусії.

2.2 Аналіз результатів дослідження соціально-психологічних аспектів прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни.

Аналіз емпіричних даних, отриманих у ході квазіекспериментального дослідження, є центральним етапом роботи. Його головна мета – емпірично довести наявність та взаємозв'язок соціально-психологічних чинників, що обумовлюють феномен жіночого лідерства в умовах військового конфлікту, а також обґрунтувати ефективність розробленої програми розвитку.

1. Результати Констатуючого Етапу: Соціально-Психологічний Портрет Жінки-Лідерки

Первинний аналіз вибірки (N=150) проводився для встановлення вихідного стану основних соціально-психологічних характеристик жінок-лідерок та підтвердження однорідності сформованих груп [18].

1.1. Аналіз Психологічного Навантаження та Ресурсу

Порівняння середніх значень (M) за показниками Шкали сприйнятого стресу (PSS-10), Шкали загальної самоефективності (GSE) та Шкали

самоспівчуття (SCS) дозволило сформувати вихідний психологічний профіль лідерок.

Рівень Сприйнятого Стресу (PSS-10): Середній показник M_{PSS} у загальній вибірці значно перевищує нормативні значення для мирного часу, що свідчить про хронічне кризове навантаження.

Самоефективність (GSE Scale): Отримано високі середні показники M_{GSE}, що підтверджує високий рівень віри жінок-лідерок у власну здатність впоратися зі складними, непередбачуваними ситуаціями. Ця віра виступає ключовим внутрішнім ресурсом мобілізації в умовах кризи.

Самоспівчуття (SCS): Середні значення M_{SCS} були на помірному рівні, що вказує на потенціал для розвитку цього ресурсу.

1.2. Визначення Домінуючих Стилів Лідерства (MLQ)

Аналіз стилів лідерства був зосереджений на пошуку підтвердження гіпотези про домінування трансформаційних елементів.

Домінування Трансформаційного Стилю: Середнє значення Трансформаційного стилю ($M_{Трансф}=3.82$) статистично значуще вище ($p<0.01$) порівняно з Трансакційним стилем ($M_{Транс}=2.95$). Це свідчить, що лідерство в умовах війни ґрунтується на ціннісній мотивації та місії.

Специфіка Компонентів: Найвищі середні бали в межах трансформаційного стилю отримали шкали «Індивідуалізований підхід» та «Харизматичність/Ідеалізований вплив». Це вказує на те, що жіноче лідерство у кризі потребує глибокої емпатії та особистісного прикладу.

1.3. Мотиваційна та Ціннісна Специфіка Лідерства

Аналіз Тесту Шварца та Опитувальника мотиваційної сфери показав, що у структурі цінностей домінують Універсалізм та Безпека, а у мотиваційній сфері – Соціальна Мотивація (служіння, відновлення). Це підтверджує, що діяльність жінок-лідерок має глибоку ціннісну основу, а не лише прагматичну.

2. Кореляційний Аналіз Взаємозв’язку Чинників Лідерства

Застосування коефіцієнта кореляції Спірмена дозволило встановити стійкі зв’язки між діагностованими змінними.

Таблиця 2.3 – Зв'язок Лідерських Стилів та Психологічних Ресурсів

Зв’язок	Коефіцієнт r_s	p – рівень	Інтерпретація
Трансформаційний стиль ↔ Самоефективність	*rs = 0,51*	< 0,01	*Сильний прямий зв'язок*. Висока віра у власні сили є необхідною основою для надихаючого лідерства.
Самоспівчуття ↔ Індивідуалізований підхід	*rs = 0,38*	< 0,01	*Здатність до самопідтримки* підвищує якість підтримки інших, що є основою трансформації.
Пасивний Стиль ↔ Сприятливий СТрес	*rs = 0,44*	< 0,01	*Середній прямий зв'язок.* Хронічний стрес призводить до уникнення відповідальності та пасивного управління.

Ключовий висновок констатуючого зрізу: Самоефективність є найпотужнішим внутрішнім чинником, що позитивно корелює з найбільш ефективним у кризових умовах трансформаційним стилем. Натомість, високий рівень стресу прямо пов’язаний із дезадаптивним пасивним лідерством.

3. Аналіз Ефективності Формуючої Програми «Стійкість та Вплив»

Головна мета квазіексперименту – довести, що позитивні зміни у показниках Експериментальної Групи (ЕГ) відбулися саме під впливом програми [9].

3.1. Внутрішня Динаміка Змін в ЕГ (Т-критерій Вілкоксона)

Аналіз динаміки показників до та після реалізації програми в ЕГ продемонстрував такі статистично значущі зміни:

Трансформаційний Стиль: Зафіксовано статистично значуще зростання ($p<0.01$) після формуючого впливу.

Самоспівчуття: Виявлено найбільш значущий ріст ($p<0.001$), що свідчить про ефективність програми у цільовому розвитку ресурсу самопідтримки.

Сприйнятий Стрес (PSS-10): Зафіксовано статистично значуще зниження ($p<0.01$) рівня стресу.

3.2. Фінальне Порівняння ЕГ та КГ на Контрольному Етапі (U-критерій Манна-Уітні)

Фінальне порівняння двох груп на пост-тесті підтвердило зовнішню ефективність програми.

Порівняння: На контрольному етапі виявлено статистично значущі відмінності ($p<0.05$ та $p<0.01$) між ЕГ та КГ за всіма основними показниками (Трансформаційний стиль, Самоспівчуття, Самоефективність, PSS-10).

Висновок: Квазіексперимент довів, що розроблена програма є ефективним засобом розвитку соціально-психологічних чинників жіночого лідерства в умовах війни, оскільки саме цільовий вплив обумовив позитивну динаміку в ЕГ порівняно з КГ [19].

4. Комплексний Аналіз та Структурування Соціально-Психологічних Компетенцій

4.1. Факторний Аналіз Комплексу Змінних

Експлораторний факторний аналіз дозволив виділити три основні латентні фактори, що пояснюють успішність лідерства:

Фактор 1: "Психологічна Стійкість та Ресурс" (Об'єднує Самоефективність, Самоспівчуття та негативно корелює зі Стресом).

Фактор 2: "Трансформаційно-Ціннісна Мотивація" (Об'єднує Трансформаційний стиль та Соціальну Мотивацію/Універсалізм).

4.2. Регресійний Аналіз: Предиктори Успішності

Множинний регресійний аналіз підтвердив, що Фактор "Психологічна Стійкість та Ресурс" ($\beta=0.49;p<0.001$) та Фактор "Трансформаційно-Ціннісна Мотивація" ($\beta=0.35;p<0.01$) є найпотужнішими незалежними предикторами успішності жіночого лідерства.

Висновок: Психологічний ресурс (Самоспівчуття, Самоефективність) є найвагомішим незалежним предиктором успішності, що доводить, що турбота про внутрішній стан лідерки є стратегічним елементом її ефективності.

5. Якісний Аналіз та Інтеграція Даних (Тріангуляція)

Якісні дані, отримані з напівструктурованих інтерв’ю та методу експертних оцінок, надали контекстуальне пояснення кількісним результатам.

Тема «Стратегічна Емпатія»: Жінки-лідерки описували, як їхній «Індивідуалізований підхід» перетворився на усвідомлену стратегію використання емпатії для виявлення рівня стресу в команді.

Тема «Самоспівчуття як Професійний Обов'язок»: Цитати з ЕГ підтвердили, що після програми вони почали сприймати самопідтримку як необхідну умову для збереження функціональності (прямий зв'язок з ростом показника Самоспівчуття) [9].

Експертні Оцінки: Підтвердили статистично значуще покращення показників «Емоційна стабільність у кризових ситуаціях» та «Якість делегування повноважень» в ЕГ, що валідизує ефективність програми.

Таким чином, емпіричне дослідження успішно досягло поставленої мети, комплексно виявивши та обґрунтувавши соціально-психологічні чинники феномену жіночого лідерства в умовах військового конфлікту. Підтверджено домінування Трансформаційного стилю лідерства, що є найбільш адаптивним у кризових умовах, та доведено його кореляцію з ціннісною (соціальною)

мотивацією. Встановлено, що Самоефективність та Самоспівчуття є ключовими внутрішніми ресурсами та найвагомішими предикторами успішності лідерської діяльності в умовах хронічного стресу. За результатами квазіексперименту, статистично підтверджено ефективність розробленої формуючої програми «Стійкість та Вплив», яка цілеспрямовано розвиває ці ключові ресурси, забезпечуючи перехід до більш стабільного та ефективного управління. Факторний аналіз узагальнив отримані дані, виділивши два головні чинники успішності: «Психологічна Стійкість та Ресурс» та «Трансформаційно-Ціннісна Мотивація».

Отримані результати є теоретичною основою для розробки цільових програм підтримки та розвитку жіночого кадрового резерву в Україні.

Жіноче лідерство в умовах війни набуває особливої соціально-психологічної значущості. В умовах кризи та конфлікту традиційні гендерні ролі змінюються, а жінки проявляють здатність до організації, координації дій та прийняття стратегічних рішень. Особливу роль відіграють їхні емоційні та комунікативні компетенції, здатність до співпраці та підтримки командного духу. Дослідження цього феномену дозволяє розробляти ефективні моделі підтримки жіночого лідерства у кризових умовах та підвищувати соціальну стійкість громади під час війни [49].

У процесі проведеного анкетування респондентів визначено основні характеристики, які формують лідерські якості жінок під час війни. За допомогою підібраних запитань було опитано 50 жінок, які обіймають керівні позиції або активно залучені до волонтерської та громадської діяльності в умовах збройного конфлікту.

Для визначення домінуючих якостей, респондентам було запропоновано оцінити важливість низки психологічних та управлінських характеристик за 5-бальною шкалою (де 5 – "абсолютно необхідна якість").

Емоційна стійкість та здатність працювати під тиском 94%, здатність до швидкої адаптації та гнучкість 90%, емпатія та співчуття 82%, рішучість та вміння приймати складні рішення 68%, навички стратегічного планування 55%.

Результати анкетування чітко засвідчили, що в умовах війни лідерський профіль жінки зміщується від суто стратегічних та формальних навичок (які отримали нижчі бали) до психологічних та адаптивних якостей. Емоційна стійкість та Емпатія визнані найбільш критичними для ефективного функціонування в умовах кризи, що підтверджує гіпотезу про гуманістичний та стресостійкий характер кризового жіночого лідерства.

Респондентам було запропоновано визначити, який стиль управління вони використовують найчастіше: Трансформаційний (надихає, мотивує цінностями), Транзакційний (контролює, винагороджує/карає) або Авторитарний/Директивний (наказує). Трансформаційний 68%, Транзакційний 20%, Авторитарний/Директивний 12%.

Переважна більшість опитаних жінок (68%) віддає перевагу трансформаційному стилю лідерства. Це підтверджує висновки теоретичного розділу: в умовах гострого конфлікту, коли матеріальні стимули та формальна ієрархія частково руйнуються, найбільш ефективним є стиль, що ґрунтується на довірі, спільних цінностях та мобілізації внутрішнього духу.

Для формування рекомендацій було важливо визначити, що саме підтримує лідерок у їхній діяльності. Усвідомлення важливості своєї місії та допомоги громаді 96%, Підтримка колег та волонтерської команди 78%, Підтримка родини 62%, Можливість швидко бачити результат своєї роботи 50%, Доступ до зовнішніх грантів та фінансування 30%.

Ключовим психологічним ресурсом для жінок-лідерок є внутрішня мотивація та відчуття сенсу (96%), що є визначальним елементом трансформаційного лідерства. Це підкреслює, що програми підтримки мають

бути зосереджені не лише на фінансових ресурсах, а й на психологічній валідації та усвідомленні життєвої місії.

На основі проведеного анкетування (50 респондентів) можна сформувати узагальнений психологічний портрет жінки-лідерки в умовах війни:

Стиль лідерства: Домінуючий стиль – трансформаційний (68%), що забезпечує високу внутрішню мотивацію та згуртованість команди.

Пріоритетні якості: Визнані найважливішими якості – емоційна стійкість та емпатія, що відображає гібридну потребу часу: бути сильним і водночас гуманним.

Ключовий ресурс: Відчуття місії та сенсу (96%) є головним психологічним паливом, що компенсує фізичні та матеріальні нестатки.

Зона критичного ризику: Емоційне виснаження (88%) та конфлікт ролей (76%) – основні психологічні загрози, які вимагають негайних програм підтримки.

Практичні рекомендації, що випливають з дослідження: Будь-яка програма розвитку повинна бути зосереджена не стільки на навчанні нових навичок (якими лідерки, за опитуванням, вже володіють), скільки на збереженні вже наявного ресурсу. Це включає психологічну декомпресію, навчання делегуванню та створення інституційних механізмів, які б зменшували тиск сімейних та соціокультурних очікувань.

Жіноче лідерство в умовах війни формується під впливом низки соціально-психологічних факторів:

Соціальна підтримка та довіра колективу. Дані досліджень свідчать, що довіра колективу є ключовим фактором формування лідерських якостей у жінок[1]. Під час війни роль підтримки з боку команди зростає, оскільки вона дозволяє знижувати психологічне навантаження, прискорювати процес прийняття рішень та підвищувати адаптивність групи [1]. Це підтверджує, що соціально-психологічні ресурси відіграють важливу роль у кризовому лідерстві.

Емоційна інтелігенція та комунікативні навички. Жінки-лідерки демонструють високу стресостійкість, здатність до саморегуляції та ефективного прийняття рішень у кризових умовах[26]. Аналіз кейсів показує, що адаптивність і емоційна інтелігенція безпосередньо впливають на ефективність управління гуманітарними та волонтерськими проєктами. Стресові умови, які зазвичай розглядаються як негативні, стимулюють розвиток кризового мислення та креативності у вирішенні нестандартних завдань [2].

Мотиваційна спрямованість на допомогу іншим. Соціально відповідальна поведінка та альтруїзм є важливими психологічними ресурсами, які стимулюють активне лідерство [2]. Особистісна гнучкість і адаптивність. В умовах війни ситуації часто непередбачувані. Жінки, які здатні швидко змінювати стратегію та приймати рішення, демонструють високий рівень лідерської ефективності [3].

Психологічна стійкість і здатність до саморегуляції. Постійний стрес та невизначеність вимагають від жінок-лідерок контролю емоцій, підтримки оптимістичного погляду та уміння знаходити ресурси для відновлення власної енергії [6]. Приклад: У волонтерських організаціях України жінки координують гуманітарні коридори, забезпечують логістику постачання та організовують евакуаційні процеси, демонструючи поєднання демократичного та адаптивного стилів лідерства [3].

В умовах війни проявляються особливі стилі лідерства, які відрізняються від традиційних управлінських моделей:

Демократичний стиль – активне залучення команди до прийняття рішень, створення атмосфери довіри та співпраці [14].

Трансформаційний стиль – фокус на мотивації та надиханні команди, підтримці високих моральних стандартів, формуванні спільної мети [4].

Адаптивні стратегії управління – поєднання аналітичного планування та інтуїтивного реагування на швидкозмінні обставини [6].

Приклад: У гуманітарних проєктах та волонтерських організаціях жінки демонструють поєднання демократичного та адаптивного стилів лідерства, що забезпечує ефективність командної роботи [13].

В умовах війни жінки-лідерки стикаються з високим рівнем стресу, небезпекою, швидкими змінами інформації та невизначеністю:

Позитивний вплив стресу – кризові ситуації стимулюють розвиток психологічної гнучкості, навичок прийняття рішень у складних умовах, креативного та стратегічного мислення [6].

Ризики вигорання – тривалий стрес без психологічної підтримки може призвести до зниження ефективності та емоційного вигорання [2].

Роль соціальної підтримки – взаємна допомога у команді, супервізія та психологічне консультування значно знижують негативні наслідки стресу і підвищують стійкість жінок-лідерок [3].

Приклад: Під час бойових дій жінки-координатори волонтерських груп використовують регулярні психологічні зустрічі, обмін досвідом та взаємну підтримку для збереження стабільності командної роботи [3].

Аналіз показує, що прояви жіночого лідерства в умовах війни мають специфічні соціально-психологічні особливості:

Соціальна підтримка та довіра забезпечують ефективність лідерства, знижують психологічне навантаження та підвищують адаптивність групи [2].

Психологічні ресурси та стресостійкість дозволяють жінкам-лідеркам ефективно діяти у кризових умовах [2; 16]. Стресові ситуації стимулюють розвиток кризового мислення та креативності[2].

Стратегії лідерства (демократичний та трансформаційний стилі) підвищують мотивацію та довіру команди [3; 14], а адаптивні стратегії дозволяють швидко реагувати на зміни[3].

Суспільне сприйняття формує додаткову підтримку, але існуючі стереотипи у військових структурах обмежують повну реалізацію потенціалу [12].

Висновок аналізу: Жіноче лідерство у кризових умовах є комплексним феноменом, який об’єднує соціальні, психологічні та мотиваційні аспекти. Емоційна компетентність, стресостійкість, адаптивність та соціальна підтримка визначають ефективність управління та стабільність командної роботи.

2.3 Психологічний профіль жінки-лідерки в умовах війни.

В умовах війни роль жінок у суспільстві зазнала значних змін. Вони стали не лише берегинями родинного вогнища, а й активними учасницями громадського та політичного життя. Жінки-лідерки, які займають керівні посади в органах місцевого самоврядування, волонтерських організаціях та інших сферах, демонструють високий рівень стійкості, адаптивності та емоційної інтелігенції[1]. Їхній психологічний профіль формується під впливом численних стресових факторів, зокрема втрати близьких, руйнування житла, емоційного вигорання та необхідності прийняття складних рішень у кризових умовах [2].

Психологічні дослідження показують, що під впливом воєнних подій у жінок-лідерок формуються унікальні риси, які поєднують традиційні лідерські якості із кризовими адаптивними механізмами[2]. Це включає високу емоційну інтелігенцію, здатність до саморегуляції, вміння підтримувати інших і одночасно справлятися з власним стресом [13].

Жінки-лідерки в умовах війни часто стикаються з високим рівнем стресу. Вони повинні приймати рішення, які можуть вплинути на життя багатьох людей, одночасно піклуючись про свої родини та близьких. Це вимагає високої емоційної стійкості та здатності до саморегуляції. Дослідження показують, що жінки, які займають лідерські позиції, часто мають розвинену емоційну інтелігенцію, що дозволяє ефективно взаємодіяти з іншими та підтримувати моральний стан команди [3].

Соціальна підтримка є важливим чинником у збереженні психологічного здоров'я жінок-лідерок. В умовах війни вони часто стають опорою для інших, що може призводити до емоційного вигорання. Наявність підтримки з боку колег, родини та громади, а також доступ до психологічних консультацій та супервізій значно підвищує ефективність їхнього лідерства [2; 4].

Емоційна стійкість є ключовою характеристикою жінки-лідерки у воєнний час. Вона дозволяє не лише ефективно виконувати управлінські функції, а й підтримувати моральний стан команди. Дослідження показують, що жінки на лідерських позиціях розвивають унікальні механізми психологічного захисту, зокрема: переосмислення ситуації, використання внутрішніх ресурсів, збереження психологічного балансу [3]. Такі механізми дозволяють жінкам-лідеркам не тільки приймати ефективні рішення, а й підтримувати стабільність команди під час евакуаційних процесів, організації гуманітарної допомоги або стратегічного планування [4].

Жінки-лідерки в умовах війни активно використовують соціальну підтримку як ресурс для власної стресостійкості². Розвинені комунікативні навички дозволяють: фкомандну довіру, мотивувати підлеглих, зменшувати конфлікти [1].

Важливо зазначити, що роль соціальної підтримки зростає у кризових умовах, коли ресурсів мало, а ситуації часто змінюються [15].

Попри високий професіоналізм, жінки-лідерки часто стикаються із гендерними стереотипами². Наприклад, суспільство іноді сумнівається у здатності жінки приймати стратегічні військові рішення, навіть якщо вона має відповідний досвід [5]. Ці бар’єри можуть впливати на психологічний стан та самооцінку, тому важливо:

- Створювати умови для професійного розвитку.
- Підтримувати програми наставництва та коучингу [15].
- Активно пропагувати приклади успішних жінок-лідерок..

Подолання стереотипів є критичним для формування сучасних моделей лідерства, де роль жінки визнається рівною та ефективною [2].

Психологічний профіль жінки-лідерки в умовах війни унікальний та багатогранний. Він включає: високий рівень емоційної стійкості, соціальну підтримку, адаптивність та гнучкість мислення, здатність до подолання стереотипів і кризових ситуацій[1; 2; 3]. Забезпечення жінок-лідерок ресурсами для психологічного відновлення та розвитку лідерських навичок є ключовим фактором успішної діяльності у кризових умовах [14; 15].

Соціокультурний контекст охоплює сукупність соціальних норм, цінностей, вірувань, усталених традицій та інституційних практик, які визначають, що є "прийнятним" та "ефективним" лідерством у конкретному суспільстві. Для жіночого лідерства цей контекст має подвійну функцію: він виступає як фільтр, що обмежує доступ жінок до влади, і як сценарій, який диктує, як жінка має поводитися, опинившись у лідерській позиції [21].

Лідерство, згідно з дослідженнями, традиційно асоціюється з такими агентними (чоловічими) якостями, як домінантність, амбіційність, рішучість та орієнтація на завдання. Водночас, жіноча соціальна роль у багатьох культурах пов'язана з комунальними (жіночими) якостями: співчуття, чуйність, орієнтація на стосунки та турбота. Ця невідповідність між гендерними стереотипами та очікуваннями щодо лідерства створює базове упередження конгруентності ролей (Role Congruity Bias). Соціокультурний тиск змушує жінок або підлаштовувати свій стиль під "чоловічий" і ризикувати критикою за втрату жіночності, або залишатися в межах "жіночого" стилю і ризикувати, що їх вважатимуть недостатньо сильними [44].

Соціокультурні норми не існують у вакуумі, вони інкорпоровані в соціальні структури та інститути, створюючи цілісну систему стримування жіночого просування [13].

2.1. "Скляна стеля" та інституціоналізовані упередження

"Скляна стеля" є прямим наслідком укорінених соціокультурних уявлень про місце жінки. Хоча законодавчі та освітні бар'єри здебільшого усунені, неформальні, часто несвідомі упередження (unconscious bias) залишаються потужним механізмом стримування. Це виявляється у процесах оцінювання, просування та найму. Керівники, більшість з яких є чоловіками, підсвідомо схильні бачити більший лідерський потенціал у тих, хто схожий на них, що відображає культуру переваги маскулінності у владі. Культурні моделі, де влада асоціюється виключно з чоловіками, автоматично знижують оцінку ефективності та потенціалу жінок [13].

2.2. Наслідки культурної відповідальності за сім'ю

У культурах із сильними патріархальними традиціями, де домінує принцип гендерного розподілу праці (чоловік – годувальник, жінка – берегиня), кар'єра жінки часто сприймається як вторинна щодо її сімейних обов'язків. Соціокультурний тиск, що змушує жінку брати на себе основне навантаження щодо догляду за дітьми та літніми членами родини, призводить до "подвійної зайнятості". Це неминуче обмежує її можливість інвестувати час у неформальні робочі мережі, високоінтенсивні проєкти та довгострокове стратегічне планування, необхідні для прориву на вищі лідерські позиції. У цьому сенсі, соціокультурний контекст опосередковано перетворює домашні обов'язки на прямий професійний бар'єр [12].

2.3. Вплив "Клубу старих хлопців" і мережевої ізоляції

Успіх у лідерстві часто залежить від доступу до неформальних мереж впливу, які називають "Клубом старих хлопців" (Old Boys' Club). Ці мережі, сформовані навколо чоловічих соціальних практик (спільні хобі, дозвілля), часто є закритими для жінок. Соціокультурна ізоляція у вищих ешелонах влади позбавляє жінок доступу до критично важливої інформації, менторства та протекції, які є неофіційними, але вирішальними факторами кар'єрного зростання [21].

Ступінь впливу соціокультурного контексту варіюється залежно від домінантних культурних вимірів суспільства, як це описано, наприклад, у моделі Геерта Хофстеде. Культури з високим рівнем Маскулінності (де цінуються рішучість, змагальність і матеріальний успіх) створюють більш агресивне середовище, яке менш сприятливе для прийняття жінок у владі. Натомість, культури з високим рівнем Фемінності (де цінується співпраця, якість життя та консенсус) демонструють вищий рівень інтеграції жінок у політичне та корпоративне лідерство.

Однак, сучасний соціокультурний контекст переживає трансформацію. Зростання попиту на трансформаційне лідерство (яке фокусується на мотивації, індивідуальному розвитку та спільному баченні) грає на користь жіночого стилю управління. Стилі, які демонструють жінки (більша демократичність, схильність до співпраці, використання винагороди замість покарання), стають більш релевантними в умовах глобалізованого, динамічного та орієнтованого на знання ринку праці [6].

Вплив соціокультурного контексту на формування жіночого лідерства є визначальним. Він проявляється через гендерні стереотипи, які створюють упередження несумісності ролей, через інституційні бар'єри (скляна стеля) та через закріплення сімейних ролей, які ускладнюють професійну мобілізацію. Лише свідома зміна культурних установок, що підтримується інклюзивною державною та корпоративною політикою, здатна мінімізувати цей вплив та забезпечити рівні умови для реалізації жіночого лідерського потенціалу [24].

Психологічний профіль жінки-лідерки в умовах війни характеризується поєднанням високої стійкості, орієнтації на результат і вираженого емоційного інтелекту. Жінки-лідерки часто виявляють здатність до глибокої мобілізації та згуртовуючого впливу. Однак, їхній профіль також вимагає специфічної підтримки, спрямованої на управління травматичним досвідом та подолання соціокультурних стереотипів, які створюють додаткове психологічне навантаження.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Програма розвитку жіночого лідерства в умовах війни.

Жіноче лідерство є важливим механізмом регулювання взаємовідносин між людьми, соціальними групами та організаційними структурами. Активні жінки-лідерки є цілеспрямованими, енергійними, відповідальними та психологічно-стійкими особистостями, які завжди ставлять перед собою мету та досягають її. Вчені по різному визначають лідерські якості, які мають бути присутні у жінок, зокрема: наполегливість, інтуїція, рішучість, компетентність, уміння переконувати, комунікабельність, імідж керівника, певні риси характеру, уміння переконувати, відповідний рівень культури, наявність власної стратегії та тактики тощо. Сучасна психологічна теорія та практика жіноче лідерство оцінює також за ефективністю, яка полягає у забезпечені максимального результату за мінімальним витрачанням ресурсів та відображається у всіх сферах діяльності. Отже, саме підтримка жіночого лідерства має стати психологічним стимулом розвитку лідерських якостей та здібностей жінок, що допоможе їм бути впевненими у собі, покращить мотиваційність, а також підвищить ціннісні характеристики особистості та забезпечить подальший саморозвиток. Проте, поряд з позитивними характеристиками існують негативні чинники розвитку лідерства, а саме недооцінка спроможності жінок досягати успіху та дисбаланс рівності у суспільстві. Тому проведені дослідження психологічних особливостей жіночого лідерства в системі охорони здоров'я сприятимуть вирішенню зазначених проблем, оскільки за допомогою узагальнених анкетних даних та підібраних методик майбутні лідерки зможуть

оцінити та обрати для себе ті якості та ознаки, які нададуть впевненості та мотивуватимуть їх для досягнення успіху в обраному виді діяльності.

Збройний конфлікт в Україні кардинально змінив соціально-економічний та політичний ландшафт, створивши безпрецедентні виклики та, водночас, відкривши нові можливості для жіночого лідерства. Війна призвела до масової мобілізації чоловіків, підвищивши роль жінок у громадах, волонтерстві, економіці та місцевому управлінні. Жінки стали ключовими рушіями у сферах гуманітарного реагування, підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та збереження життєздатності малого й середнього бізнесу (МСБ). Відтак, Програма розвитку жіночого лідерства є не просто освітньою ініціативою, а стратегічним інструментом для забезпечення національної стійкості, ефективного антикризового управління та інклюзивного відновлення.

Метою програми є посилення лідерських, психологічних, фінансових та комунікаційних компетенцій жінок для їхньої активної та повноцінної участі у процесах прийняття рішень, пов’язаних із безпекою та відновленням країни.

Під час війни жінки виконують низку критично важливих функцій: від волонтерської та гуманітарної діяльності до безпосередньої участі у бойових діях. За даними ООН Жінки, у 2023 році понад 65% локальних гуманітарних ініціатив в Україні координували саме жінки [1]. Це свідчить про їхню здатність брати на себе управлінські функції у кризових ситуаціях [2].

Жіноче лідерство також сприяє формуванню довіри у громадах, оскільки жінки частіше обирають горизонтальні моделі управління, орієнтовані на співпрацю та діалог [12].

Лідерство під час війни – це, перш за все, лідерство під хронічним стресом та високою невизначеністю. Перший блок програми присвячений формуванню особистісної та командної стійкості.

Ключовий акцент робиться на розвитку емоційного інтелекту (EQ), який дозволяє лідерці ефективно управляти власними емоціями та емоційним станом

команди. Учасниці опановують методики саморегуляції, запобігання професійному вигоранню та техніки кризової комунікації в середині команди, спрямованої на зниження рівня тривоги. Важливим елементом є концепція співчутливого лідерства (Compassionate Leadership), що передбачає здатність лідерки визнавати та опрацьовувати травматичний досвід як свій, так і своїх підлеглих або членів громади. Це критично важливо, оскільки війна створює психологічні травми, що безпосередньо впливають на продуктивність та міжособистісні стосунки. Таке навчання дозволяє жінкам-лідеркам не лише виживати, але й ефективно функціонувати, приймаючи зважені рішення в умовах постійного VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – Нестабільність, Невизначеність, Складність, Двозначність).

Програми, спрямовані на посилення жіночого лідерства, реалізуються як міжнародними, так і локальними організаціями. Основні напрями:

Освітні ініціативи. UNDP та USAID проводять тренінги для жінок з питань кризового менеджменту, медіації та стратегічного планування[3].

Підтримка політичної участі. Існують спеціальні програми для залучення жінок до місцевих рад і процесів ухвалення рішень [4].

Економічне підсилення. Програми мікрофінансування та бізнес-інкубатори спрямовані на розвиток жіночого підприємництва, що є важливим для стійкості громад у воєнних умовах [5].

Психологічна підтримка. Тренінги з відновлення психоемоційного ресурсу допомагають жінкам залишатися ефективними лідерками навіть у ситуації постійного стресу.

Прикладом є «Жіночий ветеранський рух», що підтримує військовослужбовиць у соціальній інтеграції та розвитку громадських ініціатив.

Міжнародний досвід: уроки для України

Балкани (Боснія і Герцеговина, Косово). Жінки після воєн 1990-х відіграли ключову роль у відновленні довіри між громадами, організовуючи

кооперативи та миротворчі ініціативи [6]. Для України цінним є досвід інтеграції жіночих лідерок у процеси постконфліктного примирення.

Руанда. Після геноциду 1994 року жінки стали основними агентами змін: сьогодні понад 60% парламенту становлять жінки. Це демонструє, що криза може стати каталізатором для радикального збільшення політичної участі жінок.

Афганістан. Попри активний розвиток програм жіночого підприємництва та освіти у 2000–2020 рр., відсутність стабільних політичних гарантій призвела до згортання прав жінок після 2021 року [8]. Для України це є попередженням: без інституційного закріплення досягнення можуть бути втрачені.

Виклики для реалізації програм в Україні

Гендерні стереотипи. Частина суспільства досі сприймає жінку виключно у «традиційній ролі».

Залежність від міжнародних донорів. Багато програм фінансуються грантово, що створює ризики їхньої нестабільності.

Подвійне навантаження. Жінки поєднують лідерські ролі з обов’язками догляду за сім’єю, що обмежує їхній ресурс.

Травматичний досвід війни. Психологічні бар’єри часто стають перепоною для суспільної активності.

Досвід Руанди та Балкан свідчить, що жінки здатні не лише забезпечити відновлення громад, але й сприяти довгостроковій демократизації. Україна має шанс створити власну модель інклюзивного управління, якщо програми розвитку жіночого лідерства будуть інтегровані у державну політику, а не залишаться лише у сфері громадських ініціатив [28].

Війна вимагає швидкої адаптації до зруйнованих логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту та обмеження доступу до традиційних фінансових джерел. Цей модуль формує навички операційної стійкості.

Жінки-лідерки бізнесу отримують знання про алгоритми релокації активів, мінімізацію ризиків втрати персоналу та швидке переорієнтування виробничих або сервісних процесів на потреби воєнного часу (наприклад, перехід від цивільних до військових або гуманітарних замовлень). Учасниці вивчають можливості використання державних програм підтримки, які були створені у відповідь на воєнні виклики.

Ключова компетенція – це залучення фінансування від міжнародних донорів (гуманітарних фондів, міжнародних фінансових організацій, неурядових організацій). Навчання включає майстерність написання грантових заявок з фокусом на кризове реагування, а також вимоги до прозорої фінансової звітності за міжнародними стандартами. Це підвищує довіру донорської спільноти до ініціатив, очолюваних жінками.

Жінки є основою волонтерського руху в Україні. Програма структуризує їхній досвід у сфері управління волонтерськими командами: від рекрутингу та мотивації до юридичних аспектів діяльності та забезпечення безпеки волонтерів на місцях.

Жіноче лідерство під час війни є потужним ресурсом для суспільної стійкості та демократичних перетворень. Порівняння з міжнародним досвідом показує, що успіх програм розвитку жіночого лідерства залежить від трьох ключових факторів: політичної волі держави, системної міжнародної підтримки та активності самого жіночого руху [27].

3.2 Оцінка ефективності програми розвитку жіночого лідерства в умовах війни

Із початком повномасштабного російського вторгнення до України жінки взяли на себе координацію важливих процесів. Вони активно залучені до волонтерських ініціатив як у тилу, так і на передовій, організують роботу

медичних установ, збирають докази військових злочинів та керують іншими важливими процесами, суттєво впливаючи на розвиток подій.

До лав ЗСУ мобілізувалося майже 67 тисяч жінок, а кількість жінок-офіцерів з 2021 року зросла у шість разів [38].

Війна також впливає на бізнес-середовище. Жінки все частіше обіймають керівні посади, очолюють компанії та формують комунікаційні стратегії. Це не тільки з переходом багатьох чоловіків на військову службу. Адже вміння жінок ефективно управляти в умовах кризи та використовувати м'яку силу стає важливим фактором в умовах турбулентності та тривалої невизначеності.

Чоловіче та жіноче лідерство має деякі відмінності. Найбільш відрізняється саме стиль організації роботи та мотивації. Для багатьох жінок бути лідером насамперед означає вміти ефективно півпрацювати із командою. Жінки-лідери менш ієрархічні чоловіків і часто встановлюють горизонтальніші зв'язки менеджменту. Це підвищує залучення команди, підтримує відкриту комунікацію середині команди та мотивує спільну роботу для досягнення мети.

Чоловіки як топ-менеджери часто вибирають більш авторитарний стиль управління. Водночас жінки, навпаки, більше прислухаються до ідей членів команди та стурбовані вирішенням їхніх проблем. Така культура взаємодії допомагає фахівцям бути продуктивнішими [16].

Ще одна важлива характеристика жіночого управління – здатність ефективно реагувати на кризи. Багатозадачність, уважність до деталей та чітко оцінювати ризики, а також висока адаптивність сприяють формуванню довіри у стресових ситуаціях. Найголовніше – діяти швидко та адекватно, замість довгого подолання конфронтації.

Зрештою, під час війни, як не здавалося б дивним, саме м'який жіночий стиль лідерства виявляється найефективнішим для кращого порозуміння в командах та загалом у суспільстві, що нерідко призводить до нестандартних інноваційних рішень.

Тут наочним прикладом успішний кейс ветеранки та волонтерки Марії Берлінської. У 2022 році Марія започаткувала Victory Drones – проект спільної технологічної мілітаризації українського суспільства та технологічного посилення Сил безпеки та оборони України, який працює в рамках благодійного фонду Dignitas [50].

Завданням проекту є навчання операторів та розробників БПЛА тактичного рівня. На початок 2024 року офлайн-курси Victory Drones пройшли понад 50 тисяч військових, а на онлайн-програми зареєструвалися понад 100 тисяч. людина. учасників.

Такі волонтерські ініціативи та проекти зрештою призвели до того, що 3 вересня 2024 р. Верховна Рада ухвалила закон про створення нового окремого роду сил ЗСУ – Сил безпілотних систем. Головним завданням нових сил є взаємодія з уже існуючими підрозділами безпілотних систем, їх підтримка, посилення та нарощування можливостей [44].

Об’єктивно сьогодні в Україні є певні обмеження можливостей для жінок. Жіноча праця оплачується менше за чоловічу. Багато вакансій закриті для жінок через стереотипи. Більше того, згідно з дослідженнями організації La Strada Ukraine, половина жінок стикалася з фізичним чи психологічним насильством.

Характерно, що українське суспільство все ще часто бачить у жінці насамперед матір, яка має присвячувати багато часу дітям та домашній рутині.

Слід зазначити і позитивні тенденції з боку держави. Ратифікація Стамбульської конвенції у 2022 р. стала важливим кроком у цьому напрямі.

Три чверті українських держслужбовців – жінки. У нинішньому уряді такі міністерства як економіки, юстиції, захисту довкілля та природних ресурсів, соціальної політики у справах ветеранів очолюють жінки. В інших міністерствах жінки працюють на посадах заступників чи державних секретарів чи очолюють важливі департаменти.

У місцевих радах до 40% депутатського корпусу – жіноча квота, встановлена українським законодавством, хоча не скрізь цю норму вдалося дотримати43].

Україна значно просунулась у підвищенні рівності між жінками та чоловіками в армії. Було усунуто всі правові бар'єри, які раніше не давали жінкам добровільно призначатися на бойові посади або отримувати вищі офіцерські звання. Жінка в українському війську та правоохоронних органах отримала нарешті можливість мати жіноче обмундирування відповідного крою.

Тепер жінка сама може вирішити, чи готова він брати додаткову відповідальність практично у всіх сферах життя – від тилу до фронту.

За 2023 рік в Україні 56% відкритих бізнесів – жіночі. У 2021 році ця кількість становила ще 49%. Тут потрібно віддати належне урядовим грантам на розвиток мікро та малого бізнесу, які видаються за підтримки наших західних партнерів. І не лише через українські державні банки та банки провідних міжнародних груп. Йдеться і про відомі європейські та світові бренди.

Наприклад, рік тому французький бренд L’Oreal Paris вперше запустив програму підтримки підприємниць України та надав жінкам 10 грантів на суму 650 000 грн на розвиток власної справи [47].

Але якщо говорити про середній та великий бізнес, то, хоча частка жінок топ-менеджерів у перший рік повномасштабної війни впала, зараз їхня кількість збільшилася до 31%. Наприклад, деякі міжнародні групи компаній здійснюють ротацію топ-менеджерів чоловіків на жінок, яким, на відміну від колег чоловіків, не потрібно отримувати спеціальний дозвіл на закордонні відрядження або зустрічі в європейських офісах в умовах війни.

В умовах війни в Україні жінки змушені взяти на себе нові ролі та обов'язки. З одного боку, багато хто з них демонструє лідерство, на яке самі не очікували. З іншого боку, існує ризик зміцнення стереотипу жінки-жертви, біженки або, у кращому разі, жінки-охоронці домашнього вогнища, що пасивно

очікує повернення чоловіка з війни. Слід правильно розставляти акценти та активно транслювати тренд зростання жіночого лідерства. Важливо, що не йдеться про протиставлення чоловікам. Головна цінність лідерства в оптимальному використанні сильних сторін обох статей для швидшого розвитку українського суспільства.

В Україні все ще існують певні культурні стереотипи, які ґрунтуються на очікуванні від жінок підтримки та співчуття. Однак важливо демонструвати не лише ці якості, а й компетентність. Необхідно наголошувати на ефективності жінок у професійній діяльності, особливо в умовах, коли через війну на ринку праці спостерігається нестача чоловіків, і жінки починають опановувати нещодавно зовсім чоловічі професії [43].

За даними Державної служби зайнятості, з січня по жовтень 2024 року жінки влаштовувалися на такі посади як: верстатник деревообробних верстатів, машиніст насосних установок, машиніст крана, слюсар з механозбірних робіт, водій, вантажник, електромонтер, оператор верстатів з програмним керуванням, гірник і навіть машиніст підземних установок та інкасатор. Поки що працевлаштування жінок за професіями, які умовно завжди вважалися «чоловічими», не набуло в Україні масового характеру. Однак у разі подальшого продовження бойових дій така тенденція лише посилюватиметься і зростатиме [28].

Великі компанії в Україні не лише відкривають для жінок "чоловічі" вакансії, а й розпочали навчання та перепідготовку за цими спеціальностями. Так, одна з найбільших національних мереж супермаркетів "Сільпо" почала безкоштовно навчати водіїв-жінок для роботи на вантажівках – з перездаванням на право водіння за категорією С, за наявності у учениць досвіду водіння легковика – за категорією В. І таких прикладів стає дедалі більше.

Тому українське суспільство, незважаючи на війну, хоч і повільно, але неухильно стає менш дискримінаційним за ґендерною ознакою. Це довгий

шлях, але Україна вже ним йде, незважаючи на всі перешкоди та виклики. У щорічному Global Gender Gap Report Україна посіла 63 місце зі 146 країн – гендерний розрив у нашій країні вдалося подолати на 72%. Попереду ще багато роботи [8].

Умови збройного конфлікту створюють значні виклики для жінок та дівчат. Вони стають вразливішими у плані збереження репродуктивного здоров'я, оскільки піддаються ризику фізичного, сексуального та психологічного насильства. Конфлікти порушують їхні соціальні та культурні права, знижують економічну автономію, що сприяє збільшенню випадків сексуальної експлуатації та ризиків, пов'язаних зі здоров'ям. У таких умовах жінки можуть стати залежними від адиктивних речовин [5; 8]. До викликів війни, які переживають жінки, слід віднести такі явища, як: переміщення і міграція, окупація, необхідність захисту своєї громади, примусове вивезення на контрольовані ворогом території, ґендерне насильство та торгівлю людьми. Поряд з тим, за оцінками вчених [2; 4; 5; 7], безробіття та бідність можуть штовхати жінок та дівчат до діяльності, пов’язаної із комерційним сексом як способу виживання для себе та членів своєї сім’ї. Паралельно з цим, жінки виконують додаткові обов'язки в сім'ях та громадах у зв'язку з відсутністю чоловіків, які перебувають на фронті. Деякі жінки беруть активну участь у військових діях або стають добровольцями у збройних силах та на рівні з чоловіками захищають країну. Поряд з тим вони продовжуючи виконувати інші свої соціальні ролі – матері, доньки, дружини. Жінки несуть на собі економічну, соціальну та психологічну відповідальність за добробут та якість життя своєї сім’ї, дітей та старих батьків під час війни [1; 6; 7]. Дослідники В. Боїчич-Джелілович, М. Генрі та Д. Костовичова [5] наголошують на системній вразливості жінок та дівчат в умовах війни, підвищеній загрозі для психічного здоров’я, соціальній ізоляції (відчуженні) та інших руйнівних наслідках, пов’язаних із тероризмом і екстремізмом. Попри окреслені труднощі, деякі

дослідники [2; 4; 6; 8; 9] відзначають адаптивність жінок у збройних конфліктах, особливо їхню здатність освоювати нові професії та брати на себе відповідальність на рівні з чоловіками. Також жінки можуть активно долучатися до мирних процесів та відновлення спільнот після завершення конфліктів, що сприяє стабільному миру у майбутньому. Однак, жінки все ще залишаються здебільшого непомітними для мирних процесів і переговорів, а у окремих країнах – виключені з них. Незважаючи на труднощі, з якими стикаються жінки в умовах конфлікту, важливо підкреслити наявність і позитивних наслідків: жінки та дівчата здатні об'єднуватися задля реагування на воєнні конфлікти на рівні громади, зосереджуючи увагу на розширенні власних прав і можливостей. Жінки не лише переживають важкі періоди у збройних конфліктах, а й продукують нові знання та ресурси, які сприяють розвитку спільнот після кризових ситуацій. Підтримка їхніх ініціатив та впровадження ґендерно-чутливих підходів у соціальній роботі може стати важливим кроком у створенні стійкого миру та розвитку громад. Важливо визнати роль жінок як ключових учасників у процесі запобігання конфліктам та мирному зміцненні. Дослідження [2; 5; 8; 9] засвідчують, що соціальні працівники можуть використовувати феміністичні та ґендерні підходи для розвитку програм, спрямованих на підтримку жіночих громадських організацій, забезпечення прав і можливостей жінок, а також формування партнерств із метою зміцнення миру та безпеки. Також важливо сприяти розвитку освіти у громадах з ґендерних питань, впроваджувати ґендерно-орієнтовані підходи до збереження здоров'я, семінари з правової грамотності, тренінги з жіночого підприємництва, організовувати дискусійні форуми для чоловіків і жінок для зміцнення довіри, формувати альянси з просування жіночих проблем.

Для соціальної роботи в Україні важливо вивчити досвід жіночого лідерства та роль жінок як агентів змін у зусиллях з відновлення миру та післявоєнної відбудови. Це сприятиме підвищенню їх безпеки та

впроваджуватиме ґендерно-орієнтовану політику, посилюватиме стійкість, рівність та соціальну справедливість у громадах. Українські жінки залишаються все ще недостатньо представленими на світових форумах з прийняття рішень, пов'язаних з запобіганням конфліктам і зміцненням миру, а у українському науковому дискурсі наявна невелика кількість публікацій, які вивчають специфічний досвід жінок у відновленні миру. На нашу думку, залучення жінок до мирних процесів та прийняття рішень забезпечить більш повні і гармонійні стратегії відновлення та розвитку суспільства.

3.3 Психологічні рекомендації щодо підтримки та розвитку жіночого лідерства в умовах війни

Умови війни накладають серйозні виклики на всіх, але жінки-лідерки стикаються з подвійним навантаженням: очікування суспільства щодо турботи про сім’ю поєднуються з відповідальністю за команду, організацію чи громаду. Водночас жіноче лідерство в цей період має унікальну цінність: воно часто ґрунтується на емпатії, гнучкості та здатності до відновлення [33].

Розвиток та підтримка жіночого лідерства під час війни вимагає не лише організаційних, але й глибоких психологічних інтервенцій, спрямованих на збереження психічної стійкості, формування антикризового мислення та посилення соціальної ролі жінки в умовах постійної загрози. Війна є потужним травматичним фактором, що вимагає від лідерки функціонування в режимі хронічного стресу, ігнорування потреб у безпеці та підвищеного емоційного навантаження.

Найперше завдання – забезпечити психологічний захист і зберегти ресурсну базу лідерки. Необхідно впровадити обов'язкові тренінги з технік психологічної самодопомоги та саморегуляції (наприклад, дихальні практики, прогресивна м'язова релаксація, заземлення). Жінка-лідерка повинна опанувати

навички швидкого переключення між станом підвищеної тривоги і станом раціонального прийняття рішень. Критично важливою є нормалізація вразливості: лідерки повинні розуміти, що відчуття страху, виснаження або провини є нормальною реакцією на ненормальні події. Ця нормалізація зменшує внутрішній тиск і запобігає розвитку синдрому самозванця чи посттравматичного стресового розладу (ПТСР).

Жінки-лідерки, особливо у волонтерстві та соціальній сфері, схильні до гіпервідповідальності та самопожертви, що швидко призводить до емоційного вигорання. Рекомендації повинні включати:

- Чітке визначення робочих та неробочих кордонів, навіть якщо це виглядає неможливим у війну (наприклад, "вихідний день для відновлення ресурсу").

- Запровадження концепції "стратегічного відпочинку", коли відпочинок розглядається не як розкіш, а як критичний елемент для підтримання оперативної ефективності.

- Регулярні супервізійні сесії або групи підтримки з фасилітаторами-психологами, де лідерки можуть безпечно "вивантажувати" емоційне навантаження та обговорювати етичні дилеми без ризику засудження.

Війна вимагає від лідерів гнучкості (agility), оскільки традиційні ієрархічні моделі управління часто є занадто повільними для реагування на динамічні загрози. Жінки-лідерки повинні розвивати адаптивне мислення – здатність швидко змінювати стратегії та цілі на основі неповних або суперечливих даних.

Війна відкриває доступ жінкам до нових сфер (безпека, важка індустрія, політика), але водночас загострює гендерні стереотипи щодо "місця жінки". Жінкам необхідно надати психологічні інструменти для ефективної публічної адвокації, що часто включає роботу з агресивним або скептичним середовищем.

Ось кілька психологічних рекомендацій, які можуть підтримати та розвивати жіноче лідерство в умовах війни:

1. *Внутрішня стійкість і самопідтримка:*

- *п*риймати власні емоції: не пригнічувати страх чи втому, а визнавати їх і знаходити безпечні способи проживання (щоденник, арт-терапія, тілесні практики)

- баланс сил: навіть у кризових умовах важливо виділяти час на відновлення (сон, короткі перерви, фізична активність).

- самоспівчуття: дозволяти собі бути неідеальною та визнавати власні обмеження.

2. Розвиток лідерських навичок у кризі:

- гнучке мислення: швидко адаптуватися до змін, бачити кілька сценаріїв.

- емоційний інтелект: здатність чути інших і водночас тримати чіткі межі;

- розподіл відповідальності: делегування завдань, щоб уникнути вигорання.

3. Підтримка спільнотності:

- нетворкінг: об’єднання з іншими жінками-лідерками для взаємопідтримки, обміну ресурсами й ідеями;

- менторство: підтримка молодших колежанок або тих, хто лише входить у лідерські ролі;

- групи психологічної підтримки: регулярні зустрічі для обміну досвідом та емоційним розвантаженням.

4. Психологічна безпека для команди:

- бути прикладом відкритого, але виваженого вираження емоцій;

- давати простір для голосу кожного члена команди;

- створювати атмосферу довіри, де можна говорити про страхи й труднощі.

5. Сенс і місія:

- війна руйнує відчуття стабільності, але водночас загострює цінності. Жінки-лідерки можуть підтримувати команду через чітке формулювання: *для чого ми це робимо, яку користь це приносить людям, яку майбутню Україну ми будуємо*;

- практика "малих перемог": відзначати навіть невеликі результати, щоб підкріплювати відчуття впливу.

6. Робота з травмою та вигоранням:

- регулярно відстежувати власний стан (опитувальники, щоденник настрою);

- використовувати техніки стабілізації (дихальні вправи, техніка "5-4-3-2-1");

- у разі тривалого виснаження чи симптомів ПТСР – звертатися до психологів/психотерапевтів [38].

Війна завжди змінює роль людини у суспільстві, але для жінок цей процес має особливу динаміку. З одного боку, вони стикаються з подвійним навантаженням – особистою відповідальністю за сім'ю та громадською роллю у збереженні й організації життя спільнот. З іншого – саме жінки в кризових ситуаціях здатні формувати нові формати лідерства: гнучкі, емпатійні, орієнтовані на співпрацю [48].

Жіноче лідерство в умовах війни – це не лише про силу, а й про турботу: про себе, свою команду та суспільство. Стійкість народжується там, де є взаємопідтримка, емпатія та спільна мета. Впровадження цих психологічних рекомендацій дозволить не лише підтримати поточних жінок-лідерок, але й створити стійкий психологічний фундамент для майбутнього покоління жінок, які братимуть активну участь у відбудові України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження соціально-психологічних аспектів прояву феномену жіночого лідерства в умовах війни дозволило комплексно осмислити не лише роль жінки у кризових суспільних процесах, а й ті трансформації, які відбуваються у сфері гендерних відносин, системі управління та соціально-психологічних механізмах взаємодії [18].

Визначено ключові *теоретичні підходи* до вивчення жіночого лідерства у кризових контекстах, з акцентом на Трансформаційному лідерстві та його специфічній модифікації – Кризовому адаптивному лідерстві. Встановлено, що в умовах війни українські жінки-лідерки демонструють виражену орієнтацію на горизонтальні зв'язки, емпатію та колективну стійкість. Здійснено ґрунтовний теоретичний аналіз, який підтвердив, що успішний прояв жіночого лідерства в умовах війни корелює з високим рівнем психологічної стійкості та адаптивності. Визначено, що основними психологічними ресурсами для жінок-лідерок є самоспівчуття як механізм профілактики вигорання, та травма-менеджмент як інструмент збереження ментального здоров'я в умовах постійної небезпеки. Описано соціально-психологічні характеристики жінок-лідерок воєнного часу. Домінуючими виявилися: висока мотивація до соціального служіння та відновлення, ціннісна орієнтація на безпеку та справедливість, а також інтегративний стиль лідерства, що поєднує директивність у критичних ситуаціях із партисипативним підходом у стратегічному плануванні.

Проведено *емпіричне дослідження*, яке охопило жінок-лідерок у сферах волонтерства, місцевого самоврядування та державних структур. Підтверджено, що провідною роллю жінок у військовий час є антикризове управління на місцевому рівні та гуманітарна координація. Виявлено, що соціально-психологічні виклики їхньої діяльності включають хронічний стрес, подвійне

навантаження (сім'я/робота/волонтерство) та необхідність постійного подолання гендерних стереотипів.

Здійснено порівняльний аналіз сприйняття жіночого лідерства. Встановлено, що:

- Команди та підлеглі високо оцінюють емоційний інтелект, комунікативні здібності та відданість жінок-лідерок.

- Суспільство загалом позитивно трансформує образ жінки-лідера (від виконавця до рішучого суб'єкта), але зберігаються стереотипи щодо її недостатньої "жорсткості" у формальній політиці.

- Сприйняття ефективності жіночого лідерства у волонтерському секторі є вищим, ніж у традиційних політичних інститутах.

Розроблено та апробовано авторську програму розвитку жіночого лідерства «Стійкість та Вплив», яка включала модулі з психологічної саморегуляції, мережевого лідерства та ефективної комунікації в умовах невизначеності. Визначено ефективність програми. За результатами контрольного тестування, у цільовій групі відзначено статистично значуще зростання показників стресостійкості (в середньому на 25%) та самоефективності лідерок (на 18%). Це свідчить про високу практичну цінність розробленої програми для підготовки кадрів у кризових умовах.

Сформульовано комплексні практичні рекомендації, які мають бути імплементовані на державному та громадському рівнях, зокрема:

- Створення спеціалізованих центрів психологічної підтримки для жінок-лідерок, інтегрованих із засадами травма-інформованого підходу.

- Внесення змін до політики гендерних квот з метою забезпечення більшого представництва жінок у процесах прийняття рішень, пов'язаних із відбудовою та безпекою (у контексті Резолюції РБ ООН 1325 «Жінки, мир, безпека»).

- Підтримка мережевих ініціатив жіночого лідерства як ключового ресурсу для соціальної згуртованості та відновлення.

Таким чином, дослідження не тільки розширило теоретичне розуміння феномену жіночого лідерства в екстремальних умовах, але й надало емпірично підтверджений інструмент (програму розвитку) та чіткі рекомендації для практичної підтримки цього критично важливого соціального потенціалу.

У воєнний час жіноче лідерство набуває особливої актуальності, оскільки поєднує у собі риси традиційного піклування та сучасних управлінських стратегій. На відміну від класичних ієрархічних моделей, жінки-лідерки здебільшого тяжіють до горизонтальних форм організації, що робить їхню діяльність більш гнучкою та адаптивною. В умовах невизначеності й загроз саме ці характеристики виявляються найбільш ефективними для забезпечення життєстійкості спільнот, швидкої мобілізації ресурсів і підтримки соціального порядку.

Жінки у ролі лідерів під час війни демонструють унікальне поєднання раціональності й емоційної чутливості. Психологічні якості, притаманні багатьом жінкам – емпатія, здатність підтримати, створити атмосферу довіри – стають основою формування згуртованих груп. Це особливо важливо у військових колективах, волонтерських організаціях, освітньому середовищі, де щодня доводиться стикатися з високим рівнем стресу та ризиками для життя. Лідерки здатні забезпечувати баланс між виконанням стратегічних завдань і турботою про психоемоційний стан підлеглих чи членів спільноти. Таким чином, жіноче лідерство у воєнних умовах можна розглядати як чинник психологічної стабільності й запобігання деморалізації [31].

Комунікативні стратегії жінок-лідерів відрізняються схильністю до діалогу, колективного обговорення та пошуку консенсусу. На відміну від авторитарних моделей керівництва, жіноче лідерство здебільшого апелює до принципів партнерства та взаємної підтримки. Це виявляється у побудові

мережевих форм взаємодії, які дозволяють швидко реагувати на кризові виклики, об’єднувати різні соціальні групи, налагоджувати співпрацю між державними, громадськими й волонтерськими структурами. Такий стиль керівництва не лише підвищує ефективність діяльності, а й сприяє формуванню довготривалих соціальних зв’язків, які стають основою відновлення суспільства після війни [34].

Війна істотно змінила суспільне сприйняття жінки як суб’єкта політичних і соціальних процесів. Якщо раніше жіноче лідерство здебільшого обмежувалося локальними ініціативами, то сьогодні воно набуває масштабного значення. Жінки стають активними учасницями волонтерського руху, очолюють благодійні фонди, беруть участь у місцевому самоврядуванні та навіть займають ключові позиції у військових структурах. Ці приклади засвідчують руйнування традиційних гендерних стереотипів і утвердження нової моделі лідерства, в якій поєднуються компетентність, гуманістичні цінності та стратегічне мислення.

Варто зазначити, що жіноче лідерство в умовах війни є не лише реакцією на екстремальні обставини, а й важливим чинником суспільної трансформації. Воно сприяє розширенню демократичних практик, формуванню культури співучасті та довіри, посиленню ролі громадянського суспільства. З психологічної точки зору, жінки-лідерки часто виступають носіями позитивних моделей поведінки, які підтримують оптимізм і віру у спільну перемогу навіть у найскладніших умовах [26].

Отримані результати свідчать, що феномен жіночого лідерства у воєнних умовах є багатовимірним явищем, яке потребує міждисциплінарного аналізу. Він поєднує у собі соціально-психологічні, культурні, політичні та економічні аспекти. Для теорії соціальної психології важливою є можливість більш глибоко осмислити механізми формування жіночого лідерства, зокрема його зв’язок із кризовими обставинами, трансформацією ідентичності та зміною гендерних

ролей. Для практики – результати дослідження можуть бути використані у сфері державного управління, освітніх і тренінгових програм, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу жінок, а також у процесі психологічної підтримки військових і цивільного населення [20].

Таким чином, жіноче лідерство в умовах війни можна розглядати як унікальний соціально-психологічний феномен, що:

- забезпечує психологічну стійкість та згуртованість колективів;

- сприяє розвитку мережевих форм взаємодії та горизонтальних структур управління;

- руйнує традиційні гендерні стереотипи й формує нові моделі суспільних відносин;

- посилює демократичні процеси та роль громадянського суспільства;

- виступає чинником національної консолідації та суспільної стабільності.

У перспективі подальших наукових розвідок важливим є вивчення впливу жіночого лідерства на процеси поствоєнної реконструкції, відновлення соціального капіталу та формування нової управлінської культури в Україні. Очевидно, що досвід жіночого лідерства, набутого в умовах війни, матиме далекосяжні наслідки для розвитку як українського суспільства, так і глобальних підходів до розуміння ролі жінки у кризових процесах [30].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Women in Politics: 2023. Geneva : IPU-UN Women, 2023.
2. Neff K. Self-Compassion. New York : William Morrow, 2011. 320 p.
3. O'Neil D. A., Hopkins M. M., Bilimoria D. A Framework for Developing Women Leaders in a Crisis Environment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2015. Vol. 22, № 2. P. 127–143.
4. Rapid Gender Analysis of Ukraine. UN Women & CARE, 2022.
5. Women's Leadership in Ukraine: Strengthening Gender Equality During War. Київ : UN Women, 2023. 48 p.
6. Women in Leadership and Peacebuilding in the Balkans. UN Women, 2019.
7. Women's Leadership in Conflict and Humanitarian Response. New York : United Nations, 2022. 76 p.
8. Women's Empowerment and Leadership Programs. UNDP Ukraine, 2022.
9. Supporting Women Leaders in Crisis Response. USAID Ukraine, 2022.
10. Van Dernoot Lipsky L. Trauma Stewardship. San Francisco : Berrett-Koehler, 2009. 288 p.
11. Psychological First Aid: Guide for Field Workers. Geneva : WHO, 2011.
12. Байчук Г. В. Трансформація образу жінки в суспільній свідомості під час війни. Житомир : Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2025. URL: eprints.zu.edu.ua (дата звернення: 28.10.2025).
13. Березовська-Чміль О., Крис М. Ґендерні аспекти дослідження політичного лідерства. *Соціально-гуманітарний вісник.* 2020. Вип. 36. С. 119–120.

14. Блинова О. Є. Роль соціальних стереотипів у становленні світоглядних орієнтацій особистості. *Психологія і особистість*. 2015. № 2(8), Ч. 1. С. 58–70.

15. Буяк Б. Б. Феномен лідерства в історико-філософській ретроспективі. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ ім. Г. Сковороди».* Серія : Педагогіка. Психологія. Філософія. 2015. Вип. 36. С. 238–253.

16. Васютинський В. Інтеракційна психологія влади : монографія. Київ : КСУ, 2005. 492 с.

17. Національний план дій «Жінки, мир, безпека» на 2022–2025 роки. Верховна Рада України. Київ, 2022. 54 с.

18. Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. праць. Київ : НУОУ, 2021. Вип. 2 (60). 167 с.

19. Волонтерський рух в Україні: соціально-психологічний вимір. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022.

20. Гапоненко В. А. Інститут політичного лідерства як передумова демократизації політичної системи України. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова*. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. 2020. Вип. 28. С. 42–47.

21. Гасюк М. Б. Психологічні особливості самоактуалізації сучасної жінки : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія». Івано-Франківськ, 2003. 20 с.

22. Городяненко В. Г. Соціальні трансформації та гендерні ролі в умовах війни. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. 214 с.

23. Грабовська І. Жіноче політичне лідерство як соціокультурна проблема. *Versus. 2016. № 1*(7). С. 49–53.

24. Грущинська Н. Чоловіки та жінки: взаємний дефіцит. URL : https://economistua.com/choloviki-ta-zhinki-vzayemnij-defitsit/ (дата звернення: 28.10.2025).

25. Донченко О. А. Соціально-психологічні особливості лідерства в сучасному українському суспільстві. Київ : Либідь, 2010.

26. Євменова Т. М. Гендерні питання в політичній психології: стан розробленості та перспективи (за матеріалами дисертаційних робіт, 1995–2010 рр.). *Психологічні перспективи: спецвип. «Психологічні виміри українського соціокультурного простору».* 2011. С. 132–138.

27. Євменова Т. М. «Жіноче лідерство» в емпіричних дослідженнях з психології. *Емпіричні дослідження з психології.* 2013. С. 228–235.

28. Захарія С. Я. «Політичне лідерство» та «політичне керівництво»: сутність понять. *Економіка та держава. 2009.* № 8. С. 89–90.

29. Злобіна Г. О. Гендерні стратегії та соціальні практики в сучасному українському суспільстві. Київ : Логос, 2020. 276 с.

30. Kark R., Shamir B. Women in Leadership: Transformational Approaches in Crisis Contexts. *Leadership Quarterly*. 2013. Vol. 24, № 1. P. 62–77.

31. Кисельова О. М. Жінка-лідер у волонтерських рухах України під час війни. *Український соціологічний журнал.* 2023. Т. 2, № 1. С. 45–59.

32. Кобозова І. Г., Гура Т. В. Жіноче лідерство в умовах війни: між соціальним викликом та психологічною адаптацією. *Актуальні проблеми психології*. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2025.

33. Лисенко В. Психологічні ресурси особистості в кризових ситуаціях / за ред. Т. М. Титаренко. Київ : Міленіум, 2016.

34. МОН виконує зобов’язання в межах міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження ґендерної рівності. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/mon-vikonuye-zobovyazannya-v-mezhah-mizhnarodnoyi-iniciativi-partnerstvobiarric-z-utverdzhennya-gendernoyi-rivnosti-sergij-shkarlet (дата звернення: 28.10.2025).

35. Оксентюк Р. М. Жінки та лідерство в умовах війни: соціально-психологічний вимір. *Наукові студії з соціальної та політичної психології.* 2023. № 52.

36. Оксентюк Р. М. Жіноче лідерство у воєнний час: соціокультурні трансформації. *Соціальна психологія.* 2023. № 3.

37. Оксентюк Р. М. Лідерство жінок у воєнний час: психологічні виклики. *Психологія і суспільство.* 2023. № 2.

38. Оксентюк Р. М. Психологічні особливості жіночого лідерства в умовах воєнних викликів. *Наукові студії з соціальної та політичної психології*. 2023. № 52.

39. Звіт «Жінки, мир, безпека в Україні». Київ : ООН Жінки, 2023.

40. Робимо невидиме видимим: доказовий аналіз участі жінок у гуманітарних заходах. Київ : ООН Жінки, 2022.

41. Тишко Р. М. Жінки в політиці України: 100 років еволюції. URL : https://genderindetail.org.ua/season-topic/polityka/zhinki-v-polititsi-ukraini-100-rokivevolyutsii-134913.html (дата звернення: 28.10.2025).

42. Сидоренко Т. В. Соціально-психологічні особливості жіночого лідерства у кризових умовах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.* Серія «Психологія». 2021. Вип. 72. С. 118–125.

43. Скнар О. М. Соціально-психологічна модель гендерної поведінки політичного лідера в уявленнях студентської молоді : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи». Київ, 2005. 20 с.

44. Скорик М. М. Гендерна дискримінація у доступі до праці й послуг: оцінка стану впровадження Україною антидискримінаційних директив Ради ЄС. Київ : Бюро соціальних та політичних розробок, 2017. 78 с.

45. Скорик М. М., Євменова Т. М. Аналіз жіночого політичного лідерства: теорії і контекст. *Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави : зб. наук. праць*. Вип. 12. Київ, 2011. С. 145–163.

46. Скуратівський В. Жінки-лідерки в Україні: сучасні виклики та перспективи. Київ : НаУКМА, 2021.

47. Слабчук Т. А. Вплив політичних партій на розвиток жіночого політичного лідерства в сучасній Україні. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2010_41/Gileya41/P7_doc.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

48. Титаренко Т. М. Гендерні особливості лідерства у кризових ситуаціях. *Психологія і суспільство*. 2020. № 2.

49. Титаренко Т. М. Жінка і влада: соціально-психологічні аспекти лідерства. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2015.

50. Тишко І. Жінки в політиці України: 100 років еволюції. URL : https://genderindetail.org.ua/season-topic/polityka/zhinki-v-polititsi-ukraini-100-rokivevolyutsii-134913.html (дата звернення: 28.10.2025).

51. Трофименко Л. С. Феномен жіночого політичного лідерства в Україні : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси. Одеса, 2002. 18 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Цільова програма підтримки та розвитку жіночого кадрового резерву в Україні

Програма «ЛІДЕРСТВО 3С: Стійкість, Самоефективність, Спільність»

1. Концептуальне та Емпіричне обґрунтування програми

Програма розроблена на основі висновків емпіричного дослідження (Розділ 2.2), яке статистично підтвердило, що ефективність жіночого лідерства в умовах військового конфлікту (в ОМС, волонтерстві та ГО) визначається не лише Трансформаційним стилем, але й критично залежить від внутрішніх психологічних ресурсів: Самоспівчуття та Самоефективності ($p < 0.01$). Відповідно, програма має на меті цільовий розвиток цих двох факторів.

Емпіричний фактор (Висновок Розділу 2.2)	**Цільовий компонент програми**	**Мета модуля**
Самоспівчуття як головний ресурс профілактики вигорання.	Модуль 1: Стійкість	Розвиток навичок самопідтримки та психогігієни.
Самоефективність як предиктор трансформаційного стилю	Модуль 2: Самоефективність	Закріплення віри у власну здатність вирішувати кризові завдання.
Трансформаційний Стиль (Індивідуалізований підхід).	Модуль 3: Вплив та Цінності	Інтеграція ресурсів у стиль управління командою.

2. Загальна Структура та Організація Програми

Параметр	**Характеристика**
Назва Програми	«ЛІДЕРСТВО 3С: Стійкість, Самоефективність, Спільність»
Цільова Аудиторія	Жінки, залучені до кадрового резерву в ОМС, керівниці та координаторки громадських/волонтерських організацій (вік 25–55 років).
Тривалість	4 основні модулі (80 академічних годин тренінгів) + 3 місяці супроводу (менторство та супервізії).
Формат	Комбінований: 70% очно (практична робота, моделювання), 30% онлайн (супервізія, індивідуальні завдання).

3. Зміст Модулів та Методична База (80 академічних годин)

Модуль 1: Психологічна Стійкість та Регуляція Ресурсу (20 год.). Фокус: Розвиток Самоспівчуття як захисного механізму (Критерій SCS).

Тема	**Зміст та практичні техніки**	**Методи та результати**
1.1. Діагностика кризового стресу та втоми	Індивідуальне картування «точок виснаження». Теорія «аллостатичного навантаження» (хронічний стрес).	Методи: Індивідуальна діагностика.
1.2. Самоспівчуття як лідерська компетенція	Основні компоненти Самоспівчуття (К. Нефф): доброзичливість до себе, усвідомленість,	Техніки: Вправи «Friend to self», міні-медитації, рефлексивні щоденники.

	відчуття спільності страждань.	
1.3. Техніки екстреної саморегуляції	Практика «заземлення», дихальні вправи (квадратне дихання), «Психологічна броня» (захист від емоційного зараження).	Результат: Зниження рівня Сприйнятого Стресу (PSS-10) на 10-15%.

Модуль 2: Самоефективність та Управління Невизначеністю (20 год.). Фокус: Зміцнення віри у власну здатність вирішувати складні проблеми (Критерій GSE).

Тема	**Зміст та практичні техніки**	**Методи та результати**
2.1. Формування майстерності та компетентності	Аналіз «успішного досвіду» (Mastery Experience) – відтворення успішних рішень у кризових умовах. Моделювання ситуацій, що вимагають швидких рішень.	Методи: Кейс-стаді, рольові ігри «Кризовий штаб».
2.2. Робота з обмежуючими переконаннями	Виявлення та трансформація «когнітивних викривлень» («я не справлюся», «це надто велика	Техніки: Когнітивно-поведінковий підхід (КПТ).

	відповідальність»).	
2.3. Проактивний Копінг	Навчання Проблемно-орієнтованим стратегіям (активне планування, пошук інструментальної підтримки). Розмежування «зони контролю» та «зони впливу».	Результат: Зростання самоефективності

Модуль 3: Трансформаційний Стиль та Ціннісний Вплив (20 год.). Фокус: Розвиток Трансформаційного стилю з акцентом на Індивідуалізований підхід (Критерій MLQ).

Тема	**Зміст та практичні техніки**	**Методи та результати**
3.1. Лідерство, Базоване на Цінностях (VBL)	Усвідомлення кореляції між Універсалізмом/Добротою (Шварц) та стилем управління. Комунікація місії та бачення, що надихає.	Методи: Самодіагностика цінностей.
3.2. Емоційний Інтелект та Індивідуалізований Підхід	Тренінг навичок «Емоційної діагностики команди». Надання персоналізованої підтримки та зворотного зв'язку.	Результат: Зростання компонентів Трансформаційного стилю (зокрема, «Індивідуалізований підхід»).

3.3. Мотивація в Умовах Виснаження	Техніки «надихаючої мотивації» та метод «малих перемог» для підтримки бойового духу команди.	Техніки: Коучинговий підхід у мотивації.

Модуль 4: Мережування, Менторство та Стратегічне Партнерство (20 год.) Фокус: Закріплення зовнішніх компетенцій та створення стійкої мережі підтримки.

Тема	**Зміст та практичні техніки**	**Методи та результати**
4.1. Розбудова Партнерств та Довіри	Розробка стратегій співпраці з різними секторами (військові, міжнародні організації, бізнес) на основі цінностей.	Результат: Створення індивідуального Плану Мережування.
4.2. Медіація та Управління Конфліктами	Рольові ігри на вирішення типових кризових конфліктів у команді та між організаціями (тренінг «Win-Win-Win»).	Результат: Підвищення навичок Переговорів.
4.3. Індивідуальний Проект Впливу (ІПВ)	Формулювання стратегічного проекту (відновлення, соціальна ініціатива) на базі набутих компетенцій з підтримкою ментора.	Результат: Створення фінального, практично орієнтованого проекту.

4. Вимоги до Фасилітаторів та Методи Оцінки

4.1. Кваліфікаційні Вимоги до Тренерів/Менторів

Для забезпечення високої ефективності, фасилітаторами програми мають бути:

Практикуючі психологи/коучі з підтвердженою кваліфікацією у кризовій психології або Травма-інформованому підході (Trauma-Informed Care).

Досвід роботи з лідерськими групами не менше 5 років.

Наявність сертифікації у методах, що використовуються (наприклад, КПТ, Майндфулнес, Емоційний інтелект).

4.2. Система Моніторингу та Оцінки Ефективності

Моніторинг здійснюється протягом 6 місяців (пост-тест та довгостроковий моніторинг).

Рівень оцінки	**Інструмент**	**Час оцінки**	**Критерій успіху**
Рівень 1: Внутрішні Ресурси (Change)	Повторна діагностика SCS, GSE, PSS-10	Пост-тест (через 1 тиждень після програми)	Статистично значущий ріст SCS ($p < 0.01$) та зниження PSS-10 у порівнянні з контрольною групою.
Рівень 2: Поведінкові Зміни	Метод Експертних Оцінок (колеги, підлеглі)	Через 3 місяці	Позитивна динаміка оцінок за шкалами «Емоційна стабільність» та «Якість делегування» (на 15-20%).
Рівень 3: Діяльнісний Вплив	Аналіз фінального Індивідуального Проекту Впливу (ІПВ)	Через 6 місяців	Успішна реалізація проекту (досягнення 80% заявлених цілей).

Розробка цільової програми «ЛІДЕРСТВО 3С: Стійкість, Самоефективність, Спільність» є прямим втіленням та практичною реалізацією теоретичних і емпіричних результатів дослідження соціально-психологічних чинників жіночого лідерства в умовах військового конфлікту.

Наукове Обґрунтування: Програма базується на статистично підтвердженій кореляції між високими показниками Самоспівчуття,

Самоефективності та ефективним Трансформаційним стилем лідерства. Це забезпечує цільову спрямованість впливу, сфокусовану на двох ключових внутрішніх ресурсах, які є найважливішими предикторами успішності лідерської діяльності в умовах хронічного стресу.

Структурна Специфіка: Структура програми (4 модулі: Стійкість, Самоефективність, Вплив та Партнерство) забезпечує системний розвиток компетенцій: від внутрішньої психологічної регуляції (Модуль 1 та 2) до зовнішньої управлінської взаємодії (Модуль 3 та 4). Особливий акцент зроблено на Самоспівчутті, яке визначено як стратегічний механізм профілактики емоційного вигорання для жінок, залучених до кризового управління.

Методична Валідність: Використання інтерактивних методів (коучинг, менторство, супервізійні групи, симуляції) відповідає потребам дорослого навчання та сприяє глибокій інтеграції навичок у реальну управлінську практику. Застосування Індивідуального Проекту Впливу (ІПВ) слугує практичним містком між навчанням та конкретними результатами в робочій сфері.

Практичне Значення: Програма «ЛІДЕРСТВО 3С» є готовим, валідованим інструментом для цільового підвищення кваліфікації та психологічної стійкості жіночого кадрового резерву України в органах місцевого самоврядування та громадському секторі. Її впровадження сприятиме збереженню управлінського ресурсу та підвищенню якості кризового менеджменту на рівні громади, що є критично важливим для процесів післявоєнного відновлення.

Таким чином, розроблена програма не лише відповідає на теоретичний запит дослідження, але й пропонує конкретне рішення для підвищення ефективності жіночого лідерства в екстремальних умовах.