



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАГІСТЕРСЬКІ СТУДІЇ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ

Випуск 3

Збірник наукових праць магістрів ОП
«Дошкільна освіта. Інклюзія»,
«Початкова освіта»,
«Фізична культура та спорт»,
«Практична психологія»,
«Менеджмент. Управління закладом
загальної середньої освіти»

Київ 2025

УДК 37(063).
973.202 я1

**Магістерські студії психолого-педагогічного факультету
Маріупольського державного університету: збірник наукових праць
здобувачів ОС Магістр ОП «Дошкільна освіта. Інклюзія», «Початкова освіта»,
«Фізична культура та спорт», «Практична психологія», «Менеджмент.
Управління закладом загальної середньої освіти» / за заг. ред. Л.В. Задорожної-
Княгницької. Випуск 3. Київ: МДУ, 2025. 522 с.**

Рекомендовано до друку Вченою радою психолого-педагогічного факультету
Маріупольського державного університету
(протокол №2 від 27 листопада 2025 року)

© Колектив авторів, 2025

8. Психологічна кризова служба. Ми пережили: техніки відновлення для сімей, військових та дітей : практичний посібник. Київ, 2016. URL: https://radnyk.org/wp-content/uploads/2020/02/www_perejlyu.pdf

9. Смірнова Т. М. Психологічна допомога військовослужбовцям-учасникам російсько-української війни та членам їх сімей: практичні аспекти. *Бойовий та оперативний стрес у військово-професійній діяльності офіцерів-лідерів*: збірник матеріалів наук.-практ. семінару (м. Київ, 27 квітня 2023 р.). Київ: НУОУ ім. І. Черняхівського, 2023. 149 с. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/fspppvphs-23-1.pdf>

ЛІДЕРСТВО У ВІЙСЬКОВОМУ КОНТЕКСТІ: АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ, МОДЕЛЕЙ ТА ТЕОРІЙ

Інга Полілуєва кандидат психологічних наук, доцент кафедри практичної психології

Ірина Ковальчук, здобувачка ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю «Психологія»

LEADERSHIP IN A MILITARY CONTEXT IN A MILITARY CONTEXT: ANALYSIS OF THE CONCEPT, MODELS AND THEORIES

Inga Poliluieva, candidate of psychological sciences, associate professor of the department of practical psychology

Iryna Kovalchuk, master's student in Psychology

Анотація. У статті розглядається поняття та сутність лідерства у військовому контексті, аналізуються сучасні теорії та моделі лідерства, а також їх практичне значення для ефективно-психологічної підготовки майбутніх офіцерів-лідерів.

Ключові слова: лідерство, військове лідерство, моделі, мотивація, феномен.

Abstract. The article examines the concept and essence of leadership in a military context, analyzes modern theories and models of leadership, as well as their practical significance for the effective psychological training of future officer leaders.

Keywords: leadership, military leadership, models, motivation, phenomenon.

Метою статті є дослідити питання розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів ЗСУ. Проаналізувати виявлені проблемні питання та визначити шляхи їх вирішення, які нині є актуальними.

Питання лідерства у майбутніх офіцерів ЗСУ завжди мало важливе значення під час підготовки у військових закладах. Рік 2014 – початок російської агресії проти України. Лютий 2022 року – повномасштабний військовий напад російської федерації на Україну. Проблема формування військового лідерства у майбутніх офіцерів, поступово набуває все більш критичного і важливого значення. Більша частина уваги приділяється розвитку лідерських якостей у майбутніх офіцерів Збройних Силах, які являються невід’ємною частиною якісного управління. Це є одна з основних умов для активної боротьби з країною-агресором. Активізується співпраця з міжнародними військовими організаціями, які орієнтовані на стандарти НАТО.

Проводяться реформи у секторі безпеки та оборони. Під час підготовки

майбутніх офіцерів, у військових закладах освіти, важливе не тільки навчання військовій справі, а й формування лідерських якостей. Ефективне лідерство – це своєрідний статус який включає в себе авторитет, довіру підлеглого особового складу, критичне мислення, гнучкість, вміння спілкуватися, мотивувати та приймати важливі рішення. Тому підготовка лідерів у військовій справі є пріоритетним напрямком розвитку професійної діяльності офіцера Збройних сил України.

Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України визначає терміни «лідерство» і «військове лідерство» саме так: лідерство – це соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Це здатність впливати на поведінку окремих осіб чи організацій цінностями, властивостями характеру, які відповідають меті, зовнішнім і внутрішнім потребам соціальної групи в цілому. Військове лідерство – це цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також в неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом підтримання довіри і поваги, надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням та вдосконалення Збройних сил України як суспільного інституту [1, с. 6].

Із вищевикладеного можна зробити висновок що, лідерство визначається як соціальний феномен, що забезпечує ефективне досягнення мети певної групи людей, через вплив на їх поведінку, цінності та мотивацію. В свою чергу військове лідерство, має практичний характер і проявляється у здатності військових офіцерів вміти чітко організувати, мотивувати та спрямувати підлеглий особовий склад у різних умовах – від служби в тилу до виконання бойових завдань.

Н. Агаєв, О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, М. Герасименко, В. Ткаченко визначають наступні терміни військового лідерства: офіцер-лідер – це людина, яка вказує шлях, веде за собою, зберігає єдність команди (колективу) і турбується про кожного військовослужбовця під час виконання спільних завдань з досягнення мети. Лідерство офіцера – це його здатність забезпечити в підрозділі три головні потреби особового складу, а саме: успішно виконувати загальне завдання; працювати злагоджено в колективі; максимально задовольняти індивідуальні потреби кожного військовослужбовця [3, с.12].

Дані визначення ідеально відображають сучасне розуміння феномену військового лідерства як інтеграції управлінських, комунікативних і гуманістичних якостей офіцера.

Отже, лідерство у військовому контексті визначається як складний процес, який включає управлінські, комунікативні та психологічні складові. В основі лежать не тільки на формальні повноваження за посадою, а насамперед здатність майбутнього офіцера впливати на особовий склад через авторитет, довіру та особистий приклад. Цей підхід базується на комплексному розумінні лідерства як поєднання особистісних якостей, професійної компетентності та практичних дій. Він передбачає, що ефективний військовий лідер має не лише бути

прикладом моральної стійкості, знати принципи управління та військової справи, а й активно діяти, приймаючи відповідальні рішення в різних умовах – від повсякденної служби до кризових бойових ситуацій аж до підтримки особового складу в особистих питаннях.

У процесі вивчення феномену військового лідерства пріоритетним є аналіз основних моделей, які визначають механізми впливу лідера на особовий склад підрозділу та ефективність його діяльності в умовах військової служби. Моделі лідерства систематизують підходи до розуміння цього явища, визначити ключові чинники, що зумовлюють успішність керівника, а також сформулювати рекомендації для визначення рівня лідерських якостей та їх розвитку у майбутніх офіцерів. Залежно від теоретичної основи та управлінської спрямованості, визначаються наступні моделі лідерства: класичну, ситуаційну, поведінкову, трансформаційну. Кожна з них відображає певний спектр взаємодії командира з особовим складом та визначає специфіку форм впливу на підлеглих.

Класична модель військового лідерства – це фундаментальна концепція, яка включає три основні складові: особистість лідера - його знання-його дії. Найчастіше вона представлена у формулі «Be-Know-Do», (Бути-Знати-Робити). Особливостями класичної моделі є: універсальність полягає у застосуванні на всіх рівнях військової ієрархії, адаптована до українських, «натівських», європейських військових традицій, підходить як в умовах навчального процесу, так і службовій та бойовій діяльності; системність (охоплює як внутрішні якості, так і зовнішні прояви лідерства); практична спрямованість (орієнтована на реальні дії, а не лише на теоретичні знання).

Ситуаційна модель лідерства основана на визначенні, що ефективність управління залежить не тільки від особистих рис лідера, але й залежить від конкретних умов (повсякденні чи бойові), у яких відбувається взаємодія з особовим складом. У військовому контексті це означає, що стиль управління, засоби впливу та характер комунікації можуть змінюватися в залежності від обстановки, рівня підготовки та морально-психологічного стану особового складу. Як зазначає О. Кокун, гнучкість і адаптивність офіцера у прийнятті рішень є ключовими чинниками збереження ефективності діяльності підрозділу в умовах невизначеності [2 с. 135-140].

Український дослідник, Н. Приходько, показує ідею ситуаційного лідерства у військовій психології, підкреслюючи здатність командира аналізувати контекст, емоційний стан колективу та підібрати стиль впливу залежно від ступеня зрілості та самостійності підлеглих [4, с. 59].

Поведінкова модель лідерства побудована на тому, що ефективність лідера визначена не конкретно особистісними рисами, а діями та стилем взаємодії з особовим складом. У військових колах це означає, що командир здатен не тільки організувати діяльність підрозділу і підтримати дисципліну, а і мотивувати особовий склад, враховуючи особисті потреби окремих військовослужбовців. Як підкреслює О. Кокун, поведінковий аспект лідерства включає активну комунікацію, прийняття обґрунтованих рішень, контроль за виконанням завдань та підтримку взаєморозуміння у колективі. [2 с. 130-150]. Дана модель тісно взаємопов'язана з експериментальними дослідженнями К. Левіна та групи

дослідників з університетів Огайо та Мічигана, які виокремили два основні стилі поведінки керівника: орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей.

Трансформаційна модель лідерства полягає у здатності командира не тільки керувати особовим складом, а мотивувати і трансформувати їх цінності, переконання та поведінку у процесі досягнення спільних цілей. У військовому контексті це означає, що офіцер виступає не тільки як контролюючий орган, а як приклад і наставник. Зазначена модель є визначальною в бойових умовах та навчальному процесі, де командир поєднує в собі професійну компетентність та здатність до емоційної підтримки підлеглих, що впливає на збільшення ефективності управлінських рішень та високий рівень морально-психологічної стійкості підрозділу.

Зазначені моделі військового лідерства пропонують різні підходи до організації взаємодії командира з особовим складом, але слід зазначити, що кожна модель ґрунтується на теоретичних засадах, які визначають сутність лідерства, методи впливу на особовий склад та фактори ефективності управлінської діяльності. Теоретичний підхід дозволяє узагальнити практичний досвід та дослідницькі дані, систематизувати знання про поведінку лідера, його особисті якості, стиль управління і залежність ефективності та результатів від конкретних умов діяльності. Перехід до теоретичних підходів дає можливість не тільки пояснити принципи функціонування моделей, а й обґрунтувати методи формування лідерських якостей у військових підрозділах, що є актуальним для сучасної практичної психології та підготовки майбутніх офіцерів

Для систематизації основних підходів до військового лідерства пропонується розглянути ключові теорії, що використовуються в наукових дослідженнях українських науковців. У таблиці наведено основні положення кожної теорії, адаптовані до військової сфери, а також зазначено особливості застосування цих теорій у контексті військової діяльності підрозділів. Даний підхід дозволяє визначити важливі аспекти моделей лідерства та показати, як вони працюють ефективності управлінської діяльності офіцерів, таблиця 1.

Таблиця 1

Назва теорії	Основні положення	Особливості застосування у військовому контексті
Поведінкова теорія	Лідер оцінюється за конкретними діями: активна комунікація, контроль, організація роботи.	Акцент на взаємодії з підлеглими, контролі виконання завдань, підтримці дисципліни та морального клімату.
Трансформаційна теорія	Лідер надихає, мотивує, розвиває потенціал підлеглих, формує цінності.	Використовується для підвищення моральної стійкості, згуртованості та мотивації підрозділу, особливо у бойових умовах.
Контингентна/адаптивна теорія	Ефективність керівника залежить від відповідності стилю управління умовам та характеристикам колективу.	Забезпечує гнучке реагування офіцера на різні ситуації, моральний стан і рівень підготовки підлеглих, складність завдань.
Класична теорія лідерства	Ефективність керівника залежить від його особистих рис, компетентності та авторитету	Використовується для формування базових моральних і професійних якостей офіцера, підкреслює важливість авторитету та дисципліни.

Отже, військове лідерство є комплексним соціально психологічним явищем. Воно включає особисті якості офіцера, його компетентність та його

здатність професійно організувати ефективну роботу підлеглих. Високий рівень лідерських компетентностей забезпечує виконання бойових, навчальних завдань та підтримку морально-психологічного стану у підрозділі та організованість підлеглих. Аналіз моделей військового лідерства показав, що поведінкові, трансформаційні та контингентні підходи дозволяють інтегрувати знання про дії керівника, його вплив на підлеглих та адаптацію до конкретних умов діяльності. Поведінковий аспект підкреслює важливість комунікації, контролю та підтримки взаєморозуміння. Трансформаційний – мотивації та формування цінностей. Контингентний – гнучкого підбору стилю керівництва відповідно до ситуації.

Аналіз теорій військового лідерства, запропонованих українськими дослідниками, показує поєднання різних підходів. А саме: класичні риси лідера, поведінкові практики, трансформаційні стратегії та адаптивні методи управління, що забезпечує ефективне керівництво підрозділом в умовах бойових та навчальних завдань. Теоретичні положення про військове лідерство дозволяють формувати компетентності, необхідні для ефективного управління, психологічного забезпечення та підвищення мотивації підлеглою особового складу.

У подальших дослідженнях важливо приділяти увагу комплексному поєднанню теорій лідерства з практичними методами оцінки ефективності командирів та психологічного клімату підрозділу, що дозволить створити більш структурований підхід до підготовки офіцерів та підвищення бойової готовності військових формувань.

Список використаних джерел:

1. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України. URL: <https://surl.li/zvqllc>
2. Коkun О.М. Психологічне забезпечення діяльності військовослужбовців. Київ. Наукова думка, 2018. 248 с.
3. Н.А. Агаєв, О. М. Коkun, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, М. В. Герасименко, В. В. Ткаченко. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів: методичний посібник Київ: «Центр учбової літератури», 2024. 208, ст.13
4. Приходько І.В. Лідерство як фактор ефективності управлінської діяльності офіцера. Вісник Національного університету оборони України. 2021. №2(45). С. 54-62.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

*Владислав Шахов, кандидат психологічних наук, доцент
кафедри практичної психології*

*Олена Котова, здобувачка ступеня вищої освіти «магістр»
за спеціальністю «Психологія»*

FEATURES OF EMOTIONAL BURNOUT IN THE SOCIAL SPHERE

*Vladyslav Shakhov, candidate of psychological sciences, associate professor
of the department of practical psychology*

Olena Kotova, master's student in Psychology

Анотація. У статті розкриваються особливості прояву синдрому емоційного