

ВІЙСЬКОВА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 355.133.4

DOI <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2026.1.22>

Макарчук Н. М.

магістр з психології

ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет

імені К. Д. Ушинського»

ORCID: 0009-0003-6448-848X

Вишніченко С. І.

кандидат медичних наук, доцент

Навчально-наукового інституту неперервної освіти

Державного університету «Київський авіаційний інститут»

ORCID: 0009-0001-8371-437X

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЛІДЕРСТВА У ВІЙСЬКОВИХ І ЦИВІЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ АДАПТАЦІЇ

PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF LEADERSHIP IN MILITARY AND CIVILIAN ORGANIZATIONS: COMPARATIVE ANALYSIS OF ADAPTATION MODELS

У статті здійснено комплексний порівняльний аналіз психологічних механізмів лідерства у військових і цивільних організаціях із фокусом на виявленні та інтерпретації домінуючих когнітивних, емоційно-регуляторних, мотиваційних і ціннісно-смыслових компонентів, які визначають специфіку управлінської поведінки та рівень ефективності лідерської діяльності в різних організаційних середовищах. Особливу увагу приділено тому, як зазначені психологічні компоненти функціонують у контексті відмінних структур влади, нормативних очікувань і рівнів відповідальності, притаманних військовим та цивільним організаціям, а також яким чином вони опосередковують процеси прийняття рішень, взаємодії з підлеглими та забезпечення організаційної стабільності. Актуальність дослідження зумовлена потребами післявоєнної реінтеграції українського суспільства та необхідністю формування адаптивного управлінського корпусу, здатного забезпечувати стійкість організацій у умовах високої невизначеності та соціальної турбулентності. На вибірці з 180 респондентів (90 військових і 90 цивільних керівників) проведено емпіричне дослідження із застосуванням валідованих психодіагностичних інструментів (MLQ-12, CD-RISC-10, IRI, CISS), що дало змогу встановити статистично значущі міжгрупові відмінності за рівнем стресостійкості, емоційної саморегуляції, емпатійності та стилями лідерства. Результати t-тестів, кореляційного аналізу та регресійного моделювання засвідчили, що військові лідери характеризуються вищою стресостійкістю та дисциплінарною орієнтацією, тоді як цивільні – більш вираженою емпатійністю, комунікативною гнучкістю та трансформативним стилем управління. Встановлено, що поєднання цих характеристик формує «гібридний стиль» лідерства, який позитивно корелює з ефективністю управління та командною згуртованістю. На основі отриманих результатів запропоновано концептуальну модель гібридного лідерства, релевантну потребам післявоєнної відбудови та розвитку організаційної резильєнтності в Україні.

Ключові слова: лідерство, військові організації, цивільні організації, психологічні механізми, стресостійкість, емоційна саморегуляція, емпатійність, трансформативне лідерство, транзакційне лідерство, адаптація, гібридний стиль лідерства, організаційна резильєнтність.

The article presents a comprehensive comparative analysis of the psychological mechanisms of leadership in military and civilian organizations with a focus on identifying and interpreting the dominant cognitive, emotional-regulatory, motivational, and value-meaning components that determine the specifics of managerial behavior and the level of effectiveness of leadership in different organizational environments. Particular attention is paid to how these psychological components function in the context of different power structures, normative expectations, and levels of responsibility inherent in military and civilian organizations, as well as how they mediate decision-making processes, interaction with subordinates, and ensuring organizational stability. The relevance of the study is due to the needs of the post-war reintegration of Ukrainian society and the need to form an adaptive management corps capable of ensuring the stability of organizations in conditions of high uncertainty and social turbulence. An empirical study was conducted on a sample of 180 respondents (90 military and 90 civilian leaders) using validated psychodiagnostic instruments (MLQ-12, CD-RISC-10, IRI, CISS), which made it possible to establish statistically significant intergroup differences in the level of stress tolerance, emotional self-regulation, empathy, and leadership styles. The results of t-tests, correlation analysis, and regression modeling showed that military leaders are characterized by higher stress tolerance and disciplinary orientation, while civilians are characterized by more pronounced empathy, communicative flexibility, and a transformational management style. It was found that the



combination of these characteristics forms a "hybrid style" of leadership, which is positively correlated with management effectiveness and team cohesion. Based on the results obtained, a conceptual model of hybrid leadership relevant to the needs of post-war reconstruction and the development of organizational resilience in Ukraine is proposed.

Key words: leadership, military organizations, civilian organizations, psychological mechanisms, stress tolerance, emotional self-regulation, empathy, transformational leadership, transactional leadership, adaptation, hybrid leadership style, organizational resilience.

Вступ. Проблематика психологічних механізмів лідерства у військових і цивільних організаціях набула особливої ваги в сучасних українських реаліях, оскільки саме якість лідерства значною мірою визначає ефективність прийняття рішень, згуртованість колективів і здатність соціальних систем витримувати тривалі кризові навантаження. В умовах повномасштабної війни та подальшої післявоєнної реінтеграції роль лідера виходить за межі суто професійної компетентності й охоплює такі соціально значущі виміри, як відновлення суспільної довіри, формування психологічної стійкості, підтримка колективної суб'єктності та забезпечення ефективної взаємодії між військовими й цивільними структурами. Лідери в обох середовищах стикаються з різними вимогами – від мобілізаційної готовності й здатності діяти у високостресових умовах до гнучкості, емоційної чутливості та інклюзивності, притаманних цивільним організаціям, – проте в обох випадках їхня діяльність спрямована на забезпечення стабільності та адаптивності соціальних систем у ситуаціях невизначеності [9, с. 276].

Актуальність порівняльного аналізу військового та цивільного лідерства зумовлена потребою вироблення нових підходів до підготовки керівників, здатних ефективно функціонувати в умовах міжсекторальної взаємодії та посткризової відбудови країни. Саме психологічні механізми – мотиваційні, когнітивні, емоційно-регуляційні та ціннісно-смислові – виступають ключовими детермінантами того, як лідер адаптується до змінних умов, реалізує вплив, формує авторитет і вибудовує довірчі відносини. Післявоєнний контекст актуалізує необхідність вивчення не лише індивідуальної, а й системної адаптивності лідерства, адже від здатності керівників інтегрувати новий досвід, підтримувати психологічну стійкість і транслювати культуру відповідальності залежить ефективність функціонування соціальних інститутів.

Попри значний обсяг досліджень військового та організаційного лідерства [1, с. 49], [4, с. 218], [10, с. 327], у науковій літературі зберігається низка невирішених проблем. По-перше, більшість емпіричних робіт розглядає військове та цивільне лідерство ізольовано, без системного порівняльного аналізу їхніх психологічних характеристик у межах єдиного дослідницького дизайну [10, с. 152], [11, с. 158]. По-друге, класичні моделі лідерства, зокрема трансформаційна та транзакційна, нерідко застосовуються як універсальні, без урахування специфіки функціонування керівника в умовах тривалого стресу та невизначеності, характерних для кризових і посткризових контекстів [11, с. 183], [13, с. 52]. По-третє, недостатньо концептуалізовано залишається про-

блема інтеграції дисциплінарно-організаційних і емпатійно-комунікативних компонентів лідерства в межах цілісної моделі, що обмежує можливості практичного застосування результатів досліджень у системі підготовки керівників. Окреслені прогалини зумовлюють наукову новизну й актуальність подальшого вивчення феномену лідерства як багатовимірного психосоціального процесу та обґрунтовують необхідність розроблення моделі «гібридного лідерства», адаптованої до умов високої напруги й соціальних трансформацій сучасного українського суспільства.

Мета дослідження. Метою дослідження є здійснення цілісного порівняльного аналізу психологічних механізмів лідерства у військових і цивільних керівників з урахуванням їхніх мотиваційних, когнітивних, емоційно-регуляційних та ціннісно-смислових особливостей, а також умов, у яких формуються й реалізуються ці механізми. На основі виявлених закономірностей ставиться завдання розробити концептуальну модель «гібридного лідерства», що інтегрує елементи військової структурованості, стресостійкості та відповідальності з характеристиками цивільного лідерства – гнучкістю комунікації, емоційною чутливістю, інклюзивністю та орієнтацією на розвиток персоналу. Таке поєднання має забезпечити тип лідерства, релевантний потребам післявоєнної адаптації українського суспільства, зокрема відновленню довіри, зміцненню організаційної резильєнтності та ефективній реінтеграції різних соціальних груп.

Методологія дослідження. Методологічна основа дослідження побудована таким чином, щоб забезпечити комплексне, багатоаспектне та репрезентативне вивчення психологічних механізмів лідерства у військових і цивільних організаціях, з акцентом на можливість подальшого формування моделі «гібридного лідерства». Концепція дослідження передбачає поєднання порівняльного, кореляційного та регресійного підходів, що дозволяють інтегрувати як теоретичний аналіз, так і кількісну емпіричну перевірку висунутих гіпотез.

Вибірка дослідження становить 180 респондентів, рівномірно поділених на дві групи: 90 військових керівників та 90 цивільних керівників. Формування вибірки здійснюється за принципом цілеспрямованого добору (purposive sampling) з урахуванням критеріїв включення: досвід управління не менше одного року, наявність формально визначеної ролівої позиції лідера, залученість до процесів прийняття рішень і взаємодії з підлеглими. Для військової групи додатковим критерієм є участь у підготовці або координуванні підрозділів у зоні підвищеного ризику, що забезпечує релевантність даних до реальних умов

стресового функціонування. У цивільній групі враховується різноманіття секторів – державного, приватного та громадського – для забезпечення ширшої репрезентативності організаційного контексту.

Інструментарій дослідження складається з кількох психодіагностичних компонентів, що взаємно доповнюють один одного. Центральне місце займає скорочена версія Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-12), яка дає змогу оцінити провідні стилі лідерства – трансформаційний, транзакційний та пасивно-унікальний – і виявити структурні відмінності між військовою та цивільною моделями управлінської поведінки. Для оцінки емоційно-регуляторних механізмів застосовується Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC-10) та Шкала емоційної саморегуляції, що дозволяє визначити рівень психологічної стійкості та здатності лідера до контролю емоційних реакцій у стресових умовах. Дослідження емпатійності та міжособистісної чутливості здійснюється за допомогою Interpersonal Reactivity Index (IRI), який уможливує диференційований аналіз когнітивних та емоційних аспектів емпатії. Особливу увагу приділено дослідженню адаптаційних стратегій за допомогою Coping Inventory for Stressful Situations (CISS) у скороченій формі, що дає змогу порівняти копінг-профілі представників двох груп. Комплексність аналізу доповнюється авторською анкетною, що містить блоки, присвячені організаційній довірі, характеру внутрішньої комунікації, способам прийняття управлінських рішень, сприйнятій згуртованості команди та самооцінним параметрам адаптивності й відповідальності. Структура анкети забезпечує можливість прикладного інтерпретування результатів у контексті післявоєнної реінтеграції та організаційного відновлення [7, с. 245].

Процедура дослідження передбачає індивідуальне або групове заповнення інструментів у стандартизованих умовах, із дотриманням принципів добровільності, інформованої згоди та конфіденційності даних. Збір інформації здійснюється протягом визначеного періоду, після чого дані проходять первинну перевірку на повноту та адекватність відповіді, а також попередній аналіз з метою виявлення викидів та аномалій.

Статистична обробка результатів реалізується з використанням програмних пакетів SPSS або JAMOVI. Основні методи аналізу включають t-тест для незалежних вибірок, який дає змогу встановити значущі міжгрупові відмінності; кореляційний аналіз (Pearson r) для визначення взаємозв'язків між емоційно-регуляторними, емпатійними та лідерськими характеристиками; а також лінійну множинну регресію, спрямовану на виявлення предикторів управлінської ефективності та командної згуртованості. У разі необхідності може застосовуватися аналіз внутрішньої узгодженості інструментів (Cronbach's α), а також факторний аналіз для уточнення структурних характеристик шкал.

Така методологічна конструкція забезпечує надійну теоретичну та емпіричну основу для подальшого формування моделі «гібридного лідерства», що

відповідає викликам післявоєнної адаптації та потребам організаційної стійкості в українських реаліях.

Теоретичні основи проблеми. Теоретичні основи дослідження лідерства формувалися в межах соціологічних, психологічних та управлінських підходів. Класичні концепції, започатковані М. Вебером, розглядали лідерство крізь призму типів легітимного панування та ролі харизматичного впливу на групу [11, с. 163]. Подальший розвиток теорій у XX столітті був пов'язаний із поведінковими моделями (Ohio State Studies, University of Michigan Studies), а також ситуаційним підходом Ф. Фідлера, який підкреслював залежність ефективності лідерства від характеристик контексту та групи [11, с. 151], [12]. Наприкінці XX століття значного поширення набули трансформаційна та транзакційна моделі лідерства, розроблені Б. Бассом і Б. Авольо, у яких лідерство трактується як процес впливу на цінності, мотивацію та поведінку послідовників [6, с. 173], [11, с. 150].

Українські дослідження проблематики лідерства поєднують західні теоретичні моделі з національним соціокультурним контекстом. У працях Л. Карамушки акцентовано увагу на управлінській культурі, психологічній безпеці та стилях лідерства в організаціях [3, с. 204]. Н. Чепелева розкриває роль психологічної компетентності керівника та механізми його професійної самореалізації [9, с. 273], тоді як Г. Гусак аналізує особистісну динаміку лідера та соціально-психологічні чинники формування авторитету [2, с. 73]. Вагомий напрям становлять сучасні українські дослідження військового лідерства, у яких підкреслюється специфіка управління в умовах екстремального стресу, підвищеної відповідальності та бойового досвіду [1, с. 49], [7, с. 244].

Особливої уваги потребує теорія адаптивного лідерства, розроблена Р. Гейфецом і М. Лінскі [13, с. 147], яка розглядає лідерство як процес мобілізації людей для реагування на складні невизначені ситуації. Ця теорія має високу релевантність для військових і кризових контекстів, де традиційні моделі управління виявляються недостатніми. В українських умовах адаптивне лідерство набуває принципового значення, оскільки поєднує стратегії гнучкості, психологічної стійкості та відповідального прийняття рішень.

Психологічні механізми адаптації лідера у стресових умовах. Психологічна адаптація лідера в умовах стресу є багаторівневим процесом, що охоплює стресостійкість та механізми емоційної саморегуляції, які забезпечують збереження ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях. Стресостійкість передбачає здатність до швидкої когнітивної переробки інформації, мобілізації внутрішніх ресурсів і підтримання мотивації, тоді як емоційна саморегуляція дозволяє контролювати афективні реакції та підтримувати психологічну стабільність команди [5, с. 138], [8, с. 42]. У військовому середовищі ці механізми пов'язані з необхідністю дій у ситуаціях високого ризику та відповідальності, тоді як у цивільних організаціях вони проявляються через підтримання конструктивної

комунікації та кооперативних стратегій взаємодії [1, с. 49], [14].

Значущу роль відіграють мотиваційні механізми, зокрема ціннісна спрямованість лідера, відчуття професійної місії та психологічної відповідальності за свою групу. У військовому середовищі ці фактори посилюються відчуттям обов'язку й необхідністю забезпечення безпеки підрозділу. У цивільних організаціях мотиваційні механізми пов'язані з розвитком корпоративної культури, етичних стандартів та орієнтацією на інноваційність. Взаємодія цих механізмів визначає рівень адаптивності лідера та здатність підтримувати ефективне функціонування колективу в умовах підвищеної складності.

Результати емпіричного аналізу. Статистичний аналіз засвідчив наявність низки значущих міжгрупових відмінностей, що узгоджуються з висунутими гіпотезами. Військові керівники продемонстрували вищі показники емоційної саморегуляції та стресостійкості. Середній бал за шкалою CD-RISC-10 у військовій групі становив $M = 28.4$; $SD = 4.6$, тоді як у цивільній – $M = 24.7$; $SD = 4.9$. Різниця є статистично значущою ($t(178) = 5.12$; $p < .001$; *Cohen's d* = 0.77). Аналогічна тенденція спостерігалася щодо емоційної саморегуляції, де військові продемонстрували вищий рівень контрольованості емоційних реакцій ($t(178) = 4.03$; $p < .001$; *Cohen's d* = 0.60).

На протилугу цьому, цивільні керівники мали значно вищі показники емпатійності, виміряні за шкалами Interpersonal Reactivity Index (IRI). Середній бал емпатійної чутливості становив $M = 25.9$; $SD = 5.1$ у цивільних та $M = 21.3$; $SD = 4.8$ у військових керівників ($t(178) = -5.65$; $p < .001$; *Cohen's d* = 0.84). Гнучкість комунікативної взаємодії також була вищою у цивільній групі (ефект розміру $d = 0.61$).

Використання MLQ-12 дало змогу окреслити характерні для кожної групи стилі лідерства. Військові частіше використовували елементи транзакційного стилю ($M = 3.38$ проти 2.94 у цивільних; $t(178) = 4.41$; $p < .001$; *Cohen's d* ≈ 0.66) та демонстрували нижчі значення пасивно-унікальної поведінки ($t(178) = -2.87$; $p = .005$; *Cohen's d* = 0.43). Натомість цивільні керівники мали вищі показники трансформаційного лідерства ($M = 3.71$ проти 3.29; $t(178) = -5.02$; $p < .001$; *Cohen's d* ≈ 0.75), що узгоджується з їхніми емпатійними й комунікативними характеристиками.

Кореляційний аналіз показав, що серед цивільних керівників трансформаційне лідерство значуще корелює з емпатійністю ($r = .52$; $p < .001$) та комунікативною гнучкістю ($r = .47$; $p < .001$).

У військовій групі стресостійкість виявилася одним із центральних предикторів транзакційної лідерської поведінки ($r = .41$; $p < .001$) та командної згуртованості ($r = .44$; $p < .001$).

Перевірка гіпотези про «гібридний стиль» – поєднання дисциплінарних (транзакційних) і емпатійних (трансформаційних) компонентів – засвідчила позитивну кореляцію інтегрального індексу гібрид-

ного лідерства з показниками ефективності ($r = .49$; $p < .001$) та командної згуртованості ($r = .54$; $p < .001$).

Регресійна модель, що включала емоційну саморегуляцію, емпатійність та структурованість прийняття рішень, пояснила 42% дисперсії показника ефективності керівника ($R^2 = .42$; $F(3,176) = 21.3$; $p < .001$).

Внутрішня узгодженість шкал була достатньо високою: MLQ-12 ($\alpha = .81$), CD-RISC-10 ($\alpha = .84$), IRI ($\alpha = .78$), CISS-S ($\alpha = .76$), що підтверджує надійність отриманих вимірювань [7, с. 243].

Для наочності отримані результати порівняння військових і цивільних керівників було зведено у Таблицю 1, де представлені середні значення, стандартні відхилення та статистична значущість міжгрупових відмінностей. Військові керівники продемонстрували вищі показники стресостійкості та емоційної саморегуляції, тоді як цивільні – значно вищі рівні емпатійності та трансформаційного стилю лідерства.

У таблиці 1 наведено результати порівняльного аналізу за показниками стресостійкості (CD-RISC-10), емпатійності (IRI) та стилів лідерства (MLQ-12), включно із середніми значеннями (M), стандартними відхиленнями (SD), t-критеріями, рівнями значущості (p) та ефект-розмірами (Cohen's d).

Для повнішої інтерпретації міжгрупових відмінностей та забезпечення прозорості статистичного аналізу подано описову статистику основних психологічних показників у вибірці дослідження (табл. 2).

На основі цих даних побудовано графік (рис. 1), який наочно демонструє амплітуду відмінностей між групами.

Як видно з діаграми, профілі психологічних характеристик суттєво відрізняються за структурою: військові демонструють перевагу в емоційно-регуляторних компонентах, тоді як цивільні – у соціально-перцептивних і комунікативних.

Дані демонструють статистично значущі відмінності між групами, що відображає специфіку психологічних механізмів адаптації у військовому та цивільному лідерстві.

Обговорення результатів та модель «гібридного лідерства». Отримані результати підтверджують, що військові та цивільні керівники реалізують різні комплекси психологічних механізмів лідерства, що відображає їхній професійний контекст і характер стресових впливів. Підвищені рівні стресостійкості, емоційної саморегуляції та дисциплінарної орієнтованості у військових керівників узгоджуються з моделями екстремальної адаптації, у яких ефективність лідера забезпечується мобілізацією внутрішніх ресурсів та здатністю діяти в умовах невизначеності. Цивільні керівники, своєю чергою, орієнтуються на соціально-комунікативну варіативність, емоційну чутливість і розвиток персоналу, що знаходить підтвердження в їхніх вищих показниках емпатійності та трансформаційного стилю лідерства [1, с. 49].

Порівняння механізмів адаптації засвідчує принципову різницю у використанні копінг-стратегій: військові частіше застосовують орієнтовані на

Таблиця 1

Порівняльні показники психологічних характеристик військових і цивільних керівників

Показник	Військові M (SD)	Цивільні M (SD)	t	p	Cohen's d
Стресостійкість	28,4 (4,6)	24,7 (4,9)	5,12	< .001	0,77
Емпатійність	21,3 (4,8)	25,9 (5,1)	-5,65	< .001	0,84
Трансформаційне лідерство	3,29 (0,54)	3,71 (0,51)	-5,02	< .001	0,75
Транзакційне лідерство	3,38 (0,57)	2,94 (0,60)	4,41	< .001	0,66

Таблиця 2

Описова статистика психологічних показників у військовій та цивільній групах

Показник	Група	M	SD	Min	Max
Стресостійкість (CD-RISC-10)	Військові	28,4	4,6	17	38
	Цивільні	24,7	4,9	15	36
Емпатійність (IRI)	Військові	21,3	4,8	12	33
	Цивільні	25,9	5,1	14	35
Трансформаційне лідерство (MLQ-12)	Військові	3,29	0,54	2,1	4,5
	Цивільні	3,71	0,51	2,4	4,8
Транзакційне лідерство (MLQ-12)	Військові	3,38	0,57	2,2	4,6
	Цивільні	2,94	0,60	2,0	4,2

*Примітка. У таблиці наведено середні значення (M), стандартні відхилення (SD), мінімальні (Min) та максимальні (Max) значення основних психологічних показників у військовій та цивільній групах, що забезпечує прозорість опису вибірки та доповнює результати інферентного статистичного аналізу.

завдання стратегії, тоді як цивільні демонструють більшу схильність до соціально підтримувальних і комунікативних форм опрацювання стресу. Це свідчить про те, що контекстуальні вимоги визначають домінуючі механізми адаптивної поведінки й формують відповідний стиль лідерства. Одним із ключових результатів дослідження є підтвердження гіпотези про позитивний вплив «гібридного стилю» лідерства – інтеграції дисциплінарних та емпатійних компонентів – на ефективність управління та згуртованість колективу. Отримані кореляції та результати регресійного аналізу свідчать, що саме поєднання структурованого прийняття рішень, чітких норм відповідальності та гнучких комунікативних практик

формує оптимальний профіль лідера для умов післявоєнної реінтеграції.

Запропонована модель «гібридного лідерства» відображає інтегративний підхід до поєднання ресурсів військового та цивільного лідерства і спрямована на забезпечення ефективного функціонування керівників у складних, нестабільних та соціально фрагментованих середовищах. Практичний потенціал цієї моделі полягає у можливості її застосування в програмах підготовки управлінців різних секторів. Узагальнення результатів дослідження дозволило концептуалізувати «гібридний стиль» як інтеграцію чотирьох взаємопов'язаних компонентів. Структуру запропонованої моделі подано на рис. 2.

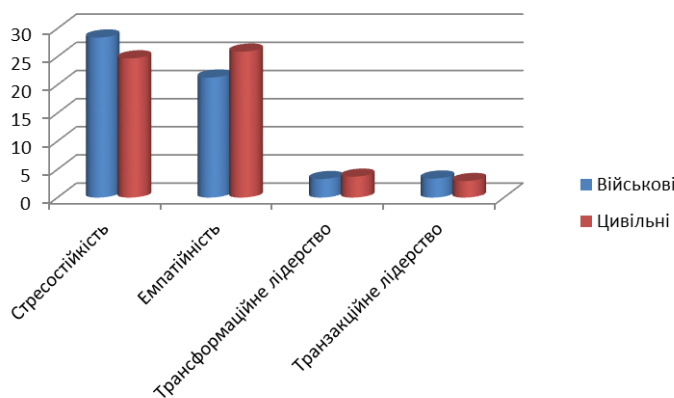


Рис. 1. Порівняльний профіль психологічних характеристик військових і цивільних керівників [Джерело: складено автором на основі результатів емпіричного дослідження]

По осі X подано психологічні показники (стресостійкість, емпатійність, трансформаційне та транзакційне лідерство), по осі Y – середні значення показників (M).



Рис. 2. Концептуальна модель «гібридного лідерства» у військових і цивільних організаціях

[Джерело: розроблено автором на основі результатів емпіричного дослідження]

Компоненти моделі: дисциплінарно-організаційна чіткість; стресостійкість та саморегуляція; емпатійна комунікація; комунікативна гнучкість та інклюзивність.

Представлена модель підкреслює, що максимальна ефективність управління в умовах високої невизначеності досягається не домінуванням лише дисциплінарних або лише емпатійних характеристик, а їх збалансованою інтеграцією. У практичному вимірі це означає, що програми підготовки керівників доцільно будувати як поєднання тренування стресостійкості та процедурної ясності (військовий компонент) із розвитком емпатійної взаємодії та комунікативної гнучкості (цивільний компонент), що напряму пов'язано з показниками згуртованості команд і результативності управління.

Практичні рекомендації щодо інтеграції військового досвіду у цивільне управління. Результати дослідження показують, що низка характеристик військового лідерства – дисциплінарна структурованість, висока саморегуляція, відповідальність і здатність діяти в умовах стресу – можуть бути ефективно адаптовані для потреб цивільних організацій, особливо в умовах післявоєнної відбудови, нестабільності та дефіциту довіри. Інтеграція цих елементів потребує не механічного перенесення військових практик, а їхнього переосмислення з урахуванням демократичності, гнучкості та інклюзивності цивільного середовища.

Одним із ключових напрямів такої інтеграції є впровадження чітких структур прийняття рішень, що підсилюють відчуття передбачуваності й відповідальності в організації. Військові підходи до формування процедурної ясності можуть бути адаптовані у вигляді стандартизованих алгоритмів, протоколів або «мінімально достатніх» регламентів, які не

обмежують творчість, але забезпечують операційну визначеність. Це особливо важливо для мультидисциплінарних команд, що працюють в умовах швидких змін [10, с. 372].

Не менш значущим є використання військових практик управління стресом. Тренування навичок емоційної саморегуляції, ситуаційного аналізу та коротких циклів прийняття рішень («observe–orient–decide–act») може підвищити здатність цивільних керівників діяти в умовах невизначеності. У цивільному контексті такі навички доцільно інтегрувати через тренінгові програми психологічної стійкості, командні симуляції та розвиток навичок критичного мислення.

Важливим напрямом адаптації є формування культури відповідальності – не як жорсткої вертикалі, а як взаємного зобов'язання. Військовий досвід демонструє ефективність моделі, у якій кожен член колективу усвідомлює свою роль у спільному результаті. У цивільних структурах це може реалізовуватися через чітке визначення ролей, прозорість очікувань, регулярні командні дебрифінги та культивування практик конструктивного зворотного зв'язку.

Змістовною сферою інтеграції є також підходи до командної взаємодії. Військові підрозділи ефективно функціонують завдяки високому рівню довіри, взаємозалежності та підтримки. Цивільні організації можуть перейняти елементи цієї культури, розвиваючи практики командної згуртованості: спільний розбір складних ситуацій, командні вправи на координацію уваги та комунікації, формування груп-

вих цінностей і ритуалів, що посилюють соціальну єдність.

Особливу цінність має інтеграція підходів до лідерства, орієнтованих на приклад («leadership by example»), що є наріжним каменем військової культури. Цей принцип у цивільному середовищі сприяє підвищенню організаційної довіри, формуванню етичної поведінки та стабілізації ціннісної структури колективу. У поствоєнних умовах, коли суспільство потребує моральної однозначності та чесності керівників, такі принципи набувають особливої ваги.

Нарешті, інтеграція військового досвіду повинна бути збалансованою завдяки елементам трансформаційного та емпатійного лідерства, властивим цивільним організаціям. Перенесення дисциплінарної чіткості без урахування людських потреб може призвести до жорсткості й демотивації; натомість поєднання структурованості з чутливим, інклюзивним підходом дозволяє сформувати модель «гібридного лідерства», що оптимально відповідає завданням післявоєнного відновлення. У такій моделі військові компетенції забезпечують стійкість і готовність до дій, а цивільні – соціальну орієнтованість, розвиток персоналу та підтримку командної взаємодії [14].

Висновки. Здійснений порівняльний аналіз психологічних механізмів лідерства у військових і цивільних організаціях засвідчує, що природа лідерської поведінки визначається як універсальними закономірностями, так і контекстуально обумовленими чинниками. До універсальних механізмів належать когнітивні процеси прогнозування й прийняття рішень, мотиваційні регулятори професійної діяльності, емоційна саморегуляція та здатність до соціально-перцептивної корекції взаємодії. У той же час специфіка військового середовища – підвищений рівень невизначеності, стресові впливи, ієрархічна структура та необхідність швидкої мобілізації ресурсів – детермінує особливу модель адаптивного лідерства, у якій ключовою виступає здатність підтримувати функціональну стійкість у ситуаціях загрози. Цивільні організації демонструють інший тип адаптаційних стратегій, орієнтованих на інноваційність, гнучкість, кооперацію та розвиток горизонтальних каналів комунікації, що обумовлює інший характер використання психологічних механізмів лідерської ефективності.

Узагальнення результатів свідчить про те, що на перетині військового та цивільного типів лідерства

формується гібридні моделі адаптації, у яких поєднуються ресурсна мобілізація, стресостійкість, ціннісно орієнтоване керівництво та інноваційні форми взаємодії. Це відкриває перспективи для подальшого розвитку концепції адаптивного лідерства в національному контексті, зокрема з урахуванням суспільної трансформації, воєнного досвіду та потреб повоєнної відбудови.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення динаміки лідерської адаптації у періоди кризових змін, емпіричний аналіз психофізіологічних маркерів стійкості лідерів, розроблення валідних психодіагностичних методик для оцінювання адаптивного потенціалу та визначення факторів, що сприяють формуванню міжсекторальних лідерських компетентностей. Особливого значення набуває дослідження того, як бойовий досвід українських військових трансформуються у компетентності, релевантні для цивільного управління, а також вивчення можливостей інтеграції військових практик ситуативної регуляції у моделі лідерства у цивільних організаціях. Таке розширення наукової проблематики дасть змогу сформувати оновлені підходи до підготовки лідерів у сферах оборони, державного управління та бізнесу, що відповідають сучасним суспільним викликам.

Соціальна значущість проведеного дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути безпосередньо застосовані у процесах післявоєнної відбудови та підтримки функціонування ключових сфер українського суспільства. Виявлені закономірності щодо психологічних механізмів адаптації лідерів у стресових умовах становлять основу для розроблення програм професійної реінтеграції ветеранів, зокрема тих, хто має потенціал до керівної діяльності у цивільних структурах. Застосування отриманих даних у системі підготовки керівників публічного сектору, місцевого самоврядування та оборонно-безпекових інституцій сприятиме формуванню стійкого та адаптивного управлінського корпусу, здатного ефективно діяти в умовах кризових викликів та високої невизначеності. Результати дослідження можуть також бути використані під час вдосконалення тренінгових програм для менеджерів та командирів, розроблення політик психологічної безпеки в організаціях і формування міжсекторальних моделей лідерства, актуальних для повоєнної трансформації України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Василенко С. В. Психологічні основи управлінської взаємодії командира (начальника) з військовим колективом. Проблеми екстремальної та кризової психології : збірник наукових праць. Харків : НЦЗУ, 2013. Вип. 14, ч. 1. С. 48–55.
2. Гусак Н., Чернобровкіна В., Чернобровкін В. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс : навчально-методичний посібник. Київ : НаУКМА, 2017. 92 с.
3. Карамушка Л. М., Дектярьова Т. В. Дослідження змісту психологічної безпеки освітнього середовища вищих навчальних закладів. Правничий вісник Університету «КРОК». 2013. № 16. С. 203–210. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/zhurnali/490-pravnychyi-visnyk>
4. Катаєв Є. С. Психологічні аспекти формування сучасної військової організації. Вісник Національного університету оборони України : збірник наукових праць. Київ : НУОУ, 2013. Вип. 4(35). С. 217–222.
5. Ковальчук З. Я. Структурно-функціональна семантика категорії «взаємодія» в педагогічній психології. Педагогіка і психологія професійної освіти : науково-методичний журнал. 2013. № 2. С. 137–144.
6. Колосович О. С. Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі : монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 232 с.

7. Ложкін Г. В., Осьодло В. І. Психологічні особливості управлінської діяльності командира. *Вісник Національного університету оборони України : збірник наукових праць*. Київ : НУОУ, 2014. Вип. 1(38). С. 242–246.
8. Матеюк О. А. Професійний психологічний вплив військового керівника на підлеглих в особливих умовах діяльності : монографія. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2006. 278 с.
9. Чепелева Н. В. Формування професійної компетентності в процесі вузівської підготовки психолога-практика. Актуальні проблеми психології : наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 1999. Вип. 19. С. 271–279.
10. Ягупов В. В. Військова психологія. Київ : ТанDEM, 2004. 656 с.
11. Fiedler F. E. A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1964. Vol. 1. P. 149–190. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60051-9.
12. Duffy J. A within-subjects validity generalization of Fiedler's contingency model of leadership : dissertation. Ames, Iowa : Iowa State University, 1973. URL: <https://dr.lib.iastate.edu/entities/publication/acce8b6c-22f1-4ec5-956a-56f2fa8e2a6f>
13. Heifetz R. A., Linsky M. *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 252 p.
14. Lottes D. The effect of general versus specific coworker instructions on Fiedler's least preferred coworker scale : master's thesis. Bowling Green, KY : Western Kentucky University, 2012. URL: <https://digitalcommons.wku.edu/theses/1141/>

Дата першого надходження статті до видання: 09.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 09.04.2026