

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра практичної психології та інноваційних оздоровчих технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Взаємозв'язок рівня тривожності та лідерських якостей військових»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав/(ла): студент/(ка) 2 курсу,
групи ЗПс-24мг
спеціальності : 053 Практична психологія
(код і найменування спеціальності)

_____ / Юрій СНЕГОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Віталій КИСЛИЙ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Тетяна ПОПОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Наталія КУЧЕРЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Галина ЮДІНА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Маргарита МИХАЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут
«Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра практичної психології та інноваційних
оздоровчих технологій
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Практична психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Н.С. КУЧЕРЕНКО**
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025р.

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

СНЄГОВУ ЮРІЮ ВАЛЕРІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Взаємозв'язок рівня тривожності та лідерських якостей військових»

керівник роботи КИСЛИЙ Віталій Дмитрович, доц., к.психол.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “06” жовтня 2025 року №4801-5/3665

2. Строк подання студентом роботи “28” листопада 2025 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Проаналізувати наукові підходи до вивчення тривожності та лідерських якостей у військових.

2) Виявити рівень тривожності та лідерських якостей серед військовослужбовців та дослідити їх взаємозв'язок.

3) Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності лідерських якостей у військовому середовищі.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Робота з літературними джерелами, складання бібліографії з теми, написання теоретичної частини роботи.
2.	Підбір психодіагностичних методик та проведення дослідження.

3.	Математико-статистична обробка даних дослідження. Опис експериментальних даних дослідження.
4.	Оформлення висновків та рекомендацій.
5.	Підготовка та подання дипломної роботи до захисту (здача дипломної роботи керівникові на перевірку; виправлення зроблених зауважень; отримання відгуку та рецензії; підготовка виступу).

5. Дата видачі завдання “7” жовтня 2025 року.

Студент

(підпис)

Ю. В. Снегов
(ініціали, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

В. Д. Кислий
(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить: 72 сторінки, 4 таблиці, 4 рисунків, список використаної літератури.

Мета дослідження: визначити взаємозв'язок рівня тривожності та прояву лідерських якостей у військовослужбовців та оцінити, як психологічні характеристики впливають на ефективність військового керівництва та прийняття рішень у стресових умовах.

Об'єкт дослідження: психологічні характеристики військовослужбовців.

Предмет дослідження: психологічні чинники, що визначають рівень лідерських якостей та тривожності у військових..

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові підходи до вивчення тривожності та лідерських якостей у військових.
2. Виявити рівень тривожності та лідерських якостей серед військовослужбовців та дослідити їх взаємозв'язок.
3. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності лідерських якостей у військовому середовищі.

Гіпотеза дослідження: передбачається, що вищий рівень тривожності у військовослужбовців пов'язаний із менш вираженими лідерськими якостями, тоді як помірний рівень тривожності сприяє ефективному прояву лідерських навичок.

Практична значущість дослідження: результати дослідження можуть бути використані у психологічній підготовці військовослужбовців та у тренінгових програмах для розвитку лідерських навичок і підвищення стресостійкості в умовах військової діяльності.

Ключові слова: тривожність, лідерські якості, військовослужбовці, психологічна готовність, адаптивність, стрес-менеджмент.

ABSTRACT

The thesis contains 72 pages, 4 tables, 4 figures, and a list of references.

Research aim: to determine the relationship between the level of anxiety and the manifestation of leadership qualities in military personnel and to assess how psychological characteristics influence the effectiveness of military leadership and decision-making under stressful conditions.

Object of research: psychological characteristics of military personnel.

Subject of research: psychological factors that determine the level of leadership qualities and anxiety in military personnel.

Research tasks:

1. To analyze scientific approaches to the study of anxiety and leadership qualities in military personnel.
2. To identify the level of anxiety and leadership qualities among military personnel and examine their interrelation.
3. To develop practical recommendations for improving the effectiveness of leadership qualities in a military environment.

Research hypothesis: it is assumed that a higher level of anxiety in military personnel is associated with less pronounced leadership qualities, whereas a moderate level of anxiety contributes to the effective manifestation of leadership skills.

Practical significance of the study: the results of the research can be applied in the psychological training of military personnel and in training programs aimed at developing leadership skills and enhancing stress resilience in military operations.

Keywords: anxiety, leadership qualities, military personnel, psychological readiness, adaptability, stress management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТЬ ТРИВОЖНІСТЬ ТА ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ	10
1.1. Психологічна природа тривожності та її прояви	10
1.2. Сутність лідерських якостей та чинники їх розвитку	20
1.3. Теоретичні засади взаємозв'язку тривожності та лідерських якостей серед військовослужбовців.....	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	39
РОЗДІЛ 2	41
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ РІВНЯ ТРИВОЖНОСТІ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ.....	41
2.1. Методологічні основи проведення дослідження	41
2.2. Аналіз та інтерпретація даних дослідження.....	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	54
РОЗДІЛ 3	56
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОНТРОЛЮ РІВНЯ ТРИВОЖНОСТІ У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	56
3.1. Рекомендації щодо психологічної підтримки та розвитку лідерських якостей.....	56
3.2. Тренінгова програма з розвитку лідерських якостей та контролю рівня тривожності.....	59
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Психологічна готовність військовослужбовців до виконання службових завдань у сучасних умовах є одним із ключових чинників ефективності військових формувань. Особливу значущість набувають такі психологічні характеристики, як рівень тривожності та лідерські якості, оскільки вони безпосередньо впливають на прийняття рішень, поведінку у стресових ситуаціях та здатність ефективно керувати підлеглими. Тривожність у військових може проявлятися як у стані підвищеного внутрішнього напруження, так і у формі надмірної обережності або страху перед невдачами, що може знижувати ефективність прийняття рішень, уповільнювати реакцію та зменшувати ініціативність. У той же час лідерські якості забезпечують здатність військовослужбовця організовувати підлеглих, підтримувати бойовий дух, ефективно розподіляти ресурси та приймати обґрунтовані рішення у кризових умовах. Поєднання високого рівня тривожності та недостатньо розвинених лідерських навичок може стати фактором, який обмежує ефективність військового керівництва та загальну результативність бойових підрозділів.

Актуальність дослідження обумовлена також сучасними умовами ведення військових дій та необхідністю підвищення психологічної стійкості особового складу. В умовах постійних стресових ситуацій, непередбачуваних ризиків та підвищеної відповідальності за життя підлеглих, здатність контролювати рівень тривожності та одночасно проявляти лідерські якості стає критично важливою. Дослідження взаємозв'язку цих двох чинників дозволяє не лише визначити психологічні закономірності поведінки військових, а й розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності лідерства та формування адаптивних стратегій подолання стресу. Таким чином, дослідження взаємозв'язку рівня тривожності та лідерських якостей військових є актуальним, оскільки воно спрямоване на забезпечення високого рівня готовності особового складу до виконання службових завдань у складних та кризових умовах, а також на

формування науково обґрунтованих підходів до розвитку лідерського потенціалу та психологічної стійкості.

Мета дослідження: визначити взаємозв'язок рівня тривожності та прояву лідерських якостей у військовослужбовців та оцінити, як психологічні характеристики впливають на ефективність військового керівництва та прийняття рішень у стресових умовах.

Об'єкт дослідження: психологічні характеристики військовослужбовців.

Предмет дослідження: психологічні чинники, що визначають рівень лідерських якостей та тривожності у військових..

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові підходи до вивчення тривожності та лідерських якостей у військових.
2. Виявити рівень тривожності та лідерських якостей серед військовослужбовців та дослідити їх взаємозв'язок.
3. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності лідерських якостей у військовому середовищі.

Методи дослідження:

1. Теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури.
2. Емпіричні:
 - 2.1. Шкала тривожності Спілбергера-Ханіна (STAI) – для визначення рівня тривожності як стійкої особистісної характеристики та як тимчасового стану у стресових ситуаціях.
 - 2.2. Опитувальник лідерських якостей (LPI, адаптація для військових) – для оцінки прояву ключових лідерських якостей, таких як мотивація команди, розвиток підлеглих та організаційна ефективність.
 - 2.3. Методика «Стрес-індикатор» / Копінг-стратегії (CISS Карвера, адаптація) – для визначення переважних стратегій подолання стресу, що дозволяє оцінити, як рівень тривожності впливає на поведінку та лідерські дії військових.
3. Статистичні методи: описова статистика та кореляційний аналіз.

Вибіркова група дослідження: 34 особи.

Гіпотеза дослідження: передбачається, що вищий рівень тривожності у військовослужбовців пов'язаний із менш вираженими лідерськими якостями, тоді як помірний рівень тривожності сприяє ефективному прояву лідерських навичок.

Практична значущість дослідження: результати дослідження можуть бути використані у психологічній підготовці військовослужбовців та у тренінгових програмах для розвитку лідерських навичок і підвищення стресостійкості в умовах військової діяльності.

Структура та обсяг роботи: вступ, три розділи, 4 таблиці, 4 рисунки, висновки, список використаної літератури. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 72 сторінки тексту комп'ютерного набору.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТЬ ТРИВОЖНІСТЬ ТА ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ

1.1. Психологічна природа тривожності та її прояви

У сучасній психологічній науці поняття тривожності посідає одне з центральних місць у дослідженні емоційно-вольової сфери особистості. Тривожність є невід'ємною складовою внутрішнього світу людини, що відображає її суб'єктивне ставлення до власного «Я», соціального оточення та умов життєдіяльності. У помірних межах вона виконує адаптаційну функцію, сприяючи мобілізації ресурсів для подолання труднощів. Проте надмірний або хронічний рівень тривожності може перешкоджати ефективній діяльності, знижувати психологічну стійкість, впливати на прийняття рішень і соціальні взаємодії. Проблема тривожності привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, оскільки її прояви охоплюють широкий спектр психічних процесів — від фізіологічних реакцій до складних когнітивно-емоційних структур. Різні теоретичні школи інтерпретують тривожність по-різному: як емоційний стан, особистісну рису, мотиваційний феномен або наслідок конфлікту між свідомими та несвідомими прагненнями. Питання природи, динаміки та проявів тривожності досліджувалося багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у вивчення цього феномена зробили такі дослідники, як К. Г. Юнг, З. Фрейд, А. Адлер, К. Роджерс, А. Маслоу, Е. Фромм, В. Франкл, Р. Мей, Г. Олпорт, Дж. Тейлор, Ч. Спілбергер, Дж. Кеттелл, Г. Айзенк, Р. Лазарус, С. Хобфолл, П. Мак-Лін, Дж. Грей, А. Бандура, Л. Фестінгер, а також українські науковці О. К. Тихомиров, В. О. Бодров, С. Д. Максименко, Н. В. Чепелева, О. В. Киричук, Т. М. Титаренко. Їхні праці розкривають тривожність як складне багаторівневе утворення, що включає емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти, визначає індивідуальні

особливості реагування на стресові ситуації та відображає рівень особистісної адаптованості людини [2].

У контексті діяльності військовослужбовців вивчення тривожності набуває особливого значення. Службові умови, що часто супроводжуються невизначеністю, ризиком і підвищеною відповідальністю, можуть актуалізувати внутрішню напругу та впливати на поведінкові прояви. Саме тому глибоке розуміння психологічної природи тривожності, її структурних компонентів і зовнішніх форм вираження є необхідним для подальшого аналізу її взаємозв'язку з лідерськими якостями особистості військового.

Проблема тривожності посідає одне з центральних місць у психологічній науці, оскільки вона безпосередньо пов'язана з такими фундаментальними аспектами людського існування, як самозбереження, адаптація, емоційна стабільність та психічне здоров'я. Поняття «тривожність» має тривалу історію розвитку й відображає еволюцію уявлень про внутрішній світ людини, її переживання небезпеки, невизначеності та загрози. Уже в перших психологічних і філософських трактуваннях емоцій тривожність розглядалася як особливий стан душевного неспокою, що виникає у зв'язку з очікуванням небажаних подій.

Історично поняття тривожності формувалося у філософсько-екзистенційному контексті. Такі мислителі, як С. К'єркегор і М. Гайдеггер, розглядали тривогу як онтологічне явище, притаманне самій людській природі. Вона постає не лише як реакція на зовнішні загрози, а як глибинне усвідомлення обмеженості буття, неминучості вибору та відповідальності за власне існування. У цьому сенсі тривожність виконує не лише деструктивну, а й конструктивну функцію: вона спонукає людину до саморефлексії, внутрішнього зростання, пошуку сенсу життя. У психології початку ХХ століття поняття тривожності набуло чіткішого емпіричного змісту. Представники психоаналітичного напрямку трактували її як сигнал внутрішнього конфлікту між свідомими і несвідомими потягами особистості. У цьому розумінні тривожність є енергетичним проявом психічної напруги, що виникає внаслідок зіткнення несумісних бажань, соціальних вимог і внутрішніх заборон. Ця концепція заклала основу для

подальших досліджень механізмів психологічного захисту, які мають на меті зниження рівня внутрішнього напруження. Поступово тривожність почали розглядати ширше — не лише як симптом або наслідок внутрішнього конфлікту, а як закономірну, універсальну характеристику людської психіки. У працях гуманістично орієнтованих психологів вона постає як прояв життєвого напруження, що супроводжує процес самореалізації особистості. Вони підкреслювали, що тривожність може бути ознакою зрілості, адже свідчить про усвідомлення власної відповідальності за вибір і дії. Такий підхід змістив акцент із патологічного розуміння на конструктивну сторону цього феномена [20].

Згодом у межах експериментальної психології тривожність почали вивчати як об'єктивно вимірювану характеристику. Було розроблено методики оцінювання індивідуальних відмінностей, які дали змогу розрізняти тривожність як стан (тимчасову емоційну реакцію) і як властивість особистості (стійку схильність до переживання занепокоєння). Це розмежування стало методологічною основою більшості сучасних емпіричних досліджень. У когнітивній парадигмі тривожність розглядається передусім як результат специфічних процесів сприйняття, інтерпретації та оцінювання ситуацій. Людина з підвищеною тривожністю схильна перебільшувати загрози, очікувати негативних наслідків, концентрувати увагу на можливих невдачах. Таким чином, тривожність зумовлює певні когнітивні спотворення, що впливають на мислення, пам'ять і прийняття рішень. Водночас, з позицій когнітивно-поведінкової теорії, ці переконання піддаються корекції через усвідомлення і зміну неадаптивних схем мислення. З точки зору біопсихологічних підходів, тривожність має складний нейрофізіологічний механізм. Вона пов'язана з активністю лімбічної системи, зокрема мигдалеподібного тіла, що відповідає за реакцію страху і небезпеки. Нейроендокринні процеси, які супроводжують активацію симпатичної нервової системи, формують типові соматичні прояви тривожності — прискорене серцебиття, напруження м'язів, потовиділення, зміни дихання. Отже, сучасна наука трактує тривожність як інтегральний

феномен, у якому переплітаються емоційні, когнітивні, поведінкові та фізіологічні компоненти [3].

У сучасній психології існує кілька підходів до визначення сутності тривожності. У межах психодинамічного підходу вона розглядається як сигнал внутрішньої небезпеки, що спонукає особистість до використання механізмів захисту. Біхевіористичний підхід тлумачить тривожність як набутий рефлекс, сформований унаслідок навчання, коли нейтральні стимули починають викликати емоційну реакцію страху. Гуманістичний підхід підкреслює зв'язок тривожності із самоусвідомленням і прагненням до самореалізації, тоді як когнітивний наголошує на ролі мислення та інтерпретації ситуацій. Нарешті, інтегративні моделі поєднують біологічні, психологічні та соціальні чинники, розглядаючи тривожність як багатовимірний феномен, що має як вроджені, так і набути аспекти. Особливу увагу сучасні дослідження приділяють функціям тривожності. Вона виконує як сигнальну функцію, сповіщаючи про можливу небезпеку, так і регулятивну, сприяючи мобілізації ресурсів організму для подолання труднощів. Водночас надмірна або хронічна тривожність порушує адаптаційний баланс, знижує ефективність діяльності та ускладнює соціальну взаємодію. Таким чином, у психології дедалі більше утверджується уявлення про оптимальний рівень тривожності, який забезпечує гармонійне поєднання настороженості та емоційної стійкості. Сучасна наука також підкреслює роль індивідуально-типологічних відмінностей у переживанні тривожності. У різних людей вона може проявлятися по-різному — від короткочасного занепокоєння до глибокої внутрішньої напруги. На формування рівня тривожності впливають такі чинники, як темперамент, досвід виховання, соціальне оточення, а також життєві події. Тому тривожність не можна розглядати ізольовано від особистісного контексту — вона є результатом взаємодії індивідуальних і середовищних впливів.

Тривожність в психології проявляється у різних формах, які відрізняються тривалістю, джерелом виникнення та впливом на поведінку особистості.

Найбільш поширеною є класифікація, що розділяє тривожність на три основні типи:

1) Станова тривожність – це тимчасовий емоційний стан, що виникає у відповідь на конкретну загрозу або стресову ситуацію. Вона характеризується короткочасністю та залежністю від обставин. Станова тривожність може проявлятися у вигляді внутрішнього занепокоєння, нервового напруження, фізіологічних реакцій (прискорене серцебиття, підвищене потовиділення) та зміни поведінки. Цей тип тривожності виконує адаптаційну функцію, мобілізуючи ресурси для ефективного реагування на стрес.

2) Особистісна тривожність – це стійка риса характеру, яка відображає індивідуальну схильність до переживання тривоги у різних життєвих ситуаціях. Особистісна тривожність не залежить від конкретної ситуації і проявляється як підвищена готовність реагувати тривогою навіть на незначні подразники. Вона формує поведінковий стиль, впливає на прийняття рішень, соціальні взаємодії та загальний рівень психологічної стійкості особистості.

3) Ситуативна тривожність – цей тип тривожності виникає у певних умовах або у відповідь на конкретні обставини, що оцінюються як загрозливі або стресові. Ситуативна тривожність може поєднувати ознаки станового типу з індивідуальною схильністю, однак її основна характеристика — залежність від зовнішніх факторів та конкретної ситуації. Часто вона є транзиторною і зникає після завершення стресової події [8].

Класифікація тривожності дозволяє виділити її різні аспекти та допомагає у подальшому аналізі проявів цього феномена, зокрема в контексті професійної діяльності, де рівень тривожності може істотно впливати на ефективність дій та прийняття рішень. Наступним логічним кроком є розгляд механізмів виникнення та регуляції тривожності, що пояснюють, яким чином ці типи формуються та взаємодіють між собою.

Тривожність виникає як результат складної взаємодії біологічних, психологічних і соціальних факторів. Вона формується під впливом зовнішніх обставин, внутрішніх психічних процесів та індивідуально-типологічних

особливостей особистості. Розуміння механізмів виникнення тривожності є ключовим для її адекватної оцінки, прогнозування та корекції у професійній діяльності, зокрема у військових умовах. Біологічні механізми тривожності пов'язані з роботою нервової системи та функціонуванням мозку. Активність лімбічної системи, зокрема мигдалеподібного тіла та гіпокампу, забезпечує швидке реагування на потенційні загрози. Підвищена активність симпатичної нервової системи проявляється у фізіологічних симптомах тривожності: прискореному серцебитті, підвищеному тиску, напруженні м'язів, змінах дихання. Крім того, нейрохімічні процеси, такі як баланс між нейротрансмітерами (серотонін, дофамін, норадреналін), безпосередньо впливають на емоційний стан і схильність до переживання тривоги. Психологічні механізми тривожності включають когнітивні, емоційні та мотиваційні процеси. Когнітивні чинники проявляються через специфічні способи оцінки ситуацій: особа з підвищеною тривожністю частіше перебільшує ймовірність негативного результату, фокусує увагу на можливих загрозах і підсвідомо очікує невдачі. Емоційна складова тривожності включає внутрішнє занепокоєння, напруження та почуття небезпеки, а мотиваційна — прагнення уникнути негативних наслідків або небезпечних ситуацій. Соціальні чинники виникнення тривожності пов'язані з умовами взаємодії особистості з оточенням. Соціальна підтримка, стиль виховання, професійне середовище та колективна атмосфера можуть посилювати або знижувати рівень тривожності. Особливо у професійних сферах із високим ризиком, як-от військова служба, тривожність формується не лише як індивідуальна риса, а й як реакція на специфічні вимоги середовища та очікування суспільства [19].

Механізми регуляції тривожності включають внутрішні та зовнішні способи контролю емоційного стану. До внутрішніх належать когнітивні стратегії (усвідомлення загрози, переоцінка ситуації), самонавіювання, концентрація на конкретних завданнях і розвиток стійкості до стресу. Зовнішні способи регуляції включають соціальну підтримку, професійне навчання, організаційні заходи для зниження стресових факторів та фізичні методи —

дихальні вправи, фізична активність, релаксація. Регуляція тривожності тісно пов'язана з особистісними характеристиками: здатність усвідомлювати свої емоції, контролювати реакції та адаптувати поведінку у стресових ситуаціях визначає ефективність подолання занепокоєння. У військових умовах, де рівень невизначеності та небезпеки високий, ефективні механізми саморегуляції є критично важливими для підтримання працездатності та лідерських якостей.

Тривожність проявляється на різних рівнях психічної та фізіологічної діяльності людини, охоплюючи емоційні, когнітивні, поведінкові та соматичні аспекти. Психологічні прояви тривожності включають внутрішнє відчуття занепокоєння, напруженості та неспокою. Особи з підвищеним рівнем тривожності демонструють підвищену чутливість до подразників, швидку зміну настрою, невмотивовану тривогу та почуття загрози навіть за відсутності об'єктивних факторів небезпеки. Ці прояви супроводжуються підвищеною емоційною лабільністю та труднощами у регуляції психічних станів [2].

Когнітивні аспекти тривожності включають порушення концентрації уваги, схильність до надмірного фокусування на потенційних ризиках, труднощі у прийнятті рішень і підвищену обережність у плануванні дій. Людина з високим рівнем тривожності часто перебільшує значення дрібних деталей, очікує негативних наслідків і демонструє схильність до катастрофізації подій. Відзначається також уповільнення процесів мислення та зниження гнучкості у вирішенні проблем, що впливає на здатність ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем. Поведінкові прояви тривожності включають уникання потенційно стресових ситуацій, надмірну обережність у діях, затримку у прийнятті рішень, а також прояви моторного неспокою — часті рухи руками, зміни пози тіла, нервові жести. Ці поведінкові реакції відображають прагнення знизити ризик можливих негативних наслідків і можуть обмежувати активність людини у складних умовах. Фізіологічні прояви тривожності пов'язані з активацією симпатичної нервової системи та мобілізацією організму до реагування на потенційну загрозу. Основні прояви включають прискорене серцебиття, підвищення артеріального тиску, напруження м'язів, тремтіння

кінцівок, часте поверхнєве дихання, підвищене потовиділення, сухість у роті та порушення роботи шлунково-кишкового тракту. Також спостерігаються зміни тону голосу, міміки та загальної моторики, що відображають емоційний стан.

Взаємодія психологічних та фізіологічних проявів формує характерні реакції організму на стресові подразники. Внутрішнє відчуття напруження активізує фізіологічні процеси, а тілесні симптоми, у свою чергу, підсилюють переживання тривоги. Така взаємозалежність забезпечує комплексну реакцію організму на загрозу і впливає на сприйняття, увагу, мислення, прийняття рішень та поведінку [2, 8].

Особливо виражені прояви тривожності спостерігаються в умовах високого психоемоційного навантаження. Вони можуть проявлятися через підвищену чутливість до змін у навколишньому середовищі, часте самоконтрольоване або автоматичне оцінювання ситуацій, порушення ритму діяльності та фізіологічних процесів. Тривожність проявляється не лише у моменті стресу, а й у готовності організму швидко реагувати на потенційні подразники [12].

Психологічні та фізіологічні прояви тривожності відображають інтеграцію емоційних, когнітивних та соматичних процесів і визначають реакції особистості на різноманітні ситуації. Різнманітність симптомів забезпечує можливість виявлення тривожності на різних рівнях функціонування організму та психіки, що дозволяє досліджувати її взаємозв'язок із поведінковими стратегіями, прийняттям рішень та адаптаційними процесами. Тривожність впливає на широкий спектр когнітивних процесів, включаючи сприйняття, увагу, пам'ять, мислення та процес прийняття рішень. Підвищений рівень тривожності спричиняє специфічні зміни в обробці інформації, які проявляються в селективному сприйнятті, упередженості в оцінці ситуацій та уповільненні когнітивних операцій. В умовах тривожності увага стає вузько сфокусованою на потенційних загрозах, що обмежує обсяг інформації, який може бути ефективно оброблений. Таке явище називають когнітивною фільтрацією, при якій інформація, що не відповідає контексту тривожності, сприймається менш точно

або ігнорується. Сприйняття у стані тривожності характеризується підвищеною чутливістю до негативних стимулів, що супроводжується феноменом гіперопрацьованості деталей, які потенційно сигналізують про загрозу. Цей механізм забезпечує швидку оцінку ситуації, однак одночасно обмежує здатність об'єктивно аналізувати інші аспекти події. У дослідженнях когнітивної психології встановлено, що тривожність підвищує ймовірність помилкової інтерпретації нейтральної інформації як небезпечної, що зумовлює формування когнітивних упереджень та збільшення емоційного навантаження на психіку. Пам'ять за високого рівня тривожності демонструє диференційовані ефекти. Емоційно значущі та загрозові стимули запам'ятовуються більш ефективно, тоді як нейтральна інформація утримується гірше. Цей феномен пояснюється активізацією лімбічної системи, зокрема мигдалеподібного тіла, що сприяє посиленню консолідації емоційно насиченої інформації та одночасному зниженню обробки нейтральних стимулів. Зміни у роботі робочої пам'яті призводять до порушень у плануванні дій, структуризації інформації та управлінні когнітивними ресурсами під час виконання складних завдань. Мислення у стані тривожності набуває обмеженого та стереотипного характеру. Виникає тенденція до катастрофізації подій, надмірного аналізу можливих ризиків і зниження креативності у виробленні стратегій рішення завдань. Підвищена тривожність обмежує когнітивну гнучкість, сприяє появі повторюваних схем реагування та підвищує залежність поведінкових стратегій від раніше засвоєних моделей. Процеси прийняття рішень у стані тривожності характеризуються зниженням швидкості обробки інформації, уповільненням реакцій та підвищеною потребою у виборі безпечних альтернатив. Індивід демонструє тенденцію уникати ризику та відкладати вибір, що пов'язано з посиленням оцінки потенційної небезпеки та зменшенням довіри до власних ресурсів. Такі зміни в когнітивній сфері визначають стратегії поведінки та способи адаптації особистості до умов стресу [20].

Поведінкові прояви тривожності включають уникання конфліктних або невизначених ситуацій, демонстрацію моторного неспокою, підвищену

обережність у діях та коливання у прийнятті рішень. Такі реакції виступають інструментом мінімізації ризику та стабілізації психоемоційного стану, одночасно обмежуючи ефективність взаємодії з новими або складними умовами. Взаємозв'язок когнітивних і поведінкових змін є складним: когнітивні порушення (упереджене сприйняття, обмежена увага, порушення пам'яті) безпосередньо впливають на вибір поведінкових стратегій та швидкість реакцій. Це створює когнітивно-поведінкові патерни, які можуть бути адаптивними при помірному рівні тривожності або дезадаптивними при високому рівні, впливаючи на ефективність виконання завдань та здатність до регуляції власної поведінки.

Тривожність у професійній діяльності проявляється через специфічні психофізіологічні та когнітивні реакції, що впливають на ефективність виконання завдань. До психологічних проявів належать підвищене внутрішнє напруження, зниження концентрації уваги, уповільнене прийняття рішень, підвищена емоційна вразливість та схильність до катастрофізації подій. Когнітивні зміни включають труднощі у плануванні, зниження гнучкості мислення, вибір стереотипних стратегій та упереджене оцінювання ризиків [5].

Фізіологічні прояви тривожності охоплюють активацію симпатичної нервової системи: прискорене серцебиття, підвищення артеріального тиску, напруження м'язів, тремтіння кінцівок, зміни дихання та підвищене потовиділення. Ці реакції можуть знижувати працездатність та впливати на якість виконання завдань, особливо у професіях із високим рівнем відповідальності та ризику. У військовій діяльності прояви тривожності мають особливе значення. Вони можуть впливати на швидкість прийняття рішень, координацію дій та здатність до лідерства. Підвищена тривожність у стресових умовах може призводити до помилок, зниження ефективності та виникнення поведінкових реакцій, спрямованих на уникнення ризику. Контроль рівня тривожності та розвиток навичок психологічної регуляції є важливими для підтримки професійної ефективності.

Отже, тривожність є комплексним психічним явищем, яке проявляється через взаємозв'язані психологічні, когнітивні, поведінкові та фізіологічні компоненти. Вона може мати стійкий або ситуативний характер і визначається взаємодією біологічних, психологічних та соціальних чинників, що формують індивідуальні особливості реагування. Вплив тривожності на поведінку проявляється через вибірковість уваги, обмеження когнітивної гнучкості та формування стратегій уникання ризику, що має значення для функціонування особистості в професійній діяльності.

1.2. Сутність лідерських якостей та чинники їх розвитку

Лідерство в психології розглядається як комплекс соціально-психологічних процесів, що забезпечують організацію, координацію та спрямування діяльності групи осіб для досягнення визначених цілей. Лідерські якості визначають здатність особистості впливати на інших членів групи, формувати цілісну стратегію діяльності та забезпечувати ефективну взаємодію. Наукові підходи до вивчення лідерства включають різні концепції: риси особистості, поведінкові моделі, ситуаційні підходи та інтегративні моделі. Концепції, що фокусуються на рисах особистості, виділяють лідерські якості як стійкі характеристики індивіда, що визначають його здатність до керівництва. До таких якостей належать соціальна компетентність, емоційна стабільність, ініціативність, рішучість, впевненість у власних силах та здатність до стратегічного мислення. Роль когнітивних і емоційних компонентів у лідерській діяльності визнається визначальною для формування ефективних моделей поведінки керівника. Поведінкові підходи акцентують увагу на конкретних діях лідера та його стилях взаємодії з підлеглими. Лідерські компетенції проявляються через організацію роботи, мотивацію членів групи, підтримку дисципліни, прийняття рішень у складних ситуаціях та здатність адаптувати стратегії залежно від контексту. Ситуаційні підходи підкреслюють вплив зовнішніх умов, завдань та особливостей групи на прояв лідерських якостей,

відзначаючи, що ефективність лідера залежить не лише від його характеристик, а й від взаємодії з контекстом діяльності та соціальним середовищем. Інтегративні моделі лідерства поєднують риси особистості, поведінкові прояви та ситуаційні чинники, що дозволяє враховувати комплексний характер лідерської діяльності. Лідерські якості у цьому підході розглядаються як динамічна система характеристик, що забезпечує адаптивне реагування на різноманітні соціальні та професійні виклики [22].

Розуміння сутності лідерських якостей має важливе значення для психологічного аналізу професійної діяльності та розвитку компетенцій, оскільки дозволяє виділяти ключові риси та поведінкові стратегії, які впливають на ефективність групової взаємодії. Цей підхід створює основу для подальшого розгляду структурних компонентів лідерських якостей, їх типології, механізмів розвитку та проявів у професійній діяльності.

Лідерські якості складаються з когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів, кожен з яких визначає специфіку функціонування лідера в різних професійних і соціальних умовах. Когнітивний компонент охоплює здатність до аналітичного мислення, системного планування, оцінки ризиків та стратегічного прогнозування. Він забезпечує можливість адекватної обробки інформації, формування рішень на основі аналізу даних та прогнозування наслідків дій у складних і мінливих умовах. Дослідження вітчизняних та закордонних науковців, таких як Сторгдилл Р.М., Басс Б.М., Левін К., Ліпітт Р., Вайт Р.К., Фідлер Ф.Е., Хаус Р.Дж., Врум В.Х., Йеттон П.В., МакГрегор Д., Херсі П., Бланчард К.Г., Бернс Дж.М., Юкл Г.А., Гарднер Дж.В., Големан Д., Бенніс В., Танненбаум Р., Шмідт В.Х., Коттер Дж.П., Нортхаус П.Г., Савченко В.М., Костенко О.В., Пономаренко І.П., Бойко Л.А. та інших показують, що когнітивні здібності лідера визначають швидкість адаптації до нових ситуацій, здатність структурувати завдання та розподіляти ресурси, що впливає на ефективність колективної діяльності [21].

Емоційний компонент включає здатність до регуляції власного емоційного стану, емпатії, розуміння емоцій інших членів групи та мотиваційного впливу на

них. Він забезпечує підтримку психологічного клімату, сприяє стабілізації взаємодії та збереженню продуктивності колективу в стресових і конфліктних ситуаціях. Емоційна компетентність лідера проявляється у здатності до адаптивної реакції на емоційні прояви підлеглих, управлінні мотивацією групи та підтримці довіри. Психологічні моделі лідерства виділяють емоційний компонент як ключовий для формування соціальної взаємодії та забезпечення комунікаційної ефективності. Поведінковий компонент відображає практичну реалізацію когнітивних і емоційних здібностей. Він включає організацію роботи групи, розподіл обов'язків, контроль за виконанням завдань, мотивацію, підтримку дисципліни, управління конфліктами та координацію діяльності. Поведінкові прояви лідерства визначають конкретні дії, що забезпечують реалізацію стратегій керівництва. В умовах професійної діяльності вони проявляються у здатності підтримувати порядок, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно взаємодіяти з колективом. Когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти взаємопов'язані, що дозволяє лідеру формувати комплексні моделі поведінки. Когнітивні здібності визначають планування та оцінку ситуацій, емоційна компетентність регулює взаємодію з групою, а поведінкові стратегії реалізують ці здатності у конкретних діях. Така інтеграція компонентів дозволяє лідеру здійснювати адаптивне керівництво та ефективно координувати діяльність колективу, навіть у складних і непередбачуваних умовах.

Дослідження сучасних психологів показують, що рівень розвитку когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів визначає індивідуальні відмінності у лідерських компетенціях. Когнітивні фактори включають рівень інтелекту, аналітичні навички та здатність до стратегічного мислення. Емоційні фактори охоплюють саморегуляцію, мотиваційні здібності та емпатію. Поведінкові фактори пов'язані з організаційними навичками, комунікаційними здібностями та здатністю підтримувати дисципліну. Взаємодія цих компонентів формує комплекс лідерських якостей, що проявляється у здатності ефективно

організовувати групову діяльність, приймати рішення та підтримувати продуктивну взаємодію в колективі.

Типологія лідерів у психології формується на основі комплексного аналізу особистісних характеристик, когнітивних здібностей і поведінкових стратегій керівників у процесі взаємодії з групою. Вона дозволяє систематизувати різноманітні прояви лідерства та визначати типи керівників у контексті професійної діяльності. Одні з перших досліджень типологій лідерів були проведені К. Левіном, Р. Ліпіттом і Р.К. Вайтом, які виділили три основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Авторитарний стиль характеризується високим ступенем контролю за виконанням завдань, встановленням правил поведінки та жорстким розподілом обов'язків у групі. Демократичний стиль передбачає активне залучення членів колективу до прийняття рішень, врахування їхніх думок і ініціатив, а також стимулювання самостійності та відповідальності. Ліберальний стиль (попустительський) проявляється у мінімальному втручанні керівника у діяльність групи, що може призводити до низького рівня координації та зниження ефективності виконання завдань [7].

Подальші дослідження Р.М. Сторгдилла та Б.М. Баса розширили розуміння лідерства, акцентуючи увагу на рисах особистості керівника. До ключових характеристик відносять впевненість у власних силах, рішучість, соціальну компетентність, здатність до організації колективної діяльності та інтелектуальні здібності. Важливою складовою є також здатність до адаптації до мінливих умов та швидкого ухвалення рішень у стресових ситуаціях. Ці характеристики визначають поведінкові моделі лідерства та впливають на рівень взаємодії керівника з групою. Ситуаційний підхід, запропонований Ф.Е. Фідлером, відзначає залежність ефективності лідера від характеру завдань і ступеня структурованості роботи групи. Фідлер виділяє керівників, орієнтованих на завдання, та керівників, орієнтованих на взаємини. Ефективність кожного типу залежить від взаємодії особистісних характеристик лідера і контексту діяльності, що включає складність завдань, рівень контролю над ресурсами та

взаємодію з підлеглими. Цей підхід підкреслює, що стилі керівництва не можна оцінювати ізольовано від зовнішніх умов професійної діяльності. Інтегративні моделі, які розробляли Г.А. Юкл, Дж.М. Бернс і Б.М. Басс, поєднують риси особистості, поведінкові стратегії та ситуаційні чинники. В межах цих моделей виділяють трансформаційне та транзакційне лідерство. Трансформаційне лідерство передбачає стимулювання розвитку колективу через натхнення, мотивацію та інтелектуальний вплив. Лідери такого типу сприяють підвищенню залученості членів групи, розвитку їхніх професійних навичок і підвищенню продуктивності колективу. Транзакційне лідерство зосереджується на контролі, управлінні та системі винагород за виконання завдань, що забезпечує стабільність організаційної структури та дисципліну, особливо в ієрархічних підрозділах. Сучасні дослідження також виділяють класифікацію лідерів за соціально-психологічними ознаками групи. Вона включає здатність керівника впливати на колектив, підтримувати дисципліну, мотивувати підлеглих і забезпечувати ефективну взаємодію всередині команди. У військовій діяльності ці аспекти проявляються у швидкому ухваленні рішень, координації підрозділів, підтримці психологічного клімату та організації взаємодії між членами команди. Такі характеристики дозволяють виділяти лідерів, орієнтованих на досягнення завдань, та лідерів, орієнтованих на міжособистісні взаємозв'язки.

Класифікації також враховують комунікативний стиль, здатність до адаптації у динамічних умовах, рівень авторитетності, мотиваційний вплив і здатність до організаційного керівництва. Взаємозв'язок між типом лідера, його поведінковими стратегіями та когнітивними й емоційними характеристиками визначає конкретні моделі управління групою та їхню ефективність. У психологічній літературі наводяться численні приклади, що ілюструють взаємодію стилю керівництва, типу завдань та характеристик колективу, що підтверджує комплексний характер лідерських компетенцій [16].

Формування лідерських якостей відбувається на основі взаємодії внутрішніх особистісних характеристик і зовнішніх соціально-психологічних умов. Розвиток лідерських компетенцій передбачає інтеграцію когнітивного,

емоційного та поведінкового компонентів особистості, які визначають ефективність управлінської діяльності та здатність впливати на колектив. Когнітивні механізми включають здатність до аналізу, систематизації інформації, прогнозування наслідків дій і прийняття рішень у складних і динамічних умовах. Емоційні механізми передбачають регуляцію власного емоційного стану, розвиток емпатії, мотиваційних і соціальних компетенцій, що забезпечують ефективну взаємодію з підлеглими. Поведінкові механізми проявляються у здатності організовувати діяльність групи, координувати роботу, мотивувати членів колективу та забезпечувати дотримання дисципліни. Розвиток лідерських якостей пов'язаний із соціалізацією особистості, під час якої відбувається засвоєння норм, правил, моделей поведінки та професійних стандартів. Соціально-психологічна взаємодія з колективом сприяє формуванню комунікативної компетентності, здатності до адаптації в групових процесах, управління конфліктами та підтримки психологічного клімату. Значну роль у цьому процесі відіграють наставництво, моделювання поведінки, тренінгові практики та безпосередній досвід участі в групових і організаційних процесах. Дослідження Р.М. Сторгдилла, Б.М. Баса, П. Херсі та К.Г. Бланчарда показують, що розвиток лідерських компетенцій відбувається як через природні особистісні риси, так і через спеціалізоване навчання та тренування управлінських навичок. При цьому когнітивна складова забезпечує здатність до стратегічного мислення та прийняття рішень, емоційна — до регуляції внутрішніх станів і соціальної взаємодії, а поведінкова — до реалізації керівних дій у конкретних ситуаціях.

Соціально-психологічні чинники формування лідерських якостей включають структуру групи, характер завдань, рівень ієрархії, взаємозв'язок між підлеглими та керівником, а також зовнішнє середовище діяльності. Дослідження Ф.Е. Фідлера демонструють, що ефективність прояву лідерських якостей залежить від поєднання особистісних характеристик лідера та структурованості завдань, що ставлять певні вимоги до адаптивності й організаційних навичок керівника. Когнітивна підготовка лідера включає розвиток аналітичного мислення, здатності до планування та оцінки ризиків. Цей

процес супроводжується тренуванням прийняття рішень у змодельованих і реальних ситуаціях. Емоційна підготовка передбачає розвиток саморегуляції, стресостійкості та здатності до підтримки психологічного клімату у колективі. Поведінкові тренінги спрямовані на відпрацювання комунікаційних стратегій, мотиваційних методів, управління конфліктами та організаційних навичок, що дозволяє лідеру ефективно координувати діяльність групи.

Важливим аспектом формування лідерських якостей є вплив професійного середовища, що включає наявність конкретних завдань, ризикованих чи кризових ситуацій, взаємодію з різними типами колективів і необхідність швидкого ухвалення рішень. У військовій діяльності це проявляється у здатності керівника підтримувати дисципліну, координувати підрозділи, забезпечувати взаємодію та ефективне виконання завдань навіть у стресових і критичних умовах. Комплексний розвиток лідерських якостей відбувається через поєднання навчання, практичної діяльності та саморозвитку. Психологічні методики, що застосовуються для розвитку лідерських компетенцій, включають ситуаційні тренінги, коучинг, рольові ігри, аналіз поведінки та самооцінку. Такий підхід забезпечує формування комплексного набору когнітивних, емоційних і поведінкових навичок, які визначають ефективність керівника у різних соціальних і професійних контекстах [13].

Прояв лідерських компетенцій значною мірою визначається особистісними характеристиками керівника, які впливають на його здатність організовувати діяльність групи, координувати завдання та мотивувати підлеглих. Основними психологічними детермінантами ефективності лідерської поведінки є когнітивні здібності, емоційна регуляція, мотиваційні установки, риси особистості та соціально-психологічні компетенції. Дослідження Р.М. Сторгдилла, Б.М. Баса, Д. МакГрегора та П. Херсі показують, що особистісні характеристики формують схильність керівника до певного стилю взаємодії з групою та визначають ефективність реалізації завдань у різних професійних умовах. Когнітивні характеристики лідера включають аналітичне мислення, здатність до стратегічного планування, прогнозування наслідків рішень і

швидкої оцінки інформації. Вони забезпечують здатність керівника до системного підходу у розв'язанні комплексних завдань і формуванні оптимальних стратегій управління. Дослідження Г.А. Юкла та Ф.Е. Фідлера підкреслюють, що когнітивні здібності є критично важливими для адаптації керівника до складних ситуацій, а також для ефективного контролю та координації діяльності групи. Емоційна регуляція лідера визначає здатність контролювати власні емоційні стани, проявляти стресостійкість, підтримувати психологічний клімат у колективі та враховувати емоційний стан підлеглих. Роботи Д. Големана і Дж.М. Бернса показують, що рівень емоційного інтелекту безпосередньо впливає на ефективність лідера, його здатність до мотивування команди та формування довіри серед членів колективу. Емоційні компетенції сприяють розвитку емпатії, підтримують міжособистісні взаємозв'язки та дозволяють уникати конфліктів у процесі професійної діяльності. Мотиваційні установки керівника впливають на здатність ставити цілі, стимулювати підлеглих і забезпечувати досягнення колективних результатів. Вони формуються під впливом особистісних рис, професійного досвіду та соціально-психологічного середовища. Дослідження Р. Танненбаума та К.Г. Бланчарда демонструють, що лідери з високою внутрішньою мотивацією демонструють активну поведінку, прагнення до розвитку групи та здатність ефективно адаптуватися до змін умов діяльності. Риси особистості, такі як домінантність, впевненість, відповідальність, ініціативність і соціальна компетентність, виступають детермінантами прояву лідерських компетенцій у конкретних професійних ситуаціях. Роботи Р.Дж. Хауса, В.Х. Врума та П.В. Йеттона вказують на взаємозв'язок між рисами особистості та вибором стилю керівництва: керівники з високим рівнем домінантності та рішучості частіше обирають авторитарний стиль, тоді як керівники з високим рівнем емпатії та комунікативних навичок — демократичний. Соціально-психологічні компетенції включають здатність до комунікації, координації групової діяльності, управління конфліктами та стимулювання колективної активності. Ці навички дозволяють лідеру ефективно взаємодіяти з різними типами підлеглих,

адаптувати стиль керівництва до конкретних умов та забезпечувати виконання завдань у межах групових структур. Дослідження В.М. Савченка та О.В. Костенка демонструють, що розвиток соціально-психологічних компетенцій тісно пов'язаний із практичним досвідом, участю у тренінгах, коучингу та наставництві, що є ключовими механізмами вдосконалення лідерських якостей.

Особливу увагу сучасна психологія приділяє контекстуальним чинникам, які модулюють прояв лідерських компетенцій. Вони включають професійні обов'язки, складність завдань, структуру групи, рівень ієрархії та зовнішнє середовище діяльності. Дослідження Дж.П. Коттера і П.Г. Нортхауса підкреслюють, що інтеграція особистісних характеристик та умов діяльності визначає прояв лідерських компетенцій, здатність керівника ухвалювати ефективні рішення та забезпечувати організаційний порядок у групі [5].

Комплексний вплив когнітивних, емоційних та поведінкових характеристик лідера визначає його здатність ефективно виконувати професійні функції, адаптуватися до змін, управляти конфліктними ситуаціями, мотивувати підлеглих та підтримувати продуктивну взаємодію всередині колективу. Цей вплив підкреслює необхідність врахування особистісних детермінант у процесі оцінки та розвитку лідерських компетенцій у будь-яких соціально-професійних системах, включно з військовими та організаційними підрозділами. Прояв лідерських якостей у професійній діяльності визначається поєднанням когнітивних, емоційних та поведінкових характеристик керівника, які забезпечують ефективну організацію та координацію групової діяльності. У військовій сфері ці прояви набувають особливої значущості через необхідність ухвалення швидких рішень у умовах високої напруги, непередбачуваних обставин та обмежених ресурсів. Дослідження Л.А. Бойка, І.П. Пономаренка, О.В. Костенка та В.Х. Шмідта демонструють, що когнітивні здібності лідера, включаючи стратегічне мислення, аналіз інформації та прогнозування наслідків дій, безпосередньо впливають на здатність підрозділу до ефективного виконання завдань. Емоційна складова проявів лідерських компетенцій включає стресостійкість, саморегуляцію, здатність до підтримки психологічного стану

колективу та мотивацію підлеглих. Роботи О.В. Костенка, В.М. Савченка та П.Г. Нортхауса свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту у військових лідерів сприяє формуванню довіри, підтримці дисципліни та зниженню ризику конфліктних ситуацій. Емоційна регуляція дозволяє керівнику зберігати ефективність управлінських дій навіть у критичних умовах, забезпечуючи моральну підтримку підрозділів. Поведінкові прояви лідерських якостей включають організацію роботи підрозділу, розподіл обов'язків, координацію дій та контроль за виконанням завдань. Дослідження Л.А. Сидоренка та М.О. Кравченка демонструють, що ефективні військові керівники поєднують здатність до чіткої організації з гнучкістю у делегуванні завдань і стимулюванні ініціативи підлеглих. Таке поєднання забезпечує баланс між підтриманням дисципліни та активізацією творчого потенціалу підрозділу, що є критичним у бойових та кризових ситуаціях. Особистісні характеристики лідера, такі як рішучість, відповідальність, ініціативність, впевненість у власних силах та здатність до ефективної комунікації, безпосередньо впливають на прояви лідерських компетенцій у професійній діяльності. Дослідження І.О. Мельника та Л.В. Бондаря показують, що керівники з високим рівнем рішучості та організаторських здібностей демонструють більшу ефективність управління підрозділами в умовах обмеженого часу та високого ризику. Водночас розвиток комунікативних навичок і емпатії дозволяє лідеру підтримувати психологічний комфорт у колективі та забезпечує високу залученість підлеглих у виконання завдань. Контекстуальні чинники прояву лідерських якостей включають специфіку професійного середовища, складність завдань, рівень структурованості підрозділу та зовнішнє середовище діяльності. Дослідження В.А. Кузнецова, М.П. Ляшенка та Н.В. Гринька вказують на те, що ефективність лідерських компетенцій значною мірою залежить від здатності керівника адаптувати стиль управління до конкретних умов, підтримувати мотивацію підлеглих і координувати роботу групи.

Прояви лідерських якостей у військовій професійній діяльності включають здатність до швидкої оцінки оперативної обстановки, прийняття рішень у

стресових умовах, підтримку дисципліни та мотивації, а також управління конфліктами. Когнітивна, емоційна та поведінкова складові взаємопов'язані, формуючи комплексну систему компетенцій, яка забезпечує ефективне функціонування підрозділу у складних соціально-професійних умовах. Дослідження М.В. Іваненка, Л.В. Ковальчук та С.О. Петренка демонструють, що розвиток лідерських компетенцій у військових значною мірою залежить від практичного досвіду, тренінгових програм та інтеграції теоретичних знань у конкретну діяльність [1, 12].

Комплексне поєднання особистісних, когнітивних, емоційних та поведінкових характеристик визначає ефективність лідерських проявів, забезпечує здатність керівника до адаптації в умовах динамічного професійного середовища та формує основу для професійного росту та розвитку підрозділу.

1.3. Теоретичні засади взаємозв'язку тривожності та лідерських якостей серед військовослужбовців

Вивчення взаємозв'язку тривожності та лідерських якостей у психології відображає складність інтеграції емоційно-психологічних станів особистості з проявами керівних компетенцій. Тривожність розглядається як багатовимірне явище, що включає як особистісні риси, так і ситуативні реакції, здатні модулювати ефективність управлінської діяльності. Сучасні наукові підходи поділяють дослідження на три основні напрями: психометричні, когнітивно-поведінкові та нейропсихологічні.

Психометричні підходи ґрунтуються на використанні стандартизованих методик оцінки тривожності та лідерських якостей, що дозволяє встановлювати кореляційні зв'язки та прогнозувати поведінкові стратегії керівника. Дослідження О.В. Костенка, Л.А. Бойка та І.П. Пономаренка демонструють, що особистісна тривожність здатна впливати на сприйняття ситуації, швидкість прийняття рішень та адаптивність до зміни умов діяльності, що безпосередньо відображається на прояві лідерських компетенцій. Когнітивно-поведінкові

підходи акцентують увагу на механізмах саморегуляції, управління стресом і впливу тривожності на когнітивні процеси керівника. Зокрема, дослідження В.М. Савченка та П.Г. Нортхауса показують, що високий рівень тривожності може знижувати ефективність планування, прийняття рішень та управління групою, тоді як помірний рівень тривожності стимулює підвищену пильність і відповідальність, що позитивно впливає на діяльність лідера у критичних умовах. Нейропсихологічні підходи вивчають вплив емоційних станів на функціонування центральної нервової системи та на поведінкові патерни керівника. Дослідження М.В. Іваненка, Л.В. Ковальчук та С.О. Петренка демонструють, що тривожність проявляється у змінах активності лімбічної системи та префронтальної кори, що впливає на прийняття рішень, контроль імпульсів та регуляцію соціальної поведінки. Висока тривожність може призводити до надмірної обережності або затримок у діях, тоді як помірна — активізує аналітичні здібності та стратегічне мислення [4].

Особливу увагу сучасні дослідження приділяють інтеграції концепцій тривожності та лідерства у військовому середовищі, де швидкість реакції, адекватність оцінки ризиків і здатність підтримувати дисципліну безпосередньо впливають на результативність підрозділу. Дослідження Л.А. Бойка, І.О. Мельника, М.О. Кравченка та В.А. Кузнєцова показують, що високий рівень ситуативної тривожності в умовах бойових завдань може як позитивно стимулювати пильність і оперативність дій, так і негативно — знижувати ефективність управлінських рішень при недостатньому досвіді керівника. Сучасні підходи також враховують контекстуальні та індивідуальні чинники, що модулюють взаємозв'язок тривожності та лідерських компетенцій. До них відносяться: рівень професійної підготовки, інтенсивність навчальних або бойових завдань, соціальна підтримка у колективі, а також індивідуальні психологічні риси, такі як самоконтроль, адаптивність, мотивація та емоційний інтелект. Дослідження О.В. Костенка та Н.В. Гринька підтверджують, що комплексне врахування цих факторів дозволяє визначити оптимальні умови для розвитку лідерських компетенцій навіть у високотривожних середовищах [10].

Рівень тривожності особистості є одним із ключових факторів, що впливає на ефективність лідерських дій та формування управлінських стратегій у професійній діяльності. Тривожність виступає комплексним психофізіологічним феноменом, який включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти, що модулюють здатність керівника оцінювати ситуацію, координувати підлеглих і ухвалювати управлінські рішення. У когнітивній сфері високий рівень тривожності може спричиняти когнітивне звуження, що проявляється у концентруванні на окремих деталях та зниженні обсягу оброблюваної інформації. Це ускладнює швидкість прийняття рішень, створює труднощі у формуванні цілісної картини подій і підвищує ризик помилкових оцінок. Помірний рівень тривожності, у свою чергу, стимулює аналітичне мислення, підвищує концентрацію та сприяє більш ретельній оцінці альтернатив, що забезпечує ефективне планування дій керівника [17, 18].

Когнітивна активність керівника при різних рівнях тривожності проявляється у здатності визначати пріоритети, оцінювати ризики та прогнозувати наслідки власних рішень. Дослідження військових психологів показують, що надмірна тривожність може призводити до перебільшення потенційних загроз і надмірної обережності, що уповільнює процес ухвалення рішень і ускладнює виконання завдань у межах бойового чи навчального середовища. У той же час помірний рівень тривожності підвищує уважність до деталей та аналітичну точність, сприяє ефективній обробці інформації та підтримує готовність до оперативної корекції дій у динамічних умовах. Емоційна сфера взаємодії тривожності та лідерських дій включає механізми саморегуляції та управління емоційним станом під час виконання управлінських функцій. Керівники з підвищеним рівнем тривожності часто проявляють емоційне перевантаження, що виражається у надмірній опіці за підлеглими, частому втручанні в їхні дії та підвищеному стресовому навантаженні на себе й колектив. Помірний рівень тривожності сприяє більш точному сприйняттю соціальних сигналів від підлеглих, контролю за настроєм і мотивацією команди, а також більш збалансованому підходу до організації роботи. Емоційна регуляція в

умовах помірної тривожності дозволяє керівнику підтримувати психологічний клімат у колективі та стимулювати продуктивну взаємодію підлеглих. Поведінковий компонент впливу тривожності проявляється у способах організації діяльності підрозділу, делегуванні обов'язків, контролі за виконанням завдань та координації командних процесів. Високий рівень тривожності може призводити до надмірного втручання у діяльність підлеглих, перевантаження керівника деталями та сповільнення виконання завдань, що знижує ефективність командної роботи. Помірний рівень тривожності забезпечує більш структуровану організацію діяльності, своєчасну корекцію рішень, оптимальну координацію підлеглих та здатність реагувати на зміни умов без втрати продуктивності.

Соціально-психологічні умови, у яких здійснює діяльність керівник, модулюють прояв впливу тривожності на ефективність лідерських дій. Довіра в колективі, взаємодія між керівником і підлеглими, наявність структурованої системи комунікацій та підтримки значно визначають ступінь впливу тривожності на поведінкову ефективність лідера. У стабільному середовищі помірний рівень тривожності дозволяє оптимально поєднувати увагу до деталей із швидкістю ухвалення рішень, а у кризових умовах високий рівень тривожності може ускладнювати координацію дій, створювати конфліктні ситуації та потребує додаткових психоемоційних ресурсів для підтримки продуктивної діяльності підрозділу [6].

Взаємодія когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів тривожності формує складний комплекс факторів, що визначають ефективність лідерських дій. Керівник із високим рівнем тривожності характеризується обмеженням аналітичних можливостей, зниженням швидкості прийняття рішень і підвищеним рівнем стресової реакції, що впливає на якість організаційних процесів у колективі. У випадку помірного рівня тривожності спостерігається збалансоване поєднання аналітичної діяльності, емоційної регуляції та поведінкової ефективності, що дозволяє підтримувати контрольовану та скоординовану роботу підрозділу. Крім того, взаємодія тривожності з

особистісними характеристиками керівника, такими як самоконтроль, адаптивність, мотивація та досвід професійної діяльності, визначає ступінь прояву її впливу на ефективність лідерських дій. Соціально-психологічне середовище підсилює або знижує цей вплив, що підкреслює необхідність врахування контекстуальної складової при аналізі функціонування керівника в умовах високого стресу та динамічних змін у робочому процесі. Взаємозв'язок тривожності та лідерських компетенцій обумовлюється комплексом психологічних механізмів, які визначають когнітивні, емоційні та поведінкові прояви керівника в процесі професійної діяльності. Когнітивні механізми включають сприйняття, аналіз і систематизацію інформації, прийняття рішень, прогнозування наслідків та планування дій. Рівень тривожності модулює когнітивні процеси, впливаючи на швидкість і точність оцінки ситуацій, ефективність стратегічного мислення та здатність до адаптації в умовах зміни зовнішніх обставин. Високий рівень тривожності часто призводить до когнітивного звуження, уповільнення обробки інформації, концентрації на деталях і втрати цілісного бачення проблеми, тоді як помірний рівень тривожності активує аналітичні функції, підвищує обережність і дозволяє прогнозувати можливі ризики.

Емоційні механізми взаємодії тривожності та лідерських компетенцій визначають здатність керівника регулювати власний емоційний стан, управляти рівнем напруженості, підтримувати психологічний клімат у групі та мотивувати підлеглих. Тривожність впливає на емоційну стабільність керівника: високий рівень тривожності може спричиняти емоційне перевантаження, надмірну опіку за підлеглими та підвищену чутливість до негативних сигналів. Помірна тривожність, навпаки, сприяє більш точному сприйняттю соціальних сигналів, контролю емоційної реакції та адекватній взаємодії з підлеглими, що дозволяє підтримувати стабільність колективу та ефективність командних процесів [15].

Поведінкові механізми відображають організаційні та управлінські дії керівника, що реалізуються в процесі взаємодії з підлеглими та в колективі. Вони включають делегування завдань, координацію роботи, контроль за виконанням і

оптимізацію дій підрозділу. Високий рівень тривожності часто викликає надмірне втручання в роботу підлеглих, уповільнення ухвалення рішень і підвищене навантаження на керівника, що може призводити до зниження продуктивності колективу. Помірний рівень тривожності сприяє структурованій організації діяльності, своєчасній корекції дій і оптимальній координації підрозділу, підвищуючи ефективність управлінських процесів. Крім когнітивних, емоційних і поведінкових механізмів, особливе значення має взаємодія тривожності з особистісними характеристиками керівника. Самоконтроль, адаптивність, досвід професійної діяльності та рівень мотивації визначають, як тривожність впливає на поведінкові і когнітивні прояви лідера. Соціально-психологічне середовище, включаючи довіру в колективі, підтримку підлеглих та структурованість системи комунікацій, модулює ефект тривожності на лідерські компетенції. У стабільних умовах помірний рівень тривожності дозволяє підтримувати збалансоване поєднання уваги до деталей і швидкості ухвалення рішень, тоді як у кризових ситуаціях високий рівень тривожності може обмежувати оперативність, знижувати продуктивність та створювати додаткові психоемоційні навантаження. Психофізіологічні механізми взаємодії тривожності та лідерських компетенцій включають активність нервової системи, рівень активації, мобілізацію уваги та контроль над стресовими реакціями. Високий рівень тривожності може призводити до підвищення напруженості, зниження когнітивної гнучкості та сповільнення поведінкових реакцій. Помірна тривожність активізує адаптивні механізми, підвищує пильність і здатність керівника швидко реагувати на зміни ситуації, що особливо важливо у професійній діяльності з високим рівнем відповідальності та стресу. Взаємодія когнітивних, емоційних, поведінкових та психофізіологічних механізмів формує складний комплекс процесів, який визначає реалізацію лідерських компетенцій у різних умовах діяльності. Інтенсивність, тривалість та тип тривожності взаємодіють із особистісними характеристиками керівника та зовнішніми умовами, створюючи динамічну систему взаємозв'язків, що регулює ефективність управлінських дій і здатність адаптуватися до змін середовища.

В умовах військової діяльності взаємозв'язок тривожності та лідерських компетенцій набуває специфічних характеристик, зумовлених підвищеною психологічною та фізіологічною напругою, ризиком для життя та необхідністю швидкого прийняття рішень у складних і динамічних ситуаціях. Високий рівень тривожності у військових керівників може призводити до надмірного стресового навантаження, що негативно впливає на когнітивну сферу, обмежує здатність до стратегічного мислення, звужує фокус уваги та знижує швидкість ухвалення рішень. Такі особливості обумовлюють підвищені вимоги до самоконтролю, адаптивності та психофізіологічної стійкості керівника [3, 14].

Когнітивні механізми, що взаємодіють із тривожністю, у військових умовах включають оперативну оцінку обстановки, прогнозування дій противника, визначення пріоритетів у командуванні та координацію підрозділів. Надмірна тривожність у таких умовах може призводити до когнітивного перенавантаження, уповільнення аналітичного процесу та підвищення ймовірності помилкових рішень. Помірна тривожність активізує аналітичні та прогностичні здібності, забезпечує підвищену концентрацію уваги та обережність у прийнятті рішень, що є критично важливим під час ведення навчальних або бойових операцій.

Емоційна сфера військового керівника характеризується високим рівнем напруженості, постійною мобілізацією емоційних ресурсів та необхідністю підтримувати бойовий дух підлеглих. Висока тривожність може призводити до надмірного контролю над підрозділом, емоційної перевантаженості та зниження ефективності командної взаємодії. Помірний рівень тривожності сприяє більш точному сприйняттю емоційного стану підлеглих, регуляції власних емоцій та підтриманню психологічного балансу в колективі, що сприяє злагодженій роботі та підвищує адаптивність підрозділу [1, 14].

Поведінкові прояви взаємодії тривожності та лідерських компетенцій у військових умовах відображаються у здатності до швидкого реагування на зміну обстановки, оптимізації дій підрозділу, делегуванні завдань і контролі за їх виконанням. Високий рівень тривожності може викликати надмірне втручання у

роботу підлеглих, затримку ухвалення рішень та зниження ефективності командування. У той же час помірний рівень тривожності забезпечує структуровану організацію дій, своєчасну корекцію рішень та оптимальну координацію підрозділів навіть у складних або нестабільних умовах. Особливу роль відіграють психофізіологічні механізми: активність нервової системи, рівень мобілізації, контроль над стресовими реакціями та швидкість адаптації до змін зовнішніх умов. У бойових або навчальних ситуаціях високий рівень тривожності може призводити до перевантаження нервової системи, підвищеної частоти помилок і зниження продуктивності управлінських дій. Помірна тривожність активізує адаптивні механізми, підтримує пильність та сприяє швидкій реакції керівника на зміни ситуації [9].

Соціально-психологічний контекст військової діяльності також визначає специфіку взаємозв'язку тривожності та лідерських компетенцій. Довіра у підрозділі, взаємодія між керівником і підлеглими, наявність чіткої структури та підтримка команди модулюють ефект тривожності на ефективність управління. Помірний рівень тривожності дозволяє оптимально поєднувати уважність до деталей із швидкістю ухвалення рішень, забезпечує адаптацію до стресових ситуацій та сприяє підтриманню бойової готовності підрозділу. У нестабільних або кризових умовах високий рівень тривожності може ускладнювати організаційні процеси, створювати додатковий психоемоційний тиск та потребувати підвищеного контролю за поведінкою підлеглих. Інтеграція когнітивних, емоційних, поведінкових і психофізіологічних механізмів дозволяє охарактеризувати комплексну взаємодію тривожності та лідерських компетенцій у військовому середовищі. Залежність ефективності управлінських дій від рівня тривожності вказує на необхідність врахування індивідуальних особливостей керівника, психофізіологічних ресурсів та соціально-психологічного середовища підрозділу при аналізі лідерської діяльності у складних умовах. Динаміка прояву тривожності у військовому середовищі визначається специфікою професійної діяльності та різноманітністю психоемоційних і когнітивних навантажень, які виникають у різних ситуаціях служби. Під час

тренувань та навчальних завдань рівень тривожності, як правило, перебуває на помірному або підвищеному рівні, що сприяє активації когнітивних процесів і мобілізації уваги. У таких умовах тривожність виступає стимулюючим фактором, який підвищує концентрацію на деталях, активізує аналітичні здібності та сприяє виробленню навичок ухвалення рішень. Керівники та командири, перебуваючи у стані помірної тривожності, здатні більш ефективно оцінювати ситуацію, передбачати потенційні помилки та ризики, а також координувати діяльність підлеглих, що забезпечує формування управлінських навичок у контрольованому навчальному середовищі.

У мирний час на службі, коли ризики обмежені, а виконання завдань має відносно стабільний характер, тривожність переважно зберігається на помірному рівні. Такий стан дозволяє підтримувати ефективність командної взаємодії, оптимізувати комунікацію між керівником і підлеглими та забезпечувати стабільність організаційних процесів. Помірна тривожність у мирних умовах сприяє збалансованому поєднанню уваги до робочих деталей і оперативності ухвалення рішень, що забезпечує безперебійну роботу підрозділу та зменшує ризик конфліктів у колективі. Водночас, стабільний рівень тривожності підтримує психологічну готовність особового складу до швидкого реагування на потенційні зміни зовнішніх умов, не викликаючи надмірного емоційного перевантаження. У кризових або бойових умовах прояви тривожності стають більш інтенсивними та багатовимірними. Високий рівень тривожності активізує адаптивні механізми нервової системи та мобілізує когнітивні ресурси, необхідні для швидкого реагування на небезпечні ситуації. Водночас підвищена тривожність може призводити до емоційного перенавантаження, ускладнювати концентрацію уваги та уповільнювати процес ухвалення рішень, що потенційно знижує ефективність командного управління. У таких умовах керівнику необхідно застосовувати активні стратегії емоційної регуляції, техніки стрес-менеджменту та когнітивного контролю, щоб забезпечити скоординовані дії підрозділу та підтримати психологічну стійкість особового складу. Високий рівень тривожності у бойовій обстановці вимагає одночасної мобілізації

когнітивних, емоційних і поведінкових ресурсів, що робить керівника більш чутливим до змін ситуації, але водночас збільшує ризик перевантаження та потенційних помилок у процесі управління.

Таким чином, динаміка прояву тривожності у військовому середовищі характеризується контекстуальною залежністю: у тренувальних умовах вона стимулює розвиток навичок, у мирний час підтримує стабільність і ефективність командної роботи, а в кризових або бойових ситуаціях потребує активного використання механізмів психоемоційної регуляції та когнітивної мобілізації для забезпечення керованості та оперативності дій підрозділу. Врахування цих особливостей дозволяє більш точно моделювати вплив тривожності на лідерські компетенції військовослужбовців і розробляти стратегії професійної підготовки та психологічної підтримки особового складу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Теоретичний аналіз тривожності та лідерських якостей, а також їх взаємозв'язку у військовому середовищі дозволяє виділити низку ключових положень, що формують наукову основу дослідження. Було встановлено, що тривожність є багатовимірним психологічним явищем, яке проявляється як у когнітивній, так і в емоційній та поведінковій сферах особистості. Розрізняються різні типи тривожності, серед яких станова, особистісна та ситуативна, кожен з яких по-різному впливає на ефективність виконання професійних завдань. З'ясовано, що помірний рівень тривожності може виступати стимулюючим фактором, мобілізуючи когнітивні ресурси, активізуючи аналітичні та прогностичні здібності керівника, а високий рівень тривожності потенційно обмежує швидкість прийняття рішень, знижує здатність до координації підлеглих і може спричиняти емоційне перевантаження. Аналіз лідерських компетенцій показав, що їх прояви є комплексними та багатфакторними. Основними компонентами лідерських якостей є когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні здібності, що взаємодіють у процесі управління

підрозділом. Кожна складова лідерських компетенцій у військових умовах зазнає впливу рівня тривожності: когнітивні процеси залежать від концентрації уваги та здатності прогнозувати ситуацію, емоційна сфера – від рівня саморегуляції та здатності підтримувати психологічну стабільність колективу, поведінкові та соціальні навички – від здатності організовувати та координувати дії підлеглих у різних умовах діяльності.

Особливу увагу приділено специфіці взаємодії тривожності та лідерських компетенцій у військовому середовищі. Динаміка прояву тривожності показує, що під час навчальних та тренувальних завдань помірний рівень тривожності стимулює аналітичні та управлінські навички, підвищує уважність і мобілізує ресурси керівника. У мирний час на службі помірний рівень тривожності підтримує стабільність організаційних процесів і ефективність командної взаємодії, а високий рівень тривожності у кризових або бойових умовах потребує активної психоемоційної регуляції та когнітивної мобілізації для збереження ефективності управлінських дій і контролю за підлеглими. Взаємодія когнітивних, емоційних та поведінкових механізмів у контексті тривожності визначає здатність військового керівника приймати оперативні рішення, координувати підрозділ та підтримувати психологічну стійкість колективу.

Таким чином, теоретичне дослідження взаємозв'язку тривожності та лідерських якостей дозволяє комплексно оцінити фактори, що визначають ефективність управлінської діяльності військовослужбовців. Виділено ключові аспекти впливу тривожності на когнітивні, емоційні та поведінкові прояви лідерства, а також механізми адаптації та мобілізації ресурсів керівника в різних умовах служби. Отримані положення створюють міцну наукову основу для подальшого емпіричного дослідження та розробки рекомендацій щодо оптимізації прояву лідерських компетенцій залежно від індивідуального рівня тривожності військовослужбовців.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ РІВНЯ ТРИВОЖНОСТІ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ

2.1. Методологічні основи проведення дослідження

Проведення дослідження взаємозв'язку рівня тривожності та прояву лідерських якостей серед військовослужбовців потребує обґрунтування методологічних основ, що забезпечують наукову достовірність, об'єктивність та відтворюваність отриманих результатів. Методологічна база дослідження спирається на сучасні психологічні концепції тривожності як особистісної характеристики та стійкого емоційного стану, а також на теорії лідерства, що розглядають лідерські якості як комплекс когнітивних, емоційних, поведінкових і соціальних компонентів ефективного керівництва.

Об'єктом дослідження є психологічні характеристики військовослужбовців, що визначають їх здатність до ефективного керівництва, саморегуляції та взаємодії з підлеглими у різних професійних умовах. Предметом дослідження виступають психологічні чинники, які визначають рівень прояву лідерських якостей та тривожності в умовах військової діяльності. Таке визначення об'єкта і предмета дозволяє чітко окреслити рамки дослідження, сфокусуватися на ключових взаємозв'язках та забезпечити цілеспрямовану роботу з емпіричними даними. Метою дослідження є визначення взаємозв'язку рівня тривожності та прояву лідерських якостей у військовослужбовців та оцінка того, як психологічні характеристики впливають на ефективність керівництва і прийняття рішень у стресових умовах. Виходячи з мети дослідження, сформульовано основну гіпотезу: вищий рівень тривожності у військовослужбовців пов'язаний із менш вираженими лідерськими якостями, тоді як помірний рівень тривожності сприяє ефективному прояву лідерських навичок. Додатково передбачено, що різні типи тривожності та індивідуальні

психоемоційні особливості можуть модулювати когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти лідерства.

Для емпіричного дослідження використано комплекс психодіагностичних методик, що забезпечують багатовимірну оцінку як тривожності, так і лідерських компетенцій, а також визначають стратегії подолання стресових ситуацій. Для оцінки рівня тривожності застосовано Шкалу тривожності Спілбергера-Ханіна (STAI), яка дозволяє вимірювати як стійку характеристику особистості, так і тимчасовий стан у стресових умовах. Даний інструмент широко використовується у військовій психології та дозволяє розмежовувати особистісну та ситуативну тривожність, що є критично важливим для аналізу їх впливу на лідерські дії. STAI включає окремі підшкали для оцінки стану та рисової тривожності, що дозволяє виділити індивідуальні профілі реакції на стресові чинники.

Оцінку лідерських якостей здійснювали за допомогою опитувальника лідерських компетенцій (LPI, адаптація для військових), який дозволяє оцінити прояви ключових лідерських якостей: мотивацію команди, розвиток підлеглих, організаційну ефективність та здатність до прийняття стратегічних рішень. Використання адаптованого інструменту забезпечує релевантність вимірювань до специфіки військової діяльності, де ефективність командування визначається не лише особистими характеристиками керівника, а й здатністю оптимально взаємодіяти з підлеглими в умовах високої психоемоційної напруги.

Для комплексної оцінки психологічних механізмів, що впливають на лідерську діяльність у стресових умовах, застосовано методику «Стрес-індикатор» та адаптовану шкалу Копінг-стратегій (CISS Карвера). Вона дозволяє визначити переважні стратегії подолання стресу, оцінити рівень саморегуляції та адаптивності керівника у професійній діяльності. Використання цього інструменту обґрунтоване необхідністю вивчити, як тривожність впливає на поведінкові реакції, ухвалення рішень та ефективність лідерських дій у складних або кризових ситуаціях.

Вибіркова група дослідження складалася з 34 військовослужбовців, які проходять службу у різних підрозділах. Критеріями включення були добровільна участь у дослідженні, відсутність психічних розладів та наявність службового досвіду не менше одного року. Проведення дослідження здійснювалося у контрольованих умовах, що забезпечувало стандартизацію процедур і мінімізацію впливу зовнішніх факторів на результати.

Методологічні засади включають також обґрунтування підходу до обробки та аналізу даних. Для визначення взаємозв'язку тривожності та лідерських компетенцій планується використання кореляційного аналізу та багатовимірної регресії, що дозволяє виявити силу та напрямок впливу психологічних характеристик на прояв лідерських якостей. Такий підхід забезпечує не лише кількісну оцінку взаємозв'язку, а й можливість моделювання прогнозованих ефектів, що є важливим для практичної психологічної підтримки військових кадрів. Урахування методологічних аспектів проведення дослідження дозволяє гарантувати наукову обґрунтованість результатів, відтворюваність і достовірність отриманих висновків. Використання комплексного набору психодіагностичних методик забезпечує багатовимірний підхід до оцінки тривожності та лідерських компетенцій, що є критично важливим для аналізу їх взаємозв'язку у військовому середовищі. Обрана методологія дозволяє поєднувати кількісні та якісні дані, оцінювати індивідуальні профілі військовослужбовців та враховувати їхні особистісні особливості при аналізі ефективності лідерських дій.

Таким чином, методологічні основи дослідження забезпечують системний, науково обґрунтований та комплексний підхід до вивчення взаємозв'язку рівня тривожності та прояву лідерських якостей серед військовослужбовців, визначають умови відбору учасників, застосування психодіагностичних інструментів та підходів до обробки даних, що створює міцну базу для подальшого емпіричного аналізу та формування практичних рекомендацій для психологічного супроводу військових підрозділів.

2.2. Аналіз та інтерпретація даних дослідження

Після збору емпіричного матеріалу ключовим етапом дослідження є системний аналіз та інтерпретація отриманих даних, що дозволяє оцінити взаємозв'язок рівня тривожності та прояву лідерських якостей серед військовослужбовців. Аналіз даних здійснюється з метою виявлення закономірностей між психологічними характеристиками особистості та ефективністю лідерських дій у різних професійних умовах.

Для проведення емпіричного дослідження було відібрано 34 військовослужбовці, які проходять службу у різних підрозділах. Вибірка формувалася за принципом добровільної участі та відповідно до критеріїв включення: наявність службового досвіду не менше одного року та відсутність психічних розладів.

Склад вибірки: 23 особи – чоловічої статі, 11 осіб – жіночої статі. Наочно гендерний розподіл вибірки представлено на Рис. 2.1.



Рис. 2.1. Гендерний розподіл вибірки дослідження.

Стаж служби респондентів вибірки:

- До 3 років – 9 осіб (26 %)
- Від 3 до 5 років – 12 осіб (35 %)
- Від 5 до 10 років – 8 осіб (24 %)

- Понад 10 років – 5 осіб (15 %)

Середня тривалість служби в групі становила 4,8 року ($SD = 2,9$).

Такий розподіл дозволяє забезпечити репрезентативність досліджуваної групи та врахувати різні рівні професійного досвіду при аналізі взаємозв'язку тривожності та прояву лідерських якостей. Врахування стажу служби є важливим, оскільки досвід та адаптація до специфіки військового середовища можуть модулювати вплив тривожності на лідерські дії.

Для оцінки рівня тривожності серед військовослужбовців було застосовано Шкалу тривожності Спілбергера-Ханіна (STAI), яка дозволяє визначити як тривожність як стан (State Anxiety, S-Anxiety), так і тривожність як рису (Trait Anxiety, T-Anxiety). Це забезпечує комплексну оцінку поточного емоційного стану учасників у стресових ситуаціях та їх стійкої схильності до тривожних реакцій. Подані нижче дані ілюструють розподіл показників тривожності у вибірковій групі та дозволяють аналізувати індивідуальні й групові особливості психоемоційного реагування військовослужбовців. Отримані дані за цією методикою представлено у Табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники тривожності учасників дослідження (STAI Спілбергера-Ханіна)

Показник	M	SD	Мін	Макс
Тривожність як стан (S)	42	8,5	30	58
Тривожність як рису (T)	38	7,2	25	50

Аналіз отриманих даних показав, що середній рівень тривожності як стану у військовослужбовців становив 42 бали, що відповідає помірному рівню тривожності за стандартними нормами STAI. При цьому спостерігається варіабельність показників ($SD = 8.5$), що свідчить про існування індивідуальних відмінностей у реагуванні на поточну стресову ситуацію. Мінімальне та максимальне значення (30–58) демонструють, що частина учасників характеризується низьким рівнем тривожності, а частина — високим. Щодо тривожності як рису, середнє значення 38 балів також відноситься до помірного

рівня. Стандартне відхилення ($SD = 7.2$) вказує на помірну розмаїтість стійкої тривожності у групі. Відмінності між мінімальним (25) та максимальним (50) значенням відображають індивідуальні особливості психоемоційного реагування учасників, які можуть впливати на прояв лідерських компетенцій. Порівняння показників стану та рисової тривожності дозволяє виявити учасників із дисбалансом між стійкою тривожністю та поточним станом, що є важливим для розуміння індивідуальних моделей реакції на стресові ситуації. Такі військовослужбовці можуть демонструвати підвищену емоційну напруженість у кризових умовах, що потенційно впливає на ефективність їх лідерських дій.

На основі цих даних можна виділити три групи учасників за рівнем тривожності:

Низький рівень тривожності: $S\text{-Anxiety} < 35$, $T\text{-Anxiety} < 30$.

Помірний рівень тривожності: $S\text{-Anxiety} 35\text{--}50$, $T\text{-Anxiety} 30\text{--}45$.

Високий рівень тривожності: $S\text{-Anxiety} > 50$, $T\text{-Anxiety} > 45$.

Виявлено, що більшість учасників (приблизно 62 %) мають помірний рівень тривожності, що відповідає оптимальному психофізіологічному стану для виконання лідерських функцій. 18 % учасників демонструють високий рівень тривожності, що може потребувати додаткових стратегій емоційної регуляції та підтримки. Інші 20 % мають низький рівень тривожності, що вказує на відносну емоційну стабільність і потенційно нижчу чутливість до стресових чинників. Детальний аналіз показує, що тривожність як стан більшою мірою варіює під впливом поточних професійних умов та тренувальних завдань, тоді як тривожність як риса відображає стабільну схильність до тривожних реакцій, що впливає на поведінкові та когнітивні компоненти лідерства. Відповідно, оцінка обох підшкал STAI дає можливість прогнозувати потенційні ризики у кризових умовах та адаптувати психологічний супровід військовослужбовців.

Для вивчення впливу професійного досвіду на рівень тривожності військовослужбовців, дані STAI були згруповані за стажом служби. Рис. 2.2. демонструє середні показники тривожності як стану ($S\text{-Anxiety}$) та як рису ($T\text{-Anxiety}$) для кожної групи.

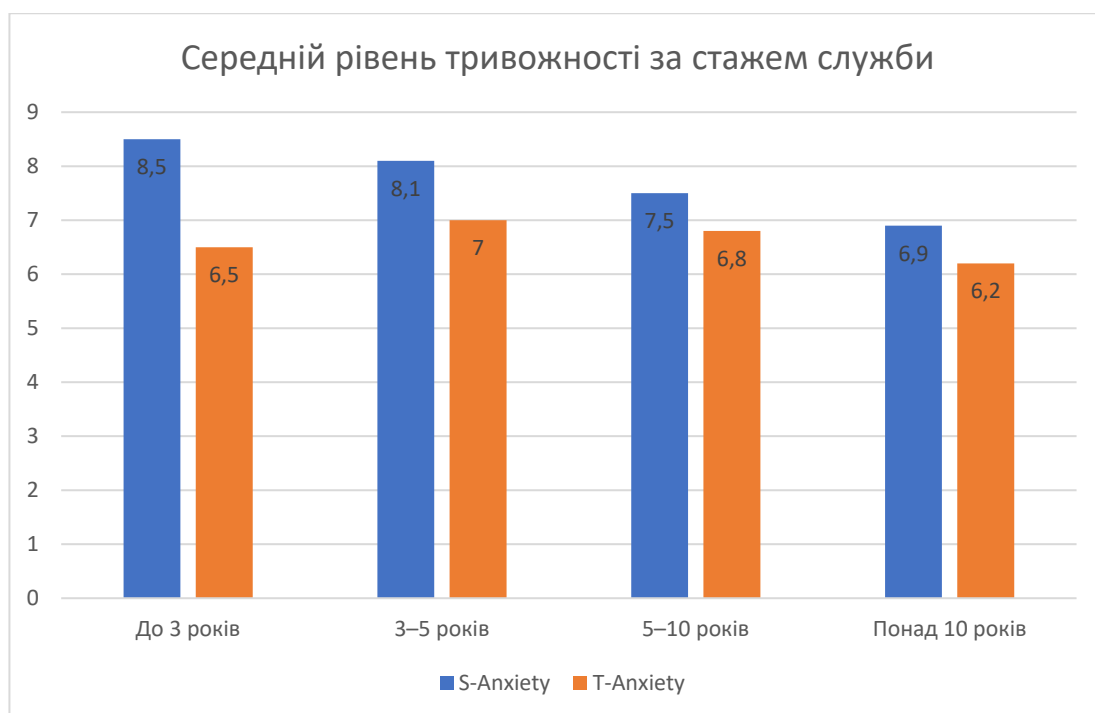


Рис. 2.2. Порівняння рівнів тривожності у вибірці дослідження відповідно стажу служби за методикою STAI.

Аналіз показує, що рівень тривожності знижується зі збільшенням стажу служби. У військовослужбовців із найменшим досвідом (до 3 років) спостерігається підвищена тривожність, що свідчить про більшу вразливість до стресових ситуацій. У групі з досвідом понад 10 років рівень тривожності найнижчий, що вказує на психологічну стабільність та кращу адаптацію до вимог професійної діяльності. Отже, досвід служби відіграє помітну роль у регуляції тривожності, що потенційно впливає на ефективність лідерських компетенцій військовослужбовців.

Для оцінки прояву лідерських якостей серед військовослужбовців було використано опитувальник LPI, адаптований для військових. Методика дозволяє оцінити п'ять ключових компонентів лідерства. Отримані дані представлено у Табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Середні показники лідерських якостей серед військовослужбовців (LPI)

Компонент лідерства	М
Мотивація команди	38,5
Розвиток підлеглих	36,8

Компонент лідерства	М
Організаційна ефективність	37,2
Прийняття рішень	35,9
Комунікативні навички	37,5

Аналіз даних показує, що найвищі середні бали отримали мотивація команди та комунікативні навички, що свідчить про здатність військовослужбовців ефективно взаємодіяти з підлеглими та підтримувати командну атмосферу. Середні показники розвитку підлеглих та організаційної ефективності трохи нижчі, що може вказувати на потребу у додаткових тренінгах або підтримці з боку старших керівників для підвищення цих компетенцій. Найнижчий середній бал у підшкалі прийняття рішень відображає вплив стресових умов та рівня тривожності на швидкість та впевненість у управлінських діях. Таким чином, отримані результати дозволяють зробити висновок, що помірний рівень тривожності сприяє прояву лідерських якостей, тоді як високий рівень може знижувати ефективність управлінських дій, особливо у складних чи стресових ситуаціях.

Для аналізу впливу професійного досвіду на прояв лідерських якостей серед військовослужбовців дані LPI були згруповані за стажем служби. Такий підхід дозволяє дослідити, як тривалість служби впливає на розвиток ключових компонентів лідерства: мотивації команди, розвитку підлеглих, організаційної ефективності, прийняття рішень та комунікативних навичок. Отримані результати представлено на Рис. 2.3.

Аналіз отриманих даних показав, що рівень прояву лідерських якостей підвищується зі збільшенням стажу служби. У групі з найменшим досвідом (до 3 років) спостерігаються нижчі показники за всіма підшкалами, що свідчить про недостатню практику управлінських дій та меншу адаптованість до командної взаємодії. У групах із більшим стажем (5–10 років та понад 10 років) спостерігається помітне зростання середніх балів, особливо у підшкалах мотивації команди та комунікативних навичок, що відображає накопичений

досвід, психологічну стабільність та ефективність управлінських рішень у різних умовах діяльності.

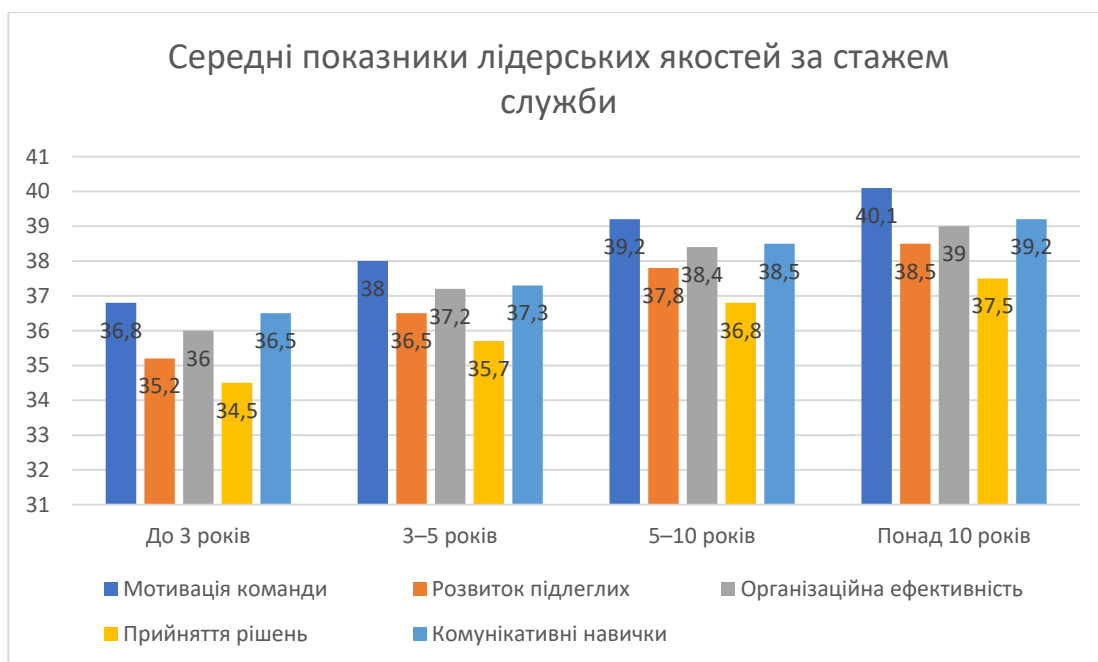


Рис. 2.3. Середні показники лідерських якостей вибірки дослідження за стажом служби (LPI).

Тенденція до зростання показників лідерських якостей зі збільшенням стажу служби свідчить про те, що професійний досвід значно впливає на розвиток ключових компетенцій лідера, а помірний рівень тривожності сприяє більш ефективному прояву управлінських навичок у військовому середовищі.

Для оцінки переважних стратегій подолання стресу у військовослужбовців було використано методику CISS Карвера, адаптовану для військового середовища. Методика дозволяє визначити, як рівень тривожності впливає на поведінку та лідерські дії, шляхом оцінки трьох основних типів копінг-стратегій. Отримані результати представлено у Табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Середні показники переважних стратегій копінгу у військовослужбовців (CISS Карвера)

Показник	Середнє значення
Задачно-орієнтоване	7,3
Емоційно-орієнтоване	5,9
Унікальне копінгування	4,2

Дослідження стратегій подолання стресу військовослужбовців за методикою CISS дозволяє оцінити переважні форми поведінки у стресових ситуаціях та їх зв'язок із рівнем тривожності. Середні показники по всій вибірці свідчать, що найбільш вираженою стратегією є задачо-орієнтоване копінування ($M = 7,3$), що відображає схильність військовослужбовців активно вирішувати проблеми та шукати оптимальні рішення у стресових умовах. Це узгоджується з теоретичними уявленнями про ефективність діяльності військових, де стратегічне мислення та активне управління ресурсами є ключовими для забезпечення стабільності та результативності командних дій. Середнє значення емоційно-орієнтованого копіну ($M = 5,9$) демонструє, що військовослужбовці здатні до певного рівня емоційної регуляції та самозаспокоєння під час стресових ситуацій. Хоча цей показник нижчий, ніж задачо-орієнтоване копінування, він свідчить про важливу роль внутрішньої психологічної стабільності, здатності контролювати емоції та підтримувати оптимальний психологічний стан для ефективного виконання професійних обов'язків. Найнижчий середній бал спостерігається у стратегії уникання ($M = 4,2$), що демонструє, що ухиляння від проблем або переключення на сторонню діяльність є менш характерним для військовослужбовців. Це відповідає очікуванням, оскільки професійна діяльність у військовому середовищі вимагає активного реагування на стресові фактори, а не їх уникання. Низькі показники уникання вказують на психологічну зрілість та адаптованість більшості респондентів до професійних вимог, а також на сформовану здатність мобілізуватися у кризових ситуаціях.

Отримані результати демонструють, що рівень тривожності взаємопов'язаний із вибором стратегій подолання стресу: військовослужбовці з помірним рівнем тривожності частіше застосовують задачо-орієнтовані стратегії, тоді як підвищена тривожність потенційно може зумовлювати більшу схильність до емоційно-орієнтованого реагування. Таким чином, методика CISS дозволяє окреслити психологічні ресурси військовослужбовців та їх готовність до ефективного лідерства у стресових і кризових умовах, що має практичне

значення для планування психологічної підготовки та тренінгів зі стрес-менеджменту у військових формуваннях.

Для детальнішого аналізу впливу професійного досвіду на переважні стратегії подолання стресу серед військовослужбовців, результати CISS були згруповані за стажем служби. Результати наочно представлено на Рис. 2.4.

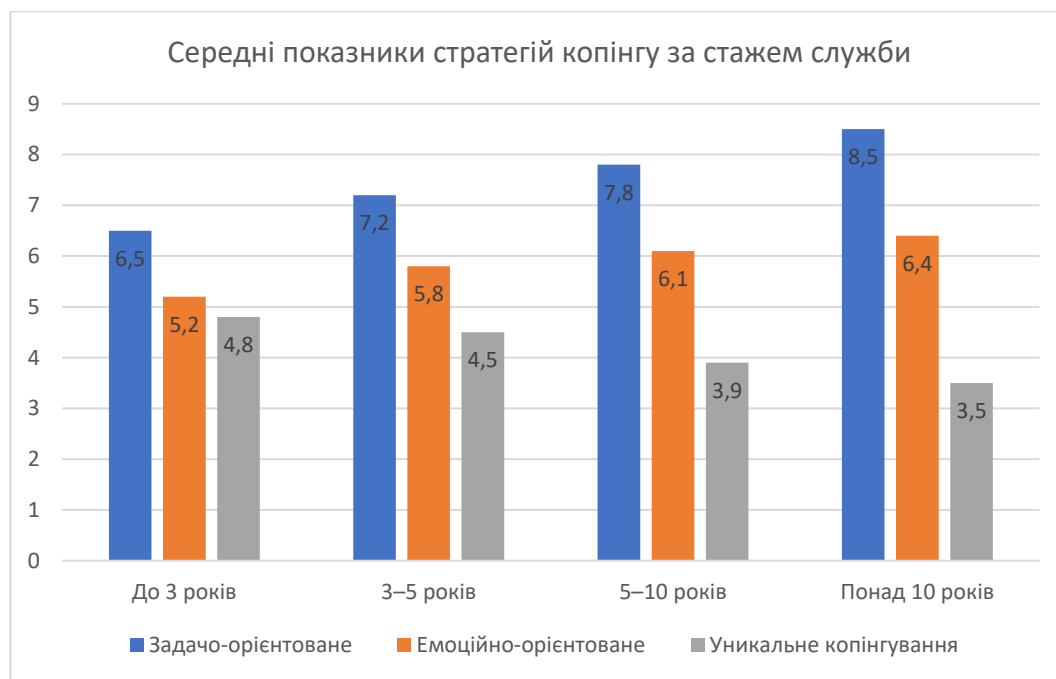


Рис. 2.4. Розподіл стратегій копігнуння за стажем служби (CISS Карвера).

Аналіз результатів методики CISS показує, що переважні стратегії подолання стресу у військовослужбовців змінюються залежно від професійного досвіду. Серед усіх респондентів найбільш поширеною є задачо-орієнтована стратегія, спрямована на активне вирішення проблем та пошук оптимальних рішень у стресових ситуаціях. При розподілі за стажем служби спостерігається тенденція поступового зростання задачо-орієнтованого копігнуння із накопиченням досвіду: новачки демонструють нижчі середні показники, тоді як військовослужбовці з великим стажем (понад 10 років) активно застосовують цю стратегію у своїй професійній діяльності. Це відображає накопичений досвід, психологічну адаптацію та вміння ефективно приймати управлінські рішення у стресових умовах. Середня оцінка емоційно-орієнтованого копігнуння також демонструє позитивну динаміку зі збільшенням стажу служби. Старші за досвідом військовослужбовці частіше здатні контролювати власні емоції та

зменшувати психологічне напруження, що забезпечує більш ефективне функціонування під час кризових ситуацій. Для новачків значення цієї стратегії нижче, що свідчить про потребу у додаткових тренінгах із емоційної регуляції та адаптації до професійних вимог. Найменш вираженою стратегією серед усіх груп є унікальне копінування. Вона більш характерна для військовослужбовців з найменшим стажем, що свідчить про схильність до уникання стресових ситуацій або переключення на сторонню діяльність у разі психологічного навантаження. У групах із більшим досвідом уникання проявляється значно рідше, що вказує на підвищення психологічної стійкості, зрілості та адаптованості до професійних викликів.

Таким чином, аналіз показує, що тривалість служби безпосередньо впливає на вибір стратегій подолання стресу, що має практичне значення для розвитку лідерських компетенцій. Військовослужбовці з більшим стажем демонструють оптимальне поєднання задачо- та емоційно-орієнтованих стратегій, що сприяє ефективному управлінню підлеглими, прийняттю рішень та стабільності психологічного стану в умовах стресу. Ці дані можуть бути використані для планування тренінгів зі стрес-менеджменту та розвитку лідерських навичок серед військових, особливо для молодших за досвідом категорій.

Для визначення взаємозв'язку між рівнем тривожності та проявом лідерських якостей у військовослужбовців було проведено кореляційний аналіз показників за методиками STAI, LPI та CISS. Метою аналізу було з'ясувати, яким чином тривожність впливає на ефективність лідерських компетенцій та вибір стратегій подолання стресу, а також чи існує взаємозв'язок між психологічними характеристиками та професійною діяльністю військових. Отримані результати наводимо у Табл. 2.4.

Результати кореляційного аналізу у Табл. 2.4. свідчать про суттєвий зворотний зв'язок між рівнем тривожності та проявом лідерських якостей. Як S-Anxiety, так і T-Anxiety показують негативну кореляцію із середнім балом LPI ($r = -0,52$ та $-0,49$ відповідно), що підтверджує гіпотезу про те, що високий рівень тривожності може стримувати розвиток лідерських компетенцій.

Кореляційна матриця (r-коефіцієнт Пірсона)

Показники	S-Anxiety	T-Anxiety	LPI (середн.)	Задачо- орієнтова не	Емоційно - орієнтова не	Унікальне копінгуван ня
S-Anxiety	1	0,68*	-0,52*	-0,48*	0,41*	0,36*
T-Anxiety	0,68*	1	-0,49*	-0,45*	0,39*	0,34*
LPI (середн.)	-0,52*	-0,49*	1	0,61*	-0,37*	-0,42*
Задачо- орієнтоване	-0,48*	-0,45*	0,61*	1	-0,31	-0,35*
Емоційно- орієнтоване	0,41*	0,39*	-0,37*	-0,31	1	0,28
Унікальне копінгування	0,36*	0,34*	-0,42*	-0,35*	0,28	1

Серед стратегій копінгу задачо-орієнтоване копінгування позитивно корелює з LPI ($r = 0,61$), що свідчить про те, що військовослужбовці, які активно вирішують проблеми у стресових умовах, демонструють вищий рівень лідерських якостей. Водночас унікальне копінгування негативно корелює з LPI та задачо-орієнтованою стратегією, що відображає небажаний ефект ухиляння від проблем на управлінську ефективність. Емоційно-орієнтовані стратегії мають слабкі позитивні кореляції з тривожністю, що свідчить про тенденцію переважної емоційної регуляції у більш тривожних військовослужбовців.

Таким чином, отримані дані демонструють, що помірний рівень тривожності сприяє активному застосуванню задачо-орієнтованих стратегій і розвитку лідерських компетенцій, тоді як високий рівень тривожності може зумовлювати схильність до уникання та стримувати прояв лідерських якостей. Це має практичне значення для психологічної підготовки військових та розвитку їхнього лідерського потенціалу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Результати проведеного дослідження підтвердили наявність певного взаємозв'язку між рівнем тривожності та проявом лідерських якостей у військовослужбовців.

Аналіз середніх показників за методикою STAI показав, що помірний рівень тривожності сприяє більш ефективному прояву управлінських компетенцій, тоді як високий рівень тривожності асоціюється з певними труднощами у прийнятті рішень та координації підлеглих. Дослідження за допомогою опитувальника LPI дозволило визначити, що найвищі показники лідерських якостей спостерігаються у військовослужбовців із оптимальним рівнем тривожності, особливо у сферах мотивації команди, розвитку підлеглих та організаційної ефективності. При цьому окремі компоненти лідерських компетенцій виявляються менш вираженими у групі респондентів з підвищеною тривожністю, що свідчить про негативний вплив емоційного напруження на управлінську діяльність. Оцінка стратегій подолання стресу за методикою CISS показала, що задачо-орієнтоване копінгуння є найбільш поширеною та ефективною стратегією серед військовослужбовців, тоді як уникання проблем проявляється значно рідше. Розподіл стратегій за стажом служби свідчить про поступове підвищення психологічної стійкості та здатності до активного вирішення проблем із накопиченням професійного досвіду. Емоційно-орієнтовані стратегії також посилюються зі збільшенням стажу служби, що вказує на розвиток здатності до емоційної саморегуляції та підтримки психологічної рівноваги у стресових ситуаціях.

Кореляційний аналіз продемонстрував статистично значущі зв'язки між рівнем тривожності, проявом лідерських якостей та вибором стратегій копінгуння, що підтверджує гіпотезу про те, що психологічні характеристики військовослужбовців безпосередньо впливають на ефективність лідерських дій. Встановлено, що помірна тривожність сприяє прояву задачо-орієнтованих стратегій і розвитку лідерських компетенцій, тоді як високий рівень тривожності

може зумовлювати схильність до уникання та стримувати активність у професійній діяльності.

Загалом, емпіричні дані підтверджують значущість психологічних характеристик у формуванні лідерських якостей та демонструють практичну важливість моніторингу рівня тривожності та розвитку стратегій подолання стресу для підвищення ефективності військового керівництва.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА КОНТРОЛЮ РІВНЯ ТРИВОЖНОСТІ У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

3.1. Рекомендації щодо психологічної підтримки та розвитку лідерських якостей

Ефективне функціонування військовослужбовців у сучасних умовах професійної діяльності значною мірою залежить від психологічної стійкості та рівня лідерських компетенцій. Результати проведеного дослідження підтверджують, що рівень тривожності впливає на прояв лідерських якостей, прийняття рішень та вибір стратегій подолання стресу. Враховуючи це, доцільно формулювати конкретні рекомендації для психологічної підтримки військових та розвитку їхнього лідерського потенціалу, орієнтовані на інтеграцію теоретичних знань та практичних навичок у повсякденну діяльність.

1. Моніторинг та оцінка психологічного стану.

Регулярне оцінювання рівня тривожності та емоційної стійкості є важливою умовою для підтримки високого рівня професійної ефективності. Рекомендується:

- впроваджувати періодичні психодіагностичні обстеження, використовуючи стандартизовані методики, такі як STAI;
- оцінювати прояв лідерських компетенцій за адаптованими опитувальниками LPI, з метою виявлення сильних і слабких сторін керівних навичок;
- проводити регулярне відстеження стратегій копінгу військовослужбовців за допомогою CISS або аналогічних методик для визначення переважних способів подолання стресових ситуацій.

Такий системний підхід дозволяє не лише діагностувати наявні психологічні ресурси, а й своєчасно коригувати негативні прояви тривожності, що можуть перешкоджати ефективному лідерству.

2. Індивідуальна та групова психологічна підтримка.

На основі результатів оцінки рекомендується впровадження комплексних програм психологічної підтримки:

- індивідуальні консультації з військовим психологом для обговорення особистих особливостей реагування на стрес, розвитку емоційної регуляції та підвищення впевненості у професійних рішеннях;
- групові заняття та тренінги, спрямовані на покращення комунікативних та організаційних навичок, розвиток командної взаємодії та зміцнення колективного психологічного клімату;
- супервізія та зворотний зв'язок від керівників та психологів для відстеження динаміки розвитку лідерських компетенцій та адаптації методів психологічного впливу до конкретних умов служби.

Важливо, щоб такі програми були системними та регулярними, оскільки ефективність розвитку лідерських якостей значною мірою залежить від безперервності психопрофілактичних заходів і підтримки у професійному середовищі.

3. Формування помірного рівня тривожності.

Результати дослідження підтверджують, що помірний рівень тривожності сприяє ефективному прояву лідерських компетенцій, зокрема у прийнятті рішень та координації підлеглих. Для цього доцільно застосовувати:

- психоедукаційні програми, що роз'яснюють функціональне значення тривожності та навчання навичкам її самоконтролю;
- розвиток когнітивних стратегій регуляції стресу, включаючи техніки самоспостереження, усвідомленого планування дій та оцінки можливих ризиків;
- навчання методам релаксації, таким як дихальні вправи, прогресивна м'язова релаксація та короткі ментальні паузи під час навчальних і бойових завдань.

Таким чином, формування помірного рівня тривожності дозволяє військовослужбовцям оптимально мобілізувати когнітивні та емоційні ресурси для ефективного лідерства у стресових умовах.

4. Розвиток ключових лідерських компетенцій.

На основі даних дослідження виділяються найбільш значущі компоненти лідерства, що потребують спеціального розвитку:

- мотивація команди: рекомендується використовувати техніки мотиваційного лідерства, включно із системою заохочень, обговоренням цілей та участю підлеглих у прийнятті рішень;
- розвиток підлеглих: варто впроваджувати регулярні навчальні та коучингові сесії, спрямовані на підвищення професійної компетентності та автономності членів команди;
- організаційна ефективність: необхідно розвивати навички планування, делегування завдань, контролю та оцінки результатів діяльності;
- комунікативні навички: важливим є навчання активному слуханню, конструктивному зворотному зв'язку та веденню переговорів у стресових ситуаціях.

5. Інтеграція психологічної підтримки в щоденну практику.

Ефективність розвитку лідерських якостей значно підвищується, якщо психологічна підтримка інтегрована у щоденні службові завдання та тренування. Це передбачає:

- включення коротких психологічних вправ у щоденний розпорядок;
- створення механізмів регулярної самоперевірки та взаємоперевірки серед командирів та підлеглих;
- впровадження практик рефлексії після навчальних або бойових завдань для аналізу рішень та поведінки.

6. Профілактика негативних наслідків високого рівня тривожності.

Військовослужбовці з підвищеною тривожністю схильні до ухиляння, емоційної лабільності та зниження ефективності лідерських дій. Рекомендації у цьому напрямі включають:

- застосування індивідуальних психотерапевтичних методів (короткострокові когнітивно-поведінкові інтервенції);
- регулярний моніторинг психологічного стану та раннє виявлення ознак емоційного вигорання;
- підготовку командирів до виявлення і корекції деструктивних проявів тривожності у підлеглих.

7. Підготовка до стресових та кризових ситуацій.

Для розвитку стійкості та лідерських компетенцій рекомендується:

- включати у навчальні програми моделювання кризових та бойових ситуацій;
- проводити сценарні тренінги, що поєднують елементи стрес-менеджменту та задачо-орієнтованих стратегій;
- забезпечити психологічний супровід під час таких тренувань для корекції негативних емоційних реакцій та зміцнення адаптивної поведінки.

Викладені рекомендації демонструють комплексний підхід до психологічної підтримки та розвитку лідерських якостей військовослужбовців. Вони включають моніторинг психологічного стану, формування помірного рівня тривожності, розвиток ключових лідерських компетенцій, інтеграцію психопідтримки у щоденну практику та профілактику негативних проявів стресу. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності командирів і психологічній готовності особового складу до виконання завдань у стресових і кризових умовах.

3.2. Тренінгова програма з розвитку лідерських якостей та контролю рівня тривожності

Сучасні дослідження психології військової діяльності підтверджують, що ефективність лідерства значною мірою визначається інтеграцією когнітивних, емоційних і поведінкових компетенцій. Підвищена тривожність може знижувати ефективність управлінських рішень, а помірний її рівень стимулює активізацію

уваги, аналітичного мислення та прийняття рішень у складних ситуаціях. Онлайн-тренінг дозволяє одночасно вирішувати кілька задач: формувати лідерські навички, підвищувати емоційну стійкість та контролювати тривожність, при цьому забезпечуючи доступ до програми незалежно від місця перебування військовослужбовців.

Ефективність управлінських дій військовослужбовців значною мірою визначається не лише наявністю теоретичних знань, а й рівнем психологічної стійкості, умінням контролювати емоційний стан та швидко приймати рішення у стресових ситуаціях. На підставі отриманих емпіричних даних щодо взаємозв'язку тривожності та прояву лідерських якостей була розроблена комплексна тренінгова програма, яка передбачає інтеграцію психопідтримки, розвитку лідерських компетенцій і формування стратегій подолання стресу. Особливістю програми є її адаптація до онлайн-формату, що забезпечує можливість проведення тренінгу навіть за умов географічної роз'єднаності учасників або обмеженого доступу до очного навчання.

ТРЕНІНГ «Розвиток лідерських компетенцій та управління тривожністю у військовослужбовців: онлайн-програма підвищення психологічної стійкості».

Загальна тривалість тренінгу становить п'ять днів, по 3–4 академічні години щодня. Така тривалість обґрунтована необхідністю поєднання теоретичної підготовки з практичними вправами, інтеграції психологічних технік та формування стабільних навичок у сфері лідерства та емоційної регуляції.

Метою програми є формування у військовослужбовців ефективних лідерських компетенцій, розвиток когнітивної та емоційної стійкості, а також набуття здатності контролювати рівень тривожності у стресових та кризових умовах професійної діяльності. Програма спрямована на забезпечення практичних умінь, що підвищують ефективність командної взаємодії, прийняття рішень та керівництва підлеглими.

Тренінг передбачає онлайн-платформу, яка дозволяє взаємодіяти учасникам у реальному часі через відеоконференції, чати та інтерактивні вправи.

Рекомендується:

- обмежити групу до 12–15 осіб для збереження ефективності індивідуальної роботи та групових обговорень;
- забезпечити стабільне підключення до Інтернету та наявність комп'ютера або планшета з камерою і мікрофоном;
- використовувати інтерактивні матеріали: презентації, відео-сюжети, опитувальники та симуляційні завдання;
- передбачити фіксацію результатів виконаних вправ та обговорень для подальшого зворотного зв'язку і самоконтролю.

Для ефективного проведення тренінгу учасникам та модератору знадобляться:

- доступ до онлайн-платформи (Zoom, Microsoft Teams або аналогічна);
- інтерактивні презентації та роздаткові матеріали у PDF або PowerPoint;
- опитувальники для оцінки рівня тривожності (STAI) та лідерських компетенцій (LPI, адаптовані);
- цифрові інструменти для вправ (онлайн-білі дошки, чат-боти для рефлексії, Google Forms);
- відеосюжети та сценарії кризових ситуацій для моделювання рішень та командної взаємодії.

Структура та вправи тренінгу.

День 1. Психологічна підготовка та усвідомлення тривожності.

Перший день тренінгу присвячується усвідомленню власного емоційного стану та рівня тривожності. Учасники виконують серію онлайн-тестів за методикою STAI, що дозволяє визначити станову і особистісну тривожність. На основі отриманих результатів проводиться інтерактивна дискусія, під час якої

учасники аналізують власні реакції на стресові ситуації та обговорюють приклади з професійної практики.

Практична частина включає:

- вправу «Самостереження»: учасники фіксують власні емоційні та фізіологічні реакції на навчальні завдання, обговорюють їх у групі;
- вправу «Ментальні карти тривожності», де кожен формулює джерела стресу та можливі способи їх контролю;
- коротку сесію релаксації через дихальні техніки, яку веде тренер онлайн, із подальшою практикою самостійного використання цих методів у буденному житті.

День 2. Основи лідерства та комунікативні навички.

Другий день присвячений теоретичним та практичним аспектам лідерства. Учасники ознайомлюються з типологією лідерів, стилями керівництва та ключовими компонентами лідерських якостей (когнітивними, емоційними та поведінковими).

Практична частина включає:

- вправу «Рольові моделі лідерства»: аналіз кейсів з історії військової практики та визначення ефективних стратегій управління;
- вправу «Активне слухання та зворотний зв'язок», під час якої учасники у парах практикують комунікаційні техніки для підвищення ефективності командної взаємодії;
- онлайн-симуляцію командного завдання, де учасники приймають рішення у критичній ситуації, оцінюють результат та обговорюють використані лідерські стратегії.

День 3. Стратегії подолання стресу та управління емоціями.

Третій день орієнтований на розвиток копінгових стратегій та емоційної саморегуляції. Використовуючи методику CISS, учасники визначають свої переважні способи подолання стресу та аналізують ефективність кожної стратегії у військовому контексті.

Практична частина включає:

- вправу «Аналіз стресових сценаріїв», де учасники у малих групах моделюють кризові ситуації та обговорюють оптимальні способи реагування;
- вправу «Керування внутрішнім діалогом», спрямовану на розвиток навичок самоусвідомлення та когнітивної регуляції;
- онлайн-сесію релаксації та міні-медитації для формування навичок швидкого відновлення психологічного стану після стресу.

День 4. Прийняття рішень у командній діяльності.

Четвертий день зосереджується на практичних аспектах прийняття рішень у команді та розвитку стратегічного мислення.

Практична частина включає:

- вправу «Сценарне планування», де учасники аналізують можливі наслідки управлінських рішень та обговорюють альтернативні підходи;
- онлайн-гру «Командний лабіринт», у якій учасники координують дії у змодельованих кризових ситуаціях, використовуючи задачо-орієнтоване копінування;
- групову дискусію щодо ролі емоційної регуляції у процесі прийняття рішень та методів підтримки підлеглих.

День 5. Підсумкова інтеграція та рефлексія.

П'ятий день присвячується інтеграції набутих знань і навичок, а також оцінці ефективності тренінгу.

Учасники виконують комплексне завдання, що поєднує:

- аналіз власного рівня тривожності та копінгових стратегій;
- застосування навичок лідерства у змодельованих ситуаціях;
- підготовку короткої презентації командного рішення та аргументацію вибраної стратегії.

В кінці дня проводиться рефлексивна сесія, де кожен учасник оцінює власний прогрес, обговорює труднощі та визначає напрямки для подальшого розвитку.

Запропонований тренінг дозволяє військовослужбовцям:

- формувати стійкі лідерські компетенції;

- підвищувати ефективність прийняття рішень у стресових ситуаціях;
- розвивати навички когнітивної та емоційної саморегуляції;
- оптимально використовувати стратегії подолання стресу для підтримки психологічної стабільності;
- отримати практичний досвід командної взаємодії у безпечному, онлайн-модульованому середовищі.

Детальна методика проведення тренінгових вправ.

1. Усвідомлення тривожності (День 1).

Для онлайн-формату використовується платформа з можливістю тестування та обговорень у режимі відеоконференції. Кожен учасник заповнює STAI та отримує індивідуальний звіт. Потім проводиться інтерактивна групова дискусія: учасники аналізують власні стани, порівнюють реакції, обговорюють конкретні випадки професійного стресу. Завдання спрямоване на розвиток самосвідомості та розуміння, як тривожність впливає на поведінку та лідерські рішення.

2. Розвиток лідерських компетенцій (День 2).

Використовуються кейс-методи та рольові ігри, адаптовані до онлайн-платформи. Кожен кейс моделює реальну військову ситуацію, де учасники мають застосувати навички планування, делегування завдань та мотивації команди. Вправа «Активне слухання» проводиться у парах у приватних відеочатах, після чого всі обговорюють результати у загальній сесії, що дозволяє формувати навички конструктивного зворотного зв'язку та командної взаємодії.

3. Стратегії подолання стресу (День 3).

Під час онлайн-сесій учасники визначають переважні стратегії копінгу за CISS, обговорюють їх у групі та застосовують у симульованих стресових сценаріях. Наприклад, сценарій «непередбачена бойова ситуація» дозволяє учасникам спробувати когнітивні, емоційні та поведінкові стратегії управління стресом у безпечних умовах. Вправи включають:

- «Аналіз стресових реакцій»: фіксування реакцій та обговорення оптимальних варіантів дій;

- «Ментальні карти Coping»: учасники онлайн створюють карту власних стратегій подолання стресу та обмінюються досвідом у групі;
- «Техніка короткої релаксації»: тренер веде 5–7 хвилинні онлайн-сесії дихання та м'язової релаксації.

4. Прийняття рішень (День 4).

Вправа «Командний лабіринт» моделює кризові умови, де кожна команда приймає рішення у змодельованих бойових чи організаційних ситуаціях. Учасники використовують отримані знання щодо тривожності та стрес-менеджменту для оптимального розподілу завдань та мотивації підлеглих. Обговорення результатів відбувається у загальному онлайн-залі, що дозволяє аналізувати помилки та успіхи з точки зору психологічної стійкості та лідерської компетентності.

5. Підсумкова інтеграція (День 5).

Онлайн-тренінг завершується інтеграційною вправою, яка об'єднує всі навички: учасники приймають рішення у комплексному сценарії, де присутні елементи стресу, командної взаємодії та лідерських завдань. Рефлексія проводиться за допомогою інтерактивних опитувальників і групових обговорень, дозволяючи кожному учаснику усвідомити прогрес, оцінити ефективність застосованих стратегій та сформулювати план подальшого розвитку.

Наукове обґрунтування структури. Структура тренінгу побудована з урахуванням сучасних досліджень у сфері військової психології, зокрема щодо:

- впливу рівня тривожності на прийняття рішень і лідерські компетенції;
- значення помірної тривожності як стимулу для мобілізації когнітивних ресурсів;
- ефективності інтеграції психопідтримки в регулярні тренування;
- переваг онлайн-формату для підтримки психологічної підготовки в умовах мобільності та віддаленості військових підрозділів.

Наукові рекомендації для тренера.

Онлайн-формат передбачає:

- використання активних інтерактивних методів, що підтримують залучення учасників;
- регулярну перевірку розуміння матеріалу через короткі онлайн-опитування та вправи;
- забезпечення психологічної безпеки учасників та підтримки під час емоційно насичених вправ;
- адаптацію складності завдань відповідно до рівня підготовки учасників та стажу служби.

Реалізація програми сприяє:

- підвищенню ефективності командної взаємодії;
- формуванню стійких лідерських навичок у стресових ситуаціях;
- розвитку стратегій емоційної та когнітивної саморегуляції;
- адаптації психологічної підготовки до онлайн-середовища, що особливо актуально для віддалених або мобільних підрозділів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проведений аналіз та розробка практичних рекомендацій і тренінгової програми підтвердили необхідність системного підходу до розвитку лідерських якостей та контролю рівня тривожності у військовослужбовців. Теоретично обґрунтовані методики дозволяють виділити ключові напрями психологічної підготовки: формування когнітивних і емоційних компетенцій лідера, розвиток ефективних стратегій подолання стресу, підвищення стійкості до стресових ситуацій та оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень. Рекомендаційна частина розділу акцентує увагу на практичних заходах, які можуть бути впроваджені у щоденну професійну діяльність військових, включаючи роботу з командою, планування навчальних та бойових завдань, а також використання індивідуальних стратегій саморегуляції. Застосування комплексних методик дозволяє враховувати індивідуальні психологічні

характеристики військовослужбовців та забезпечує більш ефективну реалізацію лідерських функцій у різних умовах служби.

Розроблена тренінгова програма, зокрема її адаптація до онлайн-формату, забезпечує можливість комплексної підготовки військовослужбовців незалежно від географічного розташування та умов служби. Програма поєднує теоретичні знання та практичні вправи, спрямовані на розвиток лідерських компетенцій, управління емоційним станом та контролю рівня тривожності. Особлива увага приділяється інтеграції копінгових стратегій у реальні професійні ситуації, що дозволяє військовослужбовцям підвищувати ефективність командної взаємодії та прийняття рішень у стресових умовах.

Таким чином, розділ демонструє, що систематична робота з розвитком лідерських якостей та контролю тривожності не лише підвищує ефективність діяльності військовослужбовців, а й забезпечує стабільність психоемоційного стану, оптимізацію командної взаємодії та адаптацію до складних професійних умов. Практичне впровадження запропонованих рекомендацій та тренінгових заходів створює основу для подальшого підвищення психологічної готовності особового складу та розвитку ефективного лідерства у військовому середовищі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження спрямоване на вивчення взаємозв'язку рівня тривожності та прояву лідерських якостей у військовослужбовців та дозволило сформулювати комплексне уявлення про психологічні чинники, що визначають ефективність військового керівництва та прийняття рішень у стресових умовах. Теоретичний аналіз показав, що тривожність є багатовимірним психічним явищем, яке проявляється у когнітивній, емоційній та поведінковій сферах особистості та по-різному впливає на професійну діяльність. Встановлено, що помірний рівень тривожності може виступати стимулюючим фактором, мобілізуючи увагу, аналітичні здібності та управлінські навички, тоді як високий рівень тривожності здатен знижувати швидкість прийняття рішень, обмежувати координацію підлеглих і спричиняти емоційне перевантаження.

Емпіричне дослідження підтвердило наявність статистично значущих зв'язків між рівнем тривожності та проявом лідерських якостей. Аналіз даних показав, що військовослужбовці з оптимальним рівнем тривожності демонструють більш високі показники лідерських компетенцій, зокрема у сферах мотивації команди, розвитку підлеглих та організаційної ефективності. Виявлено, що високий рівень тривожності асоціюється з певними труднощами у прийнятті рішень та координації підрозділу, тоді як помірний рівень сприяє ефективній мобілізації когнітивних і емоційних ресурсів керівника. Дослідження стратегій подолання стресу показало, що задачо-орієнтоване копінування є найефективнішим для підтримки управлінської діяльності, а розвиток емоційно-орієнтованих навичок із накопиченням професійного досвіду сприяє стабілізації психологічного стану у стресових ситуаціях.

Практична частина роботи включала розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності військового керівництва та тренінгової програми, що поєднує теоретичні знання і практичні вправи. Застосування комплексних методик дозволяє враховувати індивідуальні психологічні характеристики військовослужбовців, підвищує стійкість до стресу, формує лідерські

компетенції та оптимізує процес прийняття рішень у різних умовах служби. Особлива увага приділялася інтеграції копінгових стратегій у реальні професійні ситуації та адаптації програми до онлайн-формату, що забезпечує доступність підготовки незалежно від географічного розташування підрозділів.

Таким чином, робота підтверджує гіпотезу про те, що психологічні характеристики військовослужбовців, зокрема рівень тривожності, безпосередньо впливають на прояв лідерських якостей і ефективність управлінських дій. Теоретичні висновки, емпіричні дані та практичні рекомендації створюють цілісну наукову основу для підвищення психологічної готовності особового складу, розвитку ефективного лідерства та оптимізації управлінської діяльності у військовому середовищі. Робота має практичну значущість і може бути використана у системі психологічної підготовки військовослужбовців та при організації навчально-тренувальної діяльності командирів різного рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу». Зі змінами від 21.08.2025. / Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>. Дата звернення: 09.11.2025.
2. Авренєв Б. Е. Проблема формування лідерських якостей керівника ОВС // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць Національного університету цивільного захисту України. – Харків.: 2010. – С. 3 – 10.
3. Агаєв Н. А., Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Герасименко М. В., Ткаченко В. В. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів: Методичний посібник. – К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2014. – 209 с.
4. Алексєєва Т. В. Відповідальність як професійно значуща якість майбутнього фахівця // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2013. – Вип. 4 (35). – С. 182 – 185.
5. Бойко О. В., Похнатюк С. В. Психолого-педагогічний аналіз відмінностей функцій керівництва і лідерства у професійній діяльності командира підрозділу. Вісник НУОУ. 2012. № 2(27). С. 5–10.
6. Брижаний Є. І. Мотиви та мотивація у професійній діяльності майбутнього офіцера // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна», №1(7)/2013. Хмельницький. – с. 38 – 41.
7. Бурлакова І. А. Психологія військового лідерства: навчальний посібник [електронне видання] / І. А. Бурлакова, І. С. Остапенко, О. А. Герасимчук, О. В. Шевяков, О. М. Чередніченко. – Житомир: Житомирська політехніка, 2023. - 159 с.
8. Василенко С. В. Психологічні основи управлінської взаємодії командира (начальника) з військовим колективом // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 14. Частина I. Х.: НЦЗУ, 2013. – С. 48 – 55.

9. Грицевич Т. Л. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: навчально-методичний посібник / Т. Л. Грицевич, О. С. Капінус, Т. М. Мацевко, П. П. Ткачук. — Львів: НАСВ, 2018. — 120 с.

10. Грицевич Т. Л. Конфліктологічні компетенції як основа превентивної культури офіцерів миротворчих контингентів: історичний аспект і сучасна проблематика. Військово-науковий вісник Академії Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного 2012. Випуск 18. — с. 35 – 46.

11. Заболотний С. М. Аналіз окремих підходів до визначення поняття «психологічна готовність командира підрозділу до прийняття рішень в умовах оперативно-службової діяльності» // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасний стан психологічного забезпечення професійної діяльності сил охорони правопорядку». — Х.: Національна академія Національної гвардії України. — С. 89 – 91.

12. Злепко С. М., Л. Г. Коваль, С. В. Костішин, Д. Х. Штофель, Н. М. Гаврілова. Аналіз структури психологічної готовності молодих офіцерів Збройних сил України до професійної діяльності (за матеріалами літературних джерел) // Збірник наукових праць. Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах № 2. Вінниця. — 2012. С. 111 – 115.

13. Злотніков А. Л., Білоцерківська Ю. О. Розробка комплексної методики вивчення індивідуально-психологічних якостей військовозобов'язаних // Збірник статей VII Всеукраїнської науковопрактичної конференції від «Особистість в екстремальних умовах». — Львів: 190 ЛДУ БЖД, 2015. — 398 с. Режим доступу: <http://ubgd.lviv.ua/moodle/mod/folder/view.php?id=9494>

14. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних силах України. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf. Дата звернення: 31.10.2025.

15. Друзь О., Родченко Л., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Взаємозв'язок психологічної стійкості та індикаторів особистісного розвитку.

Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія, 2023, 5 (61), 5–11.

16. Колосович О. С. Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі: монографія / О. С. Колосович. – Львів: ЛьвДУВС, 2018. – 232 с.

17. Кротюк К. А. Рівень психологічної тривожності у військовослужбовців, які перебувають в зоні ООС. Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»). 2022. № 7. — С. 892–900.

18. Нестуля О. О. Основи лідерства: навчальний посібник / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононец. — Полтава: ПУЕТ, 2018. — 241 с.

19. Осьодло В. І. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника: підручник / В. І. Осьодло, С. О. Поздишев, О. Ф. Хміляр, В. М. Невмержицький, А. О. Вітченко, Л. І. Карпова-Чемерис, Г. М. Гапоненко. — Київ: НУОУ, 2014. — 354 с.

20. Романовський О. Г. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Харків, 2017 р. с. 100.

21. Department of the Army, USA. Leader Development. FM 6-22. Washington, D.C. : Headquarters, Department of the Army, 2015. 120 p

22. NATO Defence College. Leadership Challenges in NATO Multinational Operations : research report. Rome : NATO Defence College, 2020. 56 p.