

УДК 159.9:658.3

Савчук Віталій Олександрович

викладач кафедри військового лідерства
Військова академія (м. Одеса), Україна

Savchuk Vitalii

Lecturer at the Department of Military Leadership
Odessa Military Academy, Ukraine
ORCID ID: 0009-0007-6485-2869

Дунаєвська Тетяна Олександрівна

магістр психології, засновниця Академії КІТ, коуч міжнародного рівня
кафедра психології та особистісного зростання
Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди, Україна

Dunaievska Tetiana

Master of Psychology, Founder of KIT Academy, International Certified Coach
Department of Psychology and Personal Development
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Ukraine
ORCID ID: 0009-0000-0303-8678

Поленкова Марина Володимирівна

доктор економічних наук, доцент, магістр психології
завідувачка кафедри психології
Національний університет «Чернігівська політехніка», Україна

Polenkova Maryna

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Master of Psychology
Head of the Department of Psychology
Chernihiv Polytechnic National University, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-1571-6792

[https://doi.org/10.60022/3\(2\)-9-GF](https://doi.org/10.60022/3(2)-9-GF)

ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРА ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

THE LEADER PSYCHOLOGY AND TEAM BUILDING

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню психологічних механізмів лідерства та процесів командоутворення в організаційних колективах. Історично концепції командоутворення формувалися ще в першій половині ХХ століття, коли досліджувалися вплив емоційних та соціальних чинників на поведінку людей у групах. Було встановлено, що ефективність спільної діяльності залежить не лише від матеріальних умов чи технічних факторів, а передусім від психологічного клімату, рівня довіри, підтримки колег і відчуття причетності до спільної справи. Згодом поняття групової згуртованості, соціальної ідентичності та емоційної підтримки стали ключовими у розумінні процесів командної взаємодії.*

У сучасних організаціях командоутворення розглядається як комплексний процес формування, розвитку та зміцнення міжособистісних і професійних зв'язків. Воно сприяє створенню емоційно безпечного середовища, у якому кожен член команди усвідомлює власну значущість, бере відповідальність за колективний результат і відчуває підтримку з боку лідера. Процес командоутворення стимулює креативність, розвиток критичного мислення, здатність до спільного вирішення проблем та ефективної взаємодії.

Психологія лідерства у цьому контексті виступає механізмом формування ціннісних орієнтирів, поведінкових моделей і мотиваційного потенціалу учасників команди. Лідер координує діяльність групи, створює умови для розвитку внутрішньої мотивації, відчуття причетності та взаємної підтримки. Стиль управління, який поєднує стратегічне бачення, емпатію, емоційну регуляцію та адаптивність, забезпечує стійкість колективу, підтримує інноваційність і підвищує ефективність командної роботи.

Таким чином, психологія лідерства та процеси командоутворення є взаємопов'язаними складовими організаційної ефективності. Лідер формує психологічні умови для взаємодії, а командоутворення реалізує ці умови на практиці, створюючи середовище довіри, мотивації та емоційного комфорту, що сприяє підвищенню продуктивності, згуртованості та стійкості команди.

Ключові слова: лідерство, психологія лідера, мотивація, командоутворення, групова динаміка, емоційний інтелект, соціальна взаємодія, корпоративна культура, довіра, ефективність команди, згуртованість, комунікація, управлінський стиль, командна взаємодія, професійний розвиток.

Abstract. The article discusses the psychological mechanisms of leadership and team-building processes in organizational collectives. The concepts of team-building were formed in the first half of the 20th century when researchers began to investigate the influence of emotional and social factors on human behavior in groups. It was discovered that collaborative activity is effective not only due to material conditions or technical factors but mainly because of the psychological climate, level of trust, peer support, and a feeling of belonging to a common cause. Later, group cohesion, social identity, and emotional support theoretical constructs became main perspectives under which process understandings of teamwork interactions could be described.

Modern organizations consider team-building as a sophisticated art of creating, nurturing, and enhancing interpersonal and professional relationships. It encourages the development of an emotional safety net whereby every member appreciates his or her worth, shares liability for common results, and support from the leader is felt. Creativity is realized through such a process of team building which also encourages critical thinking that helps in problem-solving collectively as well as good interpersonal interactions.

Here, it is through the psychology of leadership that value orientations, behavior models, and motivational potentials are set. The leader organizes work and sets preconditions for intrinsic motivation, feelings of home, and mutual support to come into existence. Strategic vision management style combined with empathy, emotional regulation, and adaptability makes a team resilient supports innovation and uplifts the general team effectiveness.

Leadership psychology and team-building processes provide an interdependence of organizational effectiveness. If the leader sets psychological conditions for interaction, team building will practically implement these conditions by establishing trust and motivation factors and emotional comfort in the environment. This will bring productivity, cohesion, and resilience to the team.

Keywords: leadership, leader psychology, motivation, team-building, group dynamics, emotional intelligence, social interaction, corporate culture, trust, team effectiveness, cohesion, communication, management style, team interaction, professional development.

Постановка проблеми. Постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування і розвитку сучасних організацій висувують нові вимоги до технологій організаційного управління. В умовах зниження ефективності традиційних адміністративних методів управлінського впливу дедалі більшої актуальності набуває потреба у пошуку нових управлінських ресурсів та трансформації існуючих.

Одним із провідних ресурсів сучасного управління є лідерство, яке виступає центральним елементом процесу організаційного впливу та розвитку. Незважаючи на значну увагу науковців, багато аспектів лідерства, зокрема його психологічні основи, залишаються недостатньо дослідженими. Практичні керівники потребують конкретних знань щодо механізмів лідерського впливу на підлеглих, визначення компонентів, що піддаються свідомому управлінню, та способів підвищення ефективності лідерського каналу впливу.

Сучасна організаційна практика свідчить, що ефективне лідерство тісно пов'язане з процесом формування та функціонування команд. Питання командоутворення набуває особливої значущості в умовах, коли традиційні адміністративні методи мотивації виявляються недостатніми для досягнення організаційних цілей. Формування управлінських команд, які здатні до високопродуктивної співпраці, неможливе без системного розуміння процесів взаємодії членів команди та ролі лідера в цих процесах. Новий лідер може стати каталізатором змін у організації, що переживає кризу або стагнацію, надаючи нове життя колективу та сприяючи появі ефективних структур взаємодії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика психології лідерства та командоутворення посідає важливе місце у сучасному науковому дискурсі, оскільки від ефективності командної взаємодії та лідерської поведінки безпосередньо залежить рівень організаційної культури, продуктивності праці й психологічного благополуччя персоналу. У контексті цифрової

трансформації, динамічних соціально-економічних змін та підвищення ролі гуманістичних засад управління спостерігається зростання наукового інтересу до формування психологічно зрілих лідерів і високоефективних команд.

К. Баркова [1] розглядає командування як чільну складову побудови успішного корпоративного середовища, підкреслюючи значення когерентності між індивідуальними й груповими цілями, узгодженості ролей та міжособистісної довіри як детермінант ефективної управлінської взаємодії. Подібну позицію підтримує О. Голентовська [2], яка, проаналізувавши зарубіжний та вітчизняний досвід, акцентує на ролі лідера у створенні психологічно безпечного простору для командної співпраці, що забезпечує розвиток соціального капіталу колективу.

Фундаментальний внесок у розроблення психологічних основ командної взаємодії зробила В. Горбунова [3], котра у своїй монографії запропонувала ціннісно-рольовий підхід до формування команд, де провідну роль відіграє гармонізація індивідуальних і колективних цінностей. На думку авторки, саме через узгодження особистісних смислів членів групи формується стійка командна ідентичність.

У працях О. Долженкова та О. Саклюка [4] командування розглядається як інструмент підвищення ефективності управління в освітньому середовищі, що сприяє розвитку педагогічного лідерства, підвищенню внутрішньої мотивації та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. А. Іванова та С. Кучеренко [5] систематизують сучасні підходи до побудови команд у динамічних організаціях, наголошуючи на необхідності розвитку емоційного інтелекту, здатності до рефлексії та конструктивного управління конфліктами як головних компетентностей ефективного лідера.

У навчальному посібнику Н. Михаліцької та М. Яцик [6] «Лідерство та комунікації в організації» комплексно висвітлено типологію лідерських моделей, комунікативні стратегії та психологічні засади організаційної взаємодії, що визначають ефективність управлінських команд. Дослідження Л. Пастух [7] демонструє, що командування у сфері освіти набуває стратегічного значення в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа», адже передбачає формування педагогічного лідерства, заснованого на партнерстві та взаємній підтримці.

Ж. Ремпель [10] досліджує соціально-психологічні аспекти командування в недержавних організаціях, акцентуючи на ролі організаційної культури, довіри та колективних цінностей як чинників стабільності та продуктивності команди. Психологічні моделі лідерства детально розглядає А. Черкаський [11], який виявляє взаємозв'язок між типами лідерської поведінки, структурними характеристиками управлінської команди та рівнем її мотиваційного потенціалу.

Особистісні детермінанти командного лідерства висвітлюють Я. Писаренко та І. Мартинюк [9], доводячи, що емпатія, соціальна перцепція, відповідальність та рефлексивність є базовими психологічними характеристиками ефективного лідера, який здатен забезпечити згуртованість та результативність групової діяльності.

Значний внесок у дослідження психологічних основ лідерства й командування зробили S. Melnyk, Z. Ravlinko, N. Petrukha, V. Shliakhetko, I. Berest, I. Varan та інші [12–15], які, попри публікацію в міжнародних наукових виданнях, репрезентують українську наукову школу. Їхні праці присвячено вивченню психологічних аспектів розвитку людського капіталу, безпеки персоналу та формування адаптивного лідерства в умовах кризових і воєнних ситуацій. Автори наголошують, що ефективне лідерство в умовах невизначеності спирається на адаптивність, стресостійкість, етичну відповідальність та комунікативну гнучкість, які визначають здатність команди зберігати цілісність і результативність навіть за екстремальних обставин.

Отже, сучасна наукова думка розглядає психологію лідерства та командування як міждисциплінарний напрям, що поєднує когнітивно-поведінкові, соціально-комунікативні та ціннісно-рольові підходи. Визначальними залишаються питання формування зрілого лідера нового типу – такого, що поєднує стратегічне бачення з емпатійним розумінням соціальної динаміки команди, здатного забезпечити психологічну стійкість, інноваційність і ефективність організаційної діяльності.

Отже, аналіз наукових джерел засвідчує, що сучасна психологія лідерства та командування ґрунтується на поєднанні ціннісно-рольових, когнітивно-поведінкових і комунікативних підходів, які забезпечують ефективність спільної діяльності, розвиток соціально відповідального лідера та формування зрілої організаційної культури. Водночас залишаються актуальними питання гармонізації індивідуальних і групових цілей, психологічного забезпечення лідерства у кризових ситуаціях та розвитку емоційного інтелекту як базової умови ефективного командного управління.

Мета статті – комплексне дослідження психологічних механізмів лідерства та процесів командування як взаємопов'язаних чинників підвищення ефективності діяльності організаційних колективів. Основна увага зосереджується на визначенні ролі психологічного клімату, емоційного

інтелекту, соціальної взаємодії та довіри у формуванні згуртованої команди. У дослідженні передбачається проаналізувати сучасні теоретичні підходи до лідерства, охарактеризувати типи управлінських стилів та визначити їх вплив на командну динаміку, а також узагальнити практичні аспекти розвитку командної взаємодії в умовах трансформаційного середовища.

Виклад основного матеріалу. Історичні передумови становлення феномена командоутворення сягають періоду між 1920-1930-ми роками у Сполучених Штатах Америки, коли відбувся інтенсивний розвиток соціальної та організаційної психології. Саме в цей час Е. Бернейз, аналізуючи вплив емоційних чинників на поведінку споживачів, започаткував психологічну інтерпретацію людської мотивації у контексті колективних процесів [11, с. 111]. Паралельно з ним Елтон Мейо зі своїми колегами реалізував низку експериментів на підприємстві Western Electric Company (так звані «Хоторнські дослідження»), які стали методологічним фундаментом сучасного розуміння групової динаміки та соціальної взаємодії у трудових колективах [16, р. 678].

Результати цих досліджень переконливо засвідчили, що найсуттєвішим чинником підвищення продуктивності праці є не лише технічні умови чи матеріальні стимули, а передусім психологічний клімат у колективі, відчуття причетності до спільної справи, підтримка колег і взаємна довіра. Відтак у науковий обіг увійшли поняття групова згуртованість, соціальна ідентичність, емоційна підтримка, які стали базовими у подальшому розвитку психології командоутворення.

Подальша еволюція теорії колективної взаємодії, за твердженням Л. Пастуха, припала на 1940-1950-ті роки, коли після Другої світової війни у США сформувалася потужна культура колективізму та патріотизму [7, с. 50-51]. Почуття національної єдності й солідарності трансформувалося у корпоративну філософію спільної відповідальності. Жінки, які масово долучилися до промислового виробництва, а чоловіки, які повернулися з фронту, стали частиною нового трудового етосу, заснованого на співпраці, взаємній підтримці та дисциплінованій роботі в команді.

У 1950-х роках А. В. Фейгенбаум сформулював концепцію Total Quality Control, згідно з якою якість продукції є результатом злагодженої діяльності всіх членів організації, а отже – кожен співробітник несе персональну відповідальність за кінцевий результат [2, с. 25]. Надалі ця ідея трансформувалася у концепцію Total Quality Management (TQM), що набула широкого поширення у 1970-х роках. Поступово усвідомлення ролі командної взаємодії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства стало провідним принципом корпоративного управління.

О. Долженков та О. Саклюк зазначають, що вже 1980-ті роки позначилися активним поширенням ідеї корпоративної культури як чинника стійкого розвитку організації. Командна робота почала розглядатися не лише як інструмент підвищення ефективності, а як цінність і стратегічний ресурс. У цей період розвиваються концепції організаційного розвитку, тимбілдингу та командного лідерства [4, с. 173]. Саме тоді закладаються основи сучасних програм з розвитку колективів, орієнтованих на інтеграцію особистісного потенціалу працівників і стратегічних цілей організації.

На початку XXI століття командоутворення набуває нового змісту завдяки впливу технологічних компаній, зокрема корпорації Google, яка впровадила модель асертивного командоутворення – системи, у якій кожен працівник має простір для самореалізації, ініціативи та творчого внеску у спільний результат [1, с. 195]. Цей підхід став еталоном для провідних світових компаній і сприяв формуванню парадигми гнучких, відкритих, інноваційних команд.

У процесі становлення сучасних підходів до командоутворення простежується послідовна еволюція від емпіричних спостережень за поведінкою працівників до розроблення системних моделей управління колективною взаємодією (табл. 1).

Таблиця 1

Хронологія й основні віхи розвитку командоутворення

Період	Події	Наслідки для психології лідерства та командоутворення
1920-1930-ті рр.	Початок емпіричних досліджень людської поведінки в організаціях; роботи з реклами (Е. Бернейз) і «хоторнські дослідження» (Western Electric).	Виявлення впливу групової ідентичності, підтримки й згуртованості на продуктивність; зміщення фокусу з техніки на соціальні чинники.
1940-1950-ті рр.	Повоєнна мобілізація, формування колективізованих моделей праці; початки контролю якості.	Підсилення ролі колективної відповідальності, підґрунтя для подальших менеджерських практик.
1960-1970-ті рр.	Розвиток концепцій Total Quality Control / TQM; популяризація ідей участі працівників у якості продукту.	Посилення культури відповідальності, формування уявлення про працівника як цінного члена команди.

Продовження таблиці 1

1980-ті рр.	Корпоративна культура і командна робота виходять на передній план; практики командування стають частиною HR-стратегії.	Систематизація підходів до командної взаємодії, акцент на ролі менеджерів-лідерів.
2000-ті рр.	Технологічні компанії (приклад: Google) популяризують прогресивні практики командування.	Поширення асертивних та інноваційних підходів до культури команди; конкурентні переваги через організаційну культуру.
Сучасність	Цифровізація, кризи, воєнні виклики; інтеграція людського капіталу, безпеки й цифрових компетентностей.	Потреба в адаптивному лідерстві, розвитку емоційного інтелекту, психологічній підтримці команд.

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 23-25]

В українському соціально-економічному контексті процес адаптації західних моделей командування відбувався поступово. Як слушно вказує А. Іванова та С. Кучеренко, початково механічне перенесення західних практик сприймалося неоднозначно, однак із часом вітчизняні організації інтегрували елементи колективної взаємодії у власну систему менеджменту [5]. Сьогодні командування розглядається як одна з найперспективніших технологій управління персоналом, особливо у великих корпораціях із розгалуженою структурою підрозділів, де необхідно забезпечити єдність цілей, ефективну комунікацію та корпоративну ідентичність.

З психологічної точки зору командування – це не лише метод організаційного розвитку, а механізм формування соціально-психологічної єдності між учасниками колективу [18]. Його метою є створення емоційно безпечного середовища, у якому кожен працівник усвідомлює власну значущість, бере відповідальність за колективний результат і відчуває довіру до лідера.

Проблематика лідерства, у свою чергу, має давнє філософське й культурно-історичне підґрунтя. Ще античні мислителі – Сократ, Ксенофонт, Платон – розглядали феномен лідерства як рушійну силу суспільного розвитку, що визначає здатність народу до самоорганізації та державотворення [17]. Упродовж історії лідерство асоціювалося з винятковими особистісними якостями – мужністю, далекоглядністю, рішучістю та харизмою.

У сучасній психології лідерство трактується як процес впливу особистості на групу задля досягнення спільних цілей, що реалізується через систему міжособистісних відносин, соціальних ролей і комунікативних стратегій. Наукові підходи до аналізу цього феномену систематизовано в кількох теоретичних напрямках (рис. 1).

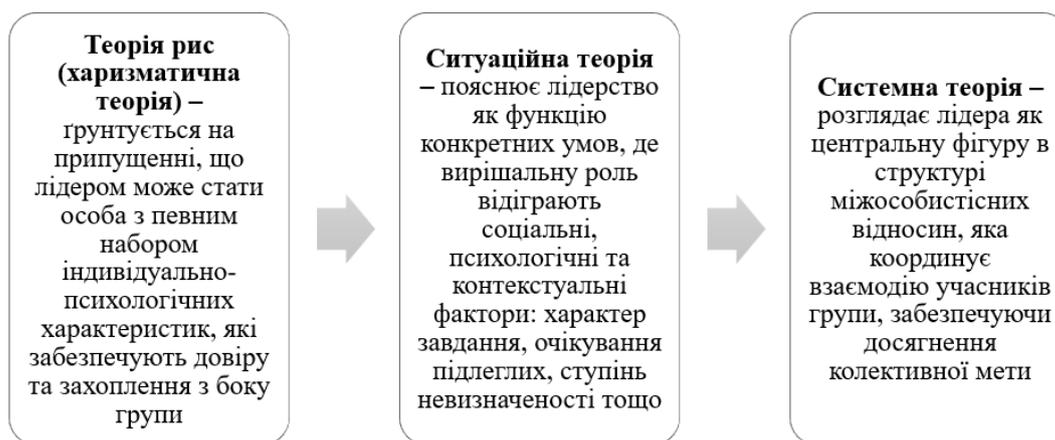


Рис. 1. Основні теорії розвитку психології лідерства

Джерело: складено авторами на основі [18]

Практичний вимір психології лідерства відображається у визначенні стилів управління, які характеризують спосіб впливу керівника на колектив. Серед них виокремлюють (рис. 2).



Рис. 2. Огляд стилів управління в психології лідерства
Джерело: складено авторами на основі [12, с. 45]

У сучасній психології управління та організаційної поведінки командоутворення розглядається як комплексний процес формування, розвитку та зміцнення міжособистісних і професійних зв'язків у колективі з метою підвищення ефективності спільної діяльності. Дослідження, зокрема зокрема О. Голентовська та О. Долженков вказують, що командна взаємодія безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості персоналу, інноваційний потенціал і корпоративну культуру організації [2, с. 26; 4, с. 175].

Однією з основних переваг командоутворення є оптимізація комунікаційних процесів і налагодження ефективної співпраці між членами колективу. Налагоджена внутрішня комунікація сприяє усвідомленню спільних цілей, взаємній підтримці та узгодженості дій, що формує атмосферу довіри й відкритості. Коли працівники розуміють індивідуальні сильні та слабкі сторони своїх колег, вони здатні ефективніше розподіляти завдання, узгоджувати дії та досягати колективного результату [16, р. 240].

Важливим наслідком ефективного командоутворення виступає стимулювання креативності та підвищення продуктивності праці. Згуртований колектив створює сприятливе середовище для генерації нових ідей, пошуку нетривіальних рішень і вільного обміну думками. В умовах довіри та взаємоповаги активізується інтелектуальний потенціал кожного працівника, що виводить командну діяльність на якісно новий рівень. Командоутворювальні практики сприяють також розвитку критичного мислення, здатності до рефлексії та спільного розв'язання складних завдань.

Не менш значущим аспектом є формування навичок колективного вирішення проблем. У процесі групового обговорення («мозкового штурму») відбувається поєднання різних когнітивних стратегій, що дозволяє побачити ситуацію з різних кутів зору [2, с. 28]. Така взаємодія забезпечує не лише оперативне розв'язання робочих ситуацій, а й формує культуру колективного мислення та відповідальності.

До переваг командоутворення належить також підвищення рівня мотивації та залученості персоналу. Високий морально-психологічний клімат у колективі, заснований на довірі та взаємній підтримці, позитивно впливає на емоційний стан працівників, знижує рівень стресу й підвищує задоволеність працею. Мотивовані співробітники демонструють більшу готовність до ініціативи, що безпосередньо позначається на загальних показниках ефективності підприємства.

Крім того, процес командоутворення сприяє зміцненню лояльності співробітників і зменшенню рівня плинності кадрів. Коли працівники ідентифікують себе з командою, вони схильні проявляти більше відданості корпоративним цінностям і стратегічним цілям компанії [14, р. 2289].

Варто також підкреслити, що правильно організовані командні практики ведуть до зменшення рівня стресу та конфліктності у робочому середовищі. Усвідомлення своєї значущості та підтримка з боку колег сприяють формуванню психологічного комфорту, що, своєю чергою, забезпечує стійкість до емоційного вигорання. Завдяки спільним заходам колективного спрямування працівники отримують змогу краще розуміти одне одного, формуючи культуру толерантності та конструктивного діалогу.

Насамкінець, суттєвою перевагою є підвищення морального духу колективу. Високий рівень

довіри, взаємоповаги та спільної мети формує внутрішню згуртованість, що виступає запорукою стабільного розвитку команди навіть у кризових умовах.

Завдяки комплексному впровадженню командоутворювальних практик формується сильна корпоративна культура, яка ґрунтується на єдності цінностей, довірі та взаємній підтримці. Взаємодія поза межами суто робочих процесів – під час спільних заходів, тренінгів або проєктної діяльності – сприяє глибшому пізнанню колег і створенню неформальних каналів комунікації, що позитивно впливає на загальну ефективність організації [115, р. 631].

Розвиток командоутворення в корпоративному середовищі сприяє формуванню атмосфери довіри, взаємоповаги та синергії зусиль усіх членів колективу, що створює сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей з максимальною ефективністю. Довіра дозволяє співробітникам впевнено взаємодіяти, обмінюватися інформацією та приймати спільні рішення, взаємоповага зменшує конфліктність і напруження, а синергія підвищує продуктивність командної роботи. Водночас стрес у колективі може виникати за умов невідповідності між внутрішніми ресурсами співробітників і зовнішніми вимогами організаційного середовища. Основними факторами стресу є високі робочі навантаження, невизначеність ролей, конфлікти між членами команди, недостатня підтримка з боку керівництва або колег, а також зміни в організаційній структурі чи завданнях. Навіть у командах із високим рівнем довіри та синергії стрес може посилюватися в періоди інтенсивної роботи або кризових ситуацій.

Згідно зі статистичними даними Великої Британії за 2024 рік, 86 % населення повідомляють про відчуття стресу принаймні раз на місяць, тоді як 11 % зазнають стресу щодня [20]. Аналогічні тенденції спостерігаються в Україні: за даними Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), у 2024 році 87 % населення пережили хоча б одну стресову ситуацію протягом року, тоді як лише 10 % респондентів не стикалися з жодним стресом [21].

Варто зазначити, що взаємозв'язок між психологією лідерства та командоутворенням є системним і взаємозумовленим. Лідерство, за словами С. Прокодяничка, виступає психологічним механізмом, який формує ціннісні орієнтири, спрямованість і поведінкові моделі учасників групової взаємодії [10, с. 167]. Ефективний лідер не лише координує діяльність підлеглих, а й створює соціально-психологічні умови для розвитку внутрішньої мотивації, відчуття причетності та взаємної підтримки [12, с. 45]. У свою чергу, процес командоутворення є середовищем реалізації лідерського потенціалу, оскільки саме в командній динаміці проявляються якості лідера – емпатія, комунікативна компетентність, здатність до емоційного інтелектуального впливу, стратегічного бачення та адаптивності до змін.

У контексті сучасної психології лідерства важливим аспектом залишається тип управлінського стилю, який визначає динаміку команди, її мотиваційний потенціал і здатність до інновацій (табл. 2).

Таблиця 2

Стилі лідерства та їх вплив на динаміку команди

Стиль лідерства	Характеристика	Вплив на команду і можливі ризики
Авторитарний	Централізація влади; рішення приймає лідер; жорстка субординація.	Швидкість прийняття рішень; ризик демотивації, низької ініціативи та емоційного вигорання.
Демократичний	Делегування повноважень; врахування думки членів команди.	Підвищення залученості та творчості; потребує часу на узгодження, ефективний при високій компетентності членів.
Патерналістський	«Батьківська» опіка: турбота й захист з боку лідера; лояльність натомість.	Формує довіру; може пригнічувати автономію та ініціативу, створюючи залежність від лідера.
Амбіційний / орієнтований на результат	Високі вимоги, інтенсивний темп, чіткі цілі.	Сприяє досягненню результатів; ризик конфліктів, перевантаження й зниження задоволеності персоналу.
Адаптивний (сучасна рекомендація)	Поєднання стратегічного бачення, емпатії, емоційної регуляції та рефлексії.	Оптимальний для умов невизначеності; сприяє стійкості команди, збереженню продуктивності під тиском (рекомендовано у сучасних дослідженнях).

Джерело: складено авторами на основі [6, с. 58-60]

Як узагальнено у табл. 2, домінантні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, патерналістський, амбіційний) мають різні наслідки для міжособистісної взаємодії та продуктивності. Авторитарний стиль забезпечує швидкість прийняття рішень, однак часто супроводжується демотивацією та емоційним вигоранням працівників. Демократичний і патерналістський підходи сприяють залученості й довірі, проте можуть знижувати оперативність або породжувати залежність

від лідера. Амбіційне лідерство орієнтоване на результат, але пов'язане з ризиком перевантаження персоналу. Найбільш ефективним у сучасних умовах визнається адаптивний стиль, що поєднує стратегічне бачення, емпатію, рефлексію та гнучкість у прийнятті рішень. Саме такий підхід забезпечує психологічну стійкість колективів, підтримує інноваційність та підвищує ефективність взаємодії в умовах невизначеності.

Отже, психологія лідерства і процеси командування є взаємопов'язаними та взаємозумовленими складовими організаційної ефективності: лідер формує психологічні умови (цінності, норми, комунікативні практики), які визначають рівень довіри, мотивації та емоційного комфорту в колективі, тоді як командування виступає процедурно орієнтованою платформою, через яку ці умови реалізуються на практиці, трансформуючись у підвищену креативність, продуктивність і стійкість організації.

Висновки. Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що формування ефективної командної взаємодії має двовимірну природу: з одного боку, воно опирається на системні менеджерські практики та інституційні моделі (TQM, корпоративна культура, HR-ініціативи), з іншого – на психологічні механізми (групова ідентичність, емоційна підтримка, довіра), які визначають внутрішню мотивацію й поведінкові патерни членів колективу. Саме синергія цих вимірів створює передумови для сталого підвищення результативності, зниження конфліктності та збереження людського капіталу, що в умовах сучасних викликів (цифровізація, кризи, військові дії) набуває критичного значення.

Список використаних джерел

1. Баркова К. О. Командування як складова формування успішного корпоративного середовища. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 4. С. 194–199. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-31> URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r04_a31.pdf (дата звернення: 25.07.2025).
2. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командування. Наука і освіта. 2014. № 5. С. 24–30. URL: https://eprints.zu.edu.ua/13535/1/Holentovska_2014.pdf (дата звернення: 25.07.2025).
3. Горбунова В. В. Психологія командування: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/9036/1/Монографія_фінал_до%20друку.pdf (дата звернення: 25.07.2025).
4. Долженков О. О., Саклюк О. О. Командування як метод управління колективом у закладі освіти. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 10, т. 2. С. 171–176. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inpred_2019_10\(2\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inpred_2019_10(2)_40) (дата звернення: 25.07.2025).
5. Іванова А. В., Кучеренко С. М. Підходи до командування в сучасних організаціях. НК – НУЦЗУ. 2021. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/19102/1/тези%20Кучеренко%20Іванова.pdf> (дата звернення: 25.07.2025).
6. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 512 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/Лідерство%20та%20комунікації_print.pdf (дата звернення: 25.07.2025).
7. Пастух Л. В. Командування як важливий напрям управління закладами загальної середньої освіти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа». Актуальні проблеми психології. Т. 1, вип. 57. 2023. С. 50–58. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v1/i49/9.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
8. Петруха Н., Назуков О. Людський капітал у повоєнному відновленні енергетичної галузі. Облік і фінанси. 2024. № 2 (104). С. 140–149. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-140-149](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-140-149) URL: <https://afj.org.ua/ua/article/1072/> (дата звернення: 25.07.2025).
9. Писаренко Я., Мартинюк І. Командне лідерство та його особистісні передумови у студентській групі. Humanitarian Studios: Pedagogics, Psychology, Philosophy. 2020. Vol. 11(1). С. 42–49. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/1076459> (дата звернення: 25.07.2025).
10. Прокодянич С. С. Психологія лідерства. Психологічні читання: зб. матеріалів ІХ наук.-практ. конф. молод. вчених (Харків, 1 груд. 2023 р.). У 2-х т. Харків: ХНУВС, 2023. Т. 1. С. 166–168. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/19689> (дата звернення: 25.07.2025).
11. Ремпель Ж. О. Соціально-психологічні аспекти командування в недержавній організації. Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки. 2015. № 2. С. 110–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2015_2_20 (дата звернення: 25.07.2025).
12. Черкаський А. В. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді. Актуальні проблеми психології. 2020. Т. 1, вип. 49. С. 44–47. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v1/i49/9.pdf> (дата звернення: 25.07.2025).

13. Melnyk S., Chabaniuk O., Ravlinko Z., Petrukha N., Bodnariuk I. Formation of a security environment for personnel management of socio-economic systems before and during the war: Legal aspect. *Cuestiones Politicas*. 2023. Vol. 41 (78). P. 493–503. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34> (дата звернення: 25.07.2025).

14. Melnyk S., Ravlinko Z., Petrukha N., Mokhonko G., Ohirko O. Project Management for Ensuring Sustainable Development of the SocioEconomic System: a Case of Integral Assessment. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21, № 1. P. 2287–2296. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.245>. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a245/> (дата звернення: 25.07.2025).

15. Ravlinko Z., Petrukha N., Terebukh M., Berest I., Baran I. Formation of Digital Competencies of Personnel in the Context of Security Aspects of the Digital Economy. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 11. P. 628–634. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.11.89> URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202211/20221189.pdf (дата звернення: 25.07.2025).

16. Ravlinko Z., Shliakhetko V., Motorniuk U., Petrukha N., Pawera R. Formation, development and use of human capital: aspects of personnel security in a military conflict. *International Journal of Services, Economics and Management*. 2023. Vol. 14, № 4. P. 239–247. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2023.134125> (дата звернення: 25.07.2025).

17. Shliakhetko V., Petrukha N., Krupa V., Berest I., Baran I. Security issues in the formation and competition for human capital in the context of destabilisation of the European labour market. *International Journal of Services, Economics and Management*. 2024. Vol. 15, № 6. P. 677–695. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2024.10063835> (дата звернення: 25.07.2025).

18. Team Building Games, Training, Ideas and Tips. URL: https://www.depts.ttu.edu/provost/studentlife/Involvement/Leadership/documents/team_buildinggamesactivitiesideas.pdf (дата звернення: 25.07.2025).

19. What Is Team Building? URL: <https://gethirex.com/glossary/what-is-team-building-why-is-it-important> (дата звернення: 25.07.2025).

20. Workplace stress statistics in the UK in 2024. URL: <https://www.ciphr.com/infographics/workplace-stress-statistics> (дата звернення: 25.07.2025).

21. Almost 90% of Ukrainians experienced stress in 2024: what affected the population the most. URL: <https://unn.ua/en/news/almost-90percent-of-ukrainians-experienced-stress-in-2024-what-affected-the-population-the-most> (дата звернення: 25.07.2025).

Reference

1. Barkova, K.O. (2023) ‘Komandoformuvannia yak skladova formuvannia uspishnoho korporatyvnoho seredovyscha’ [Team building as a component of forming a successful corporate environment], *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(4), pp. 194–199. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-31> Available at: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r04_a31.pdf (Accessed: 25 July 2025).

2. Holentovska, O.S. (2014) ‘Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidkhodiv do problemy komandoformuvannia’ [Overview of foreign and domestic approaches to the problem of team building], *Science and Education*, (5), pp. 24–30. Available at: https://eprints.zu.edu.ua/13535/1/Holentovska_2014.pdf (Accessed: 25 July 2025).

3. Horbunova, V.V. (2014) *Psykhologhiia komandoformuvannia: tsinnisno-rolyovyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand* [Psychology of team building: a value-role approach to team formation and development]. Zhytomyr: ZhDU im. I. Franka. Available at: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/9036/1/Монографія_фінал_до%20друку.pdf (Accessed: 25 July 2025).

4. Dolzhenkov, O.O. and Sakliuk, O.O. (2019) ‘Komandoformuvannia yak metod upravlinnia kolektyvom u zakladi osvity’ [Team building as a management method in educational institutions], *Innovative Pedagogy*, 10(2), pp. 171–176. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2019_10\(2\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2019_10(2)_40) (Accessed: 25 July 2025).

5. Ivanova, A.V. and Kucherenko, S.M. (2021) ‘Pidkhody do komandoformuvannia v suchasnykh orhanizatsiiakh’ [Approaches to team building in modern organizations]. *NUCZU Research Papers*. Available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/19102/1/тези%20Кучеренко%20Іванова.pdf> (Accessed: 25 July 2025).

6. Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2024) *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii: navchalnyi posibnyk* [Leadership and communication in an organization: a textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. Available at: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/Лідерство%20та%20комунікації_print.pdf (Accessed: 25 July 2025).

7. Pastukh, L.V. (2023) ‘Komandoformuvannia yak vazhlyvyi napriam upravlinnia zakladamy zahalnoi

serednoi osvity' [Team building as an important direction of management in secondary education institutions], *Current Problems of Psychology*, 1(57), pp. 50–58. Available at: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v1/i49/9.pdf> (Accessed: 25 July 2025).

8. Petrukha, N. and Nazukov, O. (2024) 'Liudskiy kapital u povoiennomu vidnovlenni enerhetychnoi haluzi' [Human capital in post-war recovery of the energy sector], *Accounting and Finance*, 2(104), pp. 140–149. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-140-149](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-140-149). Available at: <https://afj.org.ua/ua/article/1072/> (Accessed: 25 July 2025).

9. Pysarenko, Ya. and Martyniuk, I. (2020) 'Komandne liderstvo ta yoho osobystisni peredumovy u studentskii hrupi' [Team leadership and its personal prerequisites in a student group], *Humanitarian Studios: Pedagogics, Psychology, Philosophy*, 11(1), pp. 42–49. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/1076459> (Accessed: 25 July 2025).

10. Prokodianchyk, S.S. (2023) 'Psykhologhiia liderstva' [Psychology of leadership], in *Proceedings of the IX Scientific and Practical Conference of Young Scientists "Psychological Readings"*, vol. 1, pp. 166–168. Kharkiv: KhNUIA. Available at: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/19689> (Accessed: 25 July 2025).

11. Rempel, Zh.O. (2015) 'Sotsialno-psykhologichni aspekty komandoformuvannia v nederzhavni orhanizatsii' [Socio-psychological aspects of team building in non-governmental organizations], *Scientific Bulletin of MNU named after V.O. Sukhomlynskyi. Psychological Sciences Series*, (2), pp. 110–115. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2015_2_20 (Accessed: 25 July 2025).

12. Cherkaskiy, A.V. (2020) 'Psykhologichni modeli liderstva i kerivnytstva v upravlinskiy komandi' [Psychological models of leadership and management in a managerial team], *Current Problems of Psychology*, 1(49), pp. 44–47. Available at: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v1/i49/9.pdf> (Accessed: 25 July 2025).

13. Melnyk, S., Chabaniuk, O., Ravlinko, Z., Petrukha, N. and Bodnariuk, I. (2023) 'Formation of a security environment for personnel management of socio-economic systems before and during the war: Legal aspect', *Cuestiones Politicas*, 41(78), pp. 493–503. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34> (Accessed: 25 July 2025).

14. Melnyk, S., Ravlinko, Z., Petrukha, N., Mokhonko, G. and Ohirko, O. (2023) 'Project Management for Ensuring Sustainable Development of the Socio-Economic System: a Case of Integral Assessment', *Review of Economics and Finance*, 21(1), pp. 2287–2296. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.245>. Available at: <https://refpress.org/ref-vol21-a245/> (Accessed: 25 July 2025).

15. Ravlinko, Z., Petrukha, N., Terebukh, M., Berest, I. and Baran, I. (2022) 'Formation of Digital Competencies of Personnel in the Context of Security Aspects of the Digital Economy', *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(11), pp. 628–634. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.11.89>. Available at: http://paper.ijcsns.org/07_book/202211/20221189.pdf (Accessed: 25 July 2025).

16. Ravlinko, Z., Shliakhetko, V., Motorniuk, U., Petrukha, N. and Pawera, R. (2023) 'Formation, development and use of human capital: aspects of personnel security in a military conflict', *International Journal of Services, Economics and Management*, 14(4), pp. 239–247. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2023.134125> (Accessed: 25 July 2025).

17. Shliakhetko, V., Petrukha, N., Krupa, V., Berest, I. and Baran, I. (2024) 'Security issues in the formation and competition for human capital in the context of destabilisation of the European labour market', *International Journal of Services, Economics and Management*, 15(6), pp. 677–695. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2024.10063835> (Accessed: 25 July 2025).

18. Team Building Games, Training, Ideas and Tips (n.d.) Available at: https://www.depts.ttu.edu/provost/studentlife/Involvement/Leadership/documents/team_buildinggamesactivitiesideas.pdf (Accessed: 25 July 2025).

19. What Is Team Building? (n.d.) Available at: <https://gethirex.com/glossary/what-is-team-building-why-is-it-important> (Accessed: 25 July 2025).

20. Workplace Stress Statistics in the UK in 2024 (2024) Available at: <https://www.ciphr.com/infographics/workplace-stress-statistics> (Accessed: 25 October 2025).

21. Almost 90% of Ukrainians experienced stress in 2024: what affected the population the most (2024) Available at: <https://unn.ua/en/news/almost-90percent-of-ukrainians-experienced-stress-in-2024-what-affected-the-population-the-most> (Accessed: 25 July 2025).