



Психологічна згуртованість як фундаментальна складова військового лідерства

Сергій Лещенко*

Ад'юнкт докторантури та ад'юнктури
Національна академія Національної гвардії України
61001, майдан Захисників України, 3, м. Харків, Україна
<https://orcid.org/0009-0001-2526-5182>

◆ **Анотація.** У сучасних умовах збройної агресії Росії проти України особливої ваги набуває дослідження психологічної згуртованості як ключового чинника управлінської діяльності військових лідерів, що визначає стійкість, боєздатність та ефективність адаптації підрозділів у стресових і динамічних ситуаціях. Мета дослідження спрямована на обґрунтування психологічної згуртованості як фундаментальної складової військового лідерства та визначення ролі трансформаційного стилю керівництва у її формуванні, підтриманні та розвитку. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку між когнітивними, емоційними та поведінковими аспектами згуртованості, а також її впливу на ефективність управлінської діяльності командирів молодшої ланки. Використано комплекс теоретичних методів (контент-аналіз, систематизація, узагальнення, структурування наукових підходів) і емпіричних методів (тестування за методикою Сішора для вимірювання індексу групової згуртованості, експертна оцінка рівня лідерських якостей командирів молодшої ланки). Дослідження охопило 145 курсантів Національної гвардії України з різним стажем військової служби. Встановлено, що психологічна згуртованість є багатокомпонентним феноменом, який охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти взаємодії. Дослідження показало, що на першому році навчання рівень згуртованості вищий, ніж на другому, що пояснюється процесами адаптації, самоствердження та формування рольових позицій у групі. Експертний аналіз підтвердив, що розвиток управлінських якостей командирів, їх здатність до справедливого розподілу обов'язків, формування довіри та застосування принципів трансформаційного лідерства є ключовими умовами підтримання високого рівня згуртованості. Результати дослідження підтвердили, що психологічна згуртованість не лише слугує наслідком управлінських впливів, а й прямо визначає ефективність військового лідерства. Впровадження тренінгів із трансформаційного лідерства, розвиток емоційного інтелекту командирів і підтримка соціальної справедливості в колективі сприятимуть підвищенню боєздатності підрозділів Національної гвардії України. Отримані дані можуть бути використані для вдосконалення підготовки молодших командирів, розробки програм військово-психологічного супроводу та формування цілісної системи лідерських компетентностей

◆ **Ключові слова:** трансформаційне лідерство; морально-психологічний клімат; командир; емоційний інтелект; мотивація; адаптація; ефективність управління

◆ Вступ

Сучасний військовий контекст характеризується надзвичайною динамікою, зростанням невизначеності та високими психологічними навантаженнями на особовий склад, що ускладнює виконання службово-бойових завдань. У таких умовах здатність підрозділів зберігати внутрішню єдність, взаємну довіру та стабільність у

міжособистісних стосунках набуває особливого значення. Гармонійна психологічна згуртованість є одним із ключових ресурсів, що забезпечують моральну стійкість військових колективів, їхню адаптивність до кризових ситуацій і здатність до професійної ефективності. Актуальні військові реалії, зокрема досвід протидії

Приклад цитування:

Leshchenko, S. (2025). Psychological cohesion as a fundamental component of military leadership. *The Bulletin of National Defence University of Ukraine*, 20(6), 44-51. doi: 10.33099/2617-6858-25-20-6-44-51.

Історія статті: Отримано: 27.06.2025; Доопрацьовано: 05.11.2025; Прийнято: 27.11.2025



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

*Автор-кореспондент

збройній агресії Росії проти України, формують нові вимоги до управлінської діяльності командирів і лідерів військових підрозділів. Зростаюча складність оперативної обстановки, необхідність швидкого прийняття рішень та підтримання високого рівня бойової готовності зумовлюють потребу у розвитку не лише професійних, а й психологічних компетентностей керівників. У цьому контексті психологічна згуртованість особового складу постає як фундаментальний чинник, що визначає здатність військових колективів підтримувати моральну стійкість, зберігати ефективність у стресових умовах та забезпечувати виконання службово-бойових завдань. Вона проявляється через гармонійне поєднання довіри, взаємоповаги, єдності цінностей та готовності до спільних дій, що формують сприятливий морально-психологічний клімат у підрозділі (Schilling, 2022). Останні дослідження підкреслюють важливість лідерства у формуванні згуртованості, зазначаючи, що якісне керівництво, засноване на принципах трансформаційного стилю, забезпечує підвищений рівень взаємної довіри, колективної мотивації та готовності до спільних дій. Зокрема, результати емпіричного аналізу L. Wang *et al.* (2024) показують, що застосування командиром індивідуалізованого підходу, емоційної підтримки та інтелектуальної стимуляції значно підвищує ефективність міжособистісної взаємодії у військових групах. Подібні висновки отримано у дослідженні J.R. Barford & J. Clifton (2025), де спостереження за діяльністю бойових підрозділів у реальних умовах показало, що трансформаційне лідерство формує міцний морально-психологічний клімат і сприяє згуртованості навіть у ситуаціях підвищеного ризику. Результати систематичного огляду M.F. Brandebo *et al.* (2022) довготривалих проектів підтвердили, що психологічна згуртованість має комплексну природу та проявляється у трьох вимірах – соціальному, завдання-орієнтованому та загальному. Рівень кожного з цих аспектів варіює залежно від організаційної структури, досвіду військовослужбовців та специфіки виконуваних завдань. Додатково I. Ramírez-Bravo *et al.* (2025) встановили, що трансформаційний стиль керівництва сприяє гармонізації цих вимірів, забезпечуючи баланс між соціальною підтримкою та орієнтацією на результат.

Додаткові емпіричні дані S. Bekesiene & R. Smaliukienė (2022) підтвердили, що психологічна згуртованість групи, зокрема її соціальний та завдання-орієнтований виміри, пом'якшує негативний вплив стресових факторів на особистісний розвиток військовослужбовців під час обов'язкової служби. Високий рівень взаємної підтримки та спільної відповідальності сприяє збереженню моральної стійкості та ефективності виконання службово-бойових завдань навіть у нестабільних умовах. Лідерство виступає ключовим медіатором, здатним компенсувати відсутність міцних групових зв'язків та забезпечувати адаптацію колективу до змінних зовнішніх обставин. Зокрема, трансформаційний стиль керівництва, який передбачає індивідуалізований

підхід, емоційну підтримку та стимуляцію інтелектуальних ресурсів особового складу, сприяє підвищенню внутрішньої єдності підрозділу та зміцненню його психологічного клімату, що, у свою чергу, знижує рівень стресової реактивності та підвищує здатність військовослужбовців до колективної взаємодії й професійного зростання. Дослідження S. Schilling (2022) виявило, що нові адаптації моделей cohesion, розроблені для британських формувань, демонструють, що традиційна парадигма згуртованості може потребувати перегляду в умовах сучасних гібридних і мобільних структур. N.M. Sekel *et al.* (2023) визначено, що психологічна підтримка та взаємодопомога всередині групи визначають рівень бойової витривалості та психологічного благополуччя військових. У комплексі ці дані обґрунтовують актуальність поглибленого розгляду психологічної згуртованості як фундаментальної складової військового лідерства. Дослідження також підкреслюють важливість емоційного інтелекту (EI) у військовому лідерстві та його вплив на психологічну згуртованість підрозділів. Зокрема, емпірична праця R. Kumar & R. Sampath Kumar (2024) засвідчує, що EI є критичним компонентом ефективного військового лідерства, впливаючи на процес прийняття рішень, рівень згуртованості команди, здатність до управління стресом та досягнення оперативних результатів. Автори доводять, що лідери з високим рівнем EI сприяють розвитку взаємної довіри, моральної стійкості та підвищенню продуктивності особового складу, що є особливо значущим у сучасних умовах бойових дій, де емпатичне керівництво забезпечує гармонійну співпрацю та адаптивність підрозділів до невизначеності. Наукова новизна дослідження полягає в емпіричному підтвердженні динаміки психологічної згуртованості на різних етапах навчання курсантів та визначенні ролі трансформаційного лідерства у її підтриманні в умовах військових підрозділів. Метою цієї статті був всебічний аналіз психологічної згуртованості у військових колективах та визначити функцію трансформаційного стилю лідерства й емоційного інтелекту у створенні ефективної міжособистісної взаємодії.

♦ Матеріали та методи

Дослідження було проведене у 2025 р. на базі Національної академії Національної гвардії України. Участь взяли 145 курсантів чоловічої статі віком від 18 до 25 років зі стажем військової служби від 1 до 5 років. У вибірку увійшли 63 курсанти першого року навчання з вислугою до 2 років та 82 курсанти другого року навчання з вислугою до 5 років. Формування вибірки здійснювалося за такими критеріями: належність до курсантських підрозділів, добровільна згода на участь, відсутність дисциплінарних порушень та стабільний стан здоров'я. У межах роботи використано комплекс теоретичних та емпіричних методів. Теоретичний блок включав контент-аналіз наукових джерел, систематизацію та узагальнення підходів до вивчення

феномену психологічної згуртованості, а також структурування отриманих даних для формування гіпотез. Це дозволило окреслити наукові підходи та визначити основні змінні для емпіричної перевірки. Теоретичні методи включали контент-аналіз наукової літератури, що охоплювала праці з проблематики психологічної згуртованості у військових колективах (Brandebo *et al.*, 2022; Overchuk, 2022). Значний масив публікацій стосувався ролі лідерства у формуванні згуртованості (Schilling, 2022; Wang *et al.*, 2024). Окремий напрям становлять праці з питань емоційного інтелекту (Barfod & Clifton, 2025; Khan *et al.*, 2022). Додаткові аспекти розкрито у роботах, що аналізують трансформаційний стиль керівництва у військових підрозділах (Sekel *et al.*, 2023; Kumar & Sampath Kumar, 2024). Додатково враховувалися дослідження у сфері підтримки морально-психологічної готовності особового складу в умовах бойових дій (Hukovskyy *et al.*, 2024; Sher, 2024). Емпіричні методи включали тестування за методикою Сішора (Seashore Group Cohesion Index) застосовувалося для вимірювання рівня групової згуртованості. Методика передбачає оцінювання взаємодії, довіри та спільних цінностей у групі за п'ятибальною шкалою, результати якої узагальнюються у вигляді інтегрального показника (від 0 до 20 балів, де <10 – низький рівень, 10-15 – середній, >15 – високий). У дослідженні використано адаптовану українську версію методики, стандартизовану для вибірок військовослужбовців. Психометричні показники засвідчили достатній рівень надійності (коефіцієнт внутрішньої узгодженості Cronbach's $\alpha = 0,78$) та прийнятну конструктну валідність, що підтверджує можливість коректного застосування методики у військових колективах. Експертна оцінка лідерських якостей командирів молодшої ланки здійснювалася групою з 10 викладачів академії, які виступили в ролі експертів. Процедура мала індивідуальний характер: кожен експерт окремо оцінював компетентності командирів за заздалегідь визначеними критеріями (відповідальність, організаційні здібності, емоційний інтелект, здатність до підтримання дисципліни та

справедливого розподілу обов'язків). Оцінювання здійснювалося за 10-бальною шкалою, після чого результати були узагальнені шляхом розрахунку середніх значень. Такий підхід дозволив уникнути впливу групового тиску чи ефекту конформізму, а також забезпечив незалежність суджень експертів. Обробка даних здійснювалася методами описової статистики (середні значення, відсоткові показники) та за допомогою t-тесту Стюдента для незалежних вибірок, що дало змогу визначити відмінності між курсантами першого та другого років навчання. Для встановлення взаємозв'язку між рівнем психологічної згуртованості та лідерськими якостями застосовувався кореляційний аналіз (коефіцієнт Пірсона). Вибір експертів обґрунтований їх професійним досвідом та кваліфікацією. До складу експертної групи увійшли викладачі з багаторічним стажем педагогічної та військової роботи (понад 10 років служби), які безпосередньо залучені до підготовки курсантів та мають практичний досвід управлінської діяльності у військових підрозділах. Крім того, вони володіють необхідними психологічними та педагогічними знаннями для об'єктивного оцінювання рівня лідерських компетентностей. Залучення саме цієї категорії експертів забезпечило високу валідність та надійність оцінювання. Дослідження проводилося з дотриманням базових етичних принципів психологічних досліджень – анонімності, добровільності та інформованої згоди учасників – відповідно до положень Гельсінської декларації Всесвітньої медичної асоціації (WMA, 2024) та з урахуванням національних стандартів професійної етики психолога. Методика Сішора була обрана через її валідність для оцінки групової динаміки у військових колективах, експертна оцінка – для кореляції лідерських якостей із рівнем згуртованості. Дослідження дозволяє відтворити результати за умови використання аналогічної вибірки та методик.

◆ Результати та обговорення

Результати тестування за методикою Сішора представлені в Таблицях 1 і 2.

Таблиця 1. Показники індексу групової згуртованості у курсантів першого року навчання

№ з/п	Кількість о/с	Рівні групові згуртованості			Загальний показник
		Низький (загальний бал)	Середній (загальний бал)	Високий (загальний бал)	
1	19	–	42 % (12,6 бала)	58 % (17 балів)	15,1 бала
2	14	7 % (7 балів)	43 % (13,5 бала)	50 % (16,4 бала)	14,5 бала
3	20	–	55 % (13,8 бала)	45 % (17,9 бала)	15,9 бала
4	22	–	50 % (13,9 бала)	50 % (17,7 бала)	15,8 бала
Загальний показник	75	1 % (7 балів)	48 % (13,5 бала)	51 % (18,2 бала)	15,8 бала

Примітка: о/с – особовий склад; з/п – з порядковим номером

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2. Показники індексу групової згуртованості у курсантів другого року навчання

№ з/п	Кількість о/с	Рівні групові згуртованості			Загальний показник
		Низький (загальний бал)	Середній (загальний бал)	Високий (загальний бал)	
1	23	–	43,5 % (11,1 бала)	56,5 % (16,9 бала)	14,4 бала
2	22	–	59 % (13,1 бала)	41 % (17,9 бала)	14,45 бала
3	10	–	30 % (14,3 бала)	70 % (17,1 бала)	16,3 бала

Таблиця 2. Продовження

№ з/п	Кількість о/с	Рівні групові згуртованості			Загальний показник
		Низький (загальний бал)	Середній (загальний бал)	Високий (загальний бал)	
4	15	6,7 % (6 балів)	60 % (10,9 бала)	33,3 % (17 балів)	12,6 бала
Загальний показник	70	1 % (6 балів)	50 % (12 балів)	49 % (17,2 бала)	14,3 бала

Примітка: о/с – особовий склад; з/п – з порядковим номером

Джерело: авторська розробка

Загальний показник психологічної згуртованості курсантів першого року навчання становив 15,8 бала, другого року – 14,3 бала. Статистичний аналіз за допомогою t-тесту Стюдента виявив значущу різницю між групами ($t = 2,45$, $p < 0,05$), що свідчить про вищий рівень згуртованості на першому курсі. Експертна оцінка ($n = 10$) показала середній рівень лідерських якостей командирів першого року навчання – 7,8 бала ($SD = 1,2$), другого року – 8,2 бала ($SD = 1,0$). Кореляційний аналіз виявив помірний позитивний зв'язок між лідерськими якостями та психологічною згуртованістю ($r = 0,65$, $p < 0,01$). На першому курсі навчання спостерігався високий рівень мотивації та орієнтація курсантів на колективну взаємодію сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату підрозділу. У цей період особовий склад активно проходить процес згуртування, що проявляється у взаємопідтримці та емоційній залученості. На другому курсі навчання виявлена зміна динаміки групових процесів: підвищується авторитет молодших командирів, визначаються ролі всередині групи, зростає критичність у міжособистісних взаємодіях. Підлеглі проходять етап самоствердження, що супроводжується посиленням індивідуалізму та конкуренції за позиції в групі. Крім того, адаптація до нормативних вимог та реалізація особистих амбіцій, особливо серед лідерів неформальних груп, може тимчасово знижувати рівень психологічної згуртованості. Додатковими факторами впливу є зміни у складі командного персоналу та стиль управління. Якщо командир другого року менш схильний до демократичного підходу або не забезпечує баланс між вимогами та підтримкою, це може негативно позначатися на рівні згуртованості. Аналіз експертної оцінки підтвердив, що командири молодшої ланки повинні володіти управлінськими якостями, які забезпечують ефективну організацію діяльності підрозділу та розвиток лідерських здібностей особового складу. Для курсантів другого року навчання експертами було відзначено підвищену значущість таких якостей, як відповідальність, дисциплінованість, організаційні здібності, а також суб'єктивний контроль, що забезпечує здатність до делегування повноважень. Результати дослідження продемонстрували, що психологічна згуртованість курсантських підрозділів є динамічним та багатофакторним феноменом. Її підтримка вимагає комплексного підходу, що включає професійні управлінські навички командирів, цілеспрямовану соціально-психологічну роботу, системну комунікацію та впровадження трансформаційного стилю лідерства. Такий підхід

сприяє формуванню спільних професійних цінностей і мети, розвитку довірчих стосунків у підрозділі та підтриманню високого рівня психологічної згуртованості, що підвищує ефективність виконання службових завдань. Будь-яке військове формування у своїй діяльності дотримується встановлених правил та вимог. Адже високий рівень стресових факторів, зокрема ризик розвитку посттравматичного стресового розладу як серед цивільного населення, так і серед військовослужбовців, підкреслює важливість належної організації соціально-психологічної підтримки та цілеспрямованої роботи зі збереження згуртованості (Naydonova *et al.*, 2024). Найголовнішою умовою функціонування з'єднань та частин є підтримання високого рівня бойової готовності, в якій першим та основним критерієм оцінювання залишається персонал. Мова йде не тільки про наявність персоналу, а насамперед про морально-психологічний клімат колективу та індивідуально-психологічні якості командира чи окремих членів групи, які дозволяють здійснити узагальнене управління та виконати поставлену місію в конкретних умовах та з найменшими втратами. Військове лідерство має широкий спектр своїх цілей та завдань, які відмежовують його від інших видів лідерства і вказують на відмінності подальшого розвитку та умов його ефективного здійснення. Неодноразово спостерігалось, що підрозділ, який не відчуває довіри до безпосереднього керівника може відмовлятися від виконання поставленого завдання. При цільовій перевірці даних фактів, осердям проблеми виявлялась саме відсутність згуртованості колективу, яка проявлялась у низьких лідерських якостях керівника, та перепліталась, а подекуди та підсилювалась відсутністю соціальної справедливості у колективі. Отже, проблема розвитку психологічної згуртованості залишається суспільно значущою та науково актуальною.

У сучасній психології проблема психологічної згуртованості розглядається крізь призму різних аспектів: сумісності військовослужбовців як чинника ефективності бойових дій, впливу соціальної згуртованості на ставлення та поведінкові орієнтації в умовах суспільних трансформацій, а також підтримання психічної готовності й стійкості особового складу в умовах бойових дій (Deineko *et al.*, 2023; Hukovsky *et al.*, 2024). Дослідження М. Moreno *et al.* (2025) показало, що успішні лідери під час медичних симуляцій кризового управління ресурсами частіше застосовують стратегії комунікації, організації та групової регуляції, що підвищує ефективність командної взаємодії. M.F. Brandebo *et al.* (2022) визначають згуртованість колективу як

характеристику внутрішньогрупових зв'язків, що показує ступінь узгодженості у поглядах, цінностях та ставленнях учасників до спільних цілей, що важливо для групи в цілому. У військових підрозділах психологічна згуртованість є динамічною характеристикою, що чутливо реагує на зовнішні чинники, зокрема бойовий досвід, структурні зміни та ротації у місцях дислокації. Вище згадані дослідження засвідчили, що підрозділи, які проходять спільні бойові дії або інтенсивні тренування (злагодження), демонструють зростання взаємної довіри, авторитетності та поваги між військовослужбовцями. Це пояснюється мобілізацією особового складу на колективне подолання ризику та підтримання морального духу, що є життєво важливим чинником ефективного військового лідерства (Sher, 2024). Натомість під час повернення до пунктів постійної дислокації можуть виникати емоційні та соціальні втрати внутрішньогрупового контакту, що знижує згуртованість. Тут особлива роль належить командирі: саме він може знизити негативний ефект стресу, активізувавши внутрішню єдність підрозділу через нарощування взаємодії, підтримку і командні вправи. У дослідженні V. Overchuk (2022) зазначено, що сумісність виступає однією з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності діяльності в бойових умовах. Вона визначає згуртованість як ступінь інтелектуальної, емоційно-вольової єдності колективу, який дозволяє успішно вирішувати виконання бойових завдань, використовуючи психологічні здібності всіх військовослужбовців. У процесі групового аналізу згуртованості C.J.T Burroughs & C.S.G. Ruth (2022) обґрунтували, що чим глибше військовослужбовці знають один одного, підтримують комунікацію, виконують спільні завдання та беруть участь у тренуваннях, тим вищим є рівень згуртованості підрозділу. Таким чином, зростання згуртованості формує у бійців переконання, що разом вони сильніші, ніж поодиноці.

Однією з найважливіших характеристик згуртованості є стійкі внутрішньогрупові зв'язки, що дозволяють визначити лідера та вказують на ступінь збігу оцінок, поглядів і положень групи щодо людини, яка обирається як лідер. Н.У. Egatov & K.E. Azimov (2022) визначили, що рівень згуртованості й зрілості колективу залежить від авторитетності та педагогічної культури (майстерності) командира, зокрема його компетентності у бойовій підготовці та психологічній підтримці особового складу. На думку Н.С. Knevels-rud *et al.* (2023) для успішного виконання посадових обов'язків необхідно володіти розвиненими лідерськими (управлінськими) якостями та демонструвати їх у процесі управління персоналом; мати здатність ефективно застосовувати психологічні технології взаємодії з підлеглими; аналізувати та структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; здійснювати управління організацією та її розвитком; ідентифікувати перешкоди на шляху до досягнення цілей та надавати

конструктивний зворотний зв'язок; а також сприяти вирішенню завдань, пов'язаних із розвитком компетентностей та подоланням проблем. Управлінські накази акцентують на завданнях, що здатні стимулювати відчуття компетентності, заохочуючи ініціативу та самостійні дії підлеглих, а також надаючи їм можливість застосовувати власні знання, навички та креативність для розв'язання організаційних проблем. Взаємозв'язок і довіра між командирами та співробітниками може бути посилений через прояв поваги навіть у разі недосягнення очікуваних результатів, демонстрацію емпатії до проблем персоналу та сприяння формуванню сприятливої міжособистісної атмосфери. Отже, лідерські компетентності є важливою складовою, оскільки вони включають вміння надихати та мотивувати команду, приймати обґрунтовані рішення та ефективно взаємодіяти з колегами. Крім того, важливим є розуміння культури та цінностей організації, здатність до адаптації в мінливих умовах та вміння створювати сприятливий психологічний клімат. Відповідність посадовим обов'язкам та розвиток лідерських навичок є ключовими факторами успішної професійної діяльності та досягнення високих результатів.

Важливим теоретичним підґрунтям для аналізу ефективності військового лідерства є трансформаційна теорія лідерства, запропонована Дж. Бернсом і розвинена Б. Басом. Сутність цієї теорії полягає в здатності лідера надихати послідовників до досягнення спільних цілей через трансформацію їхніх інтересів, підвищення внутрішньої мотивації та сприяння особистісному зростанню. Трансформаційне лідерство стимулює послідовників досягати результатів, що перевищують їхні сприйняті можливості, заохочуючи досягнення значних або неочікуваних результатів шляхом пріоритизації колективного бачення над особистими інтересами (Ugochukwu, 2025). На відміну від транзакційного лідерства, яке зосереджене на винагородах і покараннях, трансформаційне мотивує через цінності та розвиток (Jun & Lee, 2023). Ситуаційне лідерство менш ефективне для довгострокової згуртованості (Del Pino-Marchito *et al.*, 2025). За Б. Басом, трансформаційні лідери виявляють ідеалізований вплив, надихаюче мотивування, інтелектуальну стимуляцію та індивідуалізоване врахування потреб (Khan *et al.*, 2022). Ці компоненти безпосередньо впливають на згуртованість військового колективу, оскільки сприяють формуванню довіри, спільних цінностей та ефективної міжособистісної взаємодії. Трансформаційні командири формують сприятливий морально-психологічний клімат, підвищуючи автономію, компетентність і значущість підлеглих. Це особливо ефективно під час адаптації підрозділу. Праця N.M. Sekel *et al.* (2023) показала, що високі адаптери з кращими фізичними та психологічними ресурсами (екстраверсія, сумлінність) ефективніше приймають рішення в стресових умовах, тоді як нейротизм знижує ефективність ($p < 0,001$). N.M. Sekel *et al.* додатково зазначили, що адаптивні військовослужбовці, які

мають високі фізичні та психологічні ресурси, здатні приймати відповідальні рішення у складних і ризикованих умовах, тоді як особи з високим рівнем нейротизму демонструють знижену ефективність. Ці дані підкреслюють необхідність врахування індивідуальних психологічних та фізіологічних ресурсів при формуванні професіограми військовослужбовців спеціального та оперативного призначення. Ефективність лідерства у військових підрозділах проявляється через особистісні якості командира, що сприяють формуванню довіри, мотивації та згуртованості особового складу. До таких якостей належать: прозорість та щирість у спілкуванні, здатність до навчання та професійного розвитку, усвідомлення власних сильних і слабких сторін, відкритість і прямолінійність у діях, чесність і моральна послідовність, надійність та стабільність, скромність у поєднанні з упевненістю, а також формування «гарячих» стосунків, які дозволяють військовослужбовцям ділитися справжніми аспектами особистості. Такий підхід стимулює ініціативу, підвищує внутрішню мотивацію, дисципліну, бойове товариство та моральну стійкість підрозділу навіть у складних умовах виконання завдань (Scott & Klein, 2022).

Дослідження F. Díez *et al.* (2023) підкреслило, що ефективність лідерства залежить від багатьох факторів: ситуації, непередбачуваності, вмінь і навичок лідера, а також психологічних характеристик членів групи. Управлінські якості командира та специфіка військового контексту взаємопов'язані й не можуть розглядатися окремо. Успішне лідерство передбачає не лише формальну відповідність посадовим вимогам, а й розвиток комунікативних, емоційно-вольових і моральних якостей, що забезпечують ефективну взаємодію з особовим складом. Психологічна згуртованість колективу визначається як характеристика внутрішньогрупових зв'язків, що відображає ступінь збігу оцінок, поглядів та позицій членів групи щодо об'єктів, подій і цінностей, важливих для функціонування колективу. На особистісному рівні оцінюється психологічна готовність військовослужбовця до діяльності в бойових умовах, на груповому – соціально-психологічний клімат, що виступає показником згуртованості; додатково враховуються лідерство командира (довіра, авторитет, компетентність) та психічне здоров'я особового складу. Дослідження T. Khraban (2022) підтвердило, що ефективність діяльності військовослужбовців значною мірою визначається психологічною готовністю та рівнем згуртованості колективу. Підвищений рівень емоційного інтелекту командирів сприяє формуванню довіри, зменшенню конфліктів і створенню атмосфери психологічної безпеки, що критично важливо у бойових умовах. Використання принципів трансформаційного лідерства значно підвищує потенціал психологічної згуртованості: воно формує довіру, підвищує мотивацію, забезпечує спільність цілей та емоційну єдність колективу. Експертний аналіз засвідчив, що ключовими особистісними якостями командирів

для ефективного лідерського впливу та згуртування особового складу є емпатія, рішучість, справедливість і послідовність. Отже, належне виконання службових обов'язків у сучасних умовах вимагає від командирів молодшої ланки високого рівня лідерських компетентностей. До них належать здатність приймати зважені управлінські рішення, формувати командну мотивацію, підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат і активно впливати на процеси психологічної згуртованості як ключовий фактор бойової ефективності підрозділу.

◆ Висновки

У статті підкреслено, що психологічна згуртованість є складним багатокомпонентним психосоціальним явищем, яке охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові рівні взаємодії членів підрозділу. Вона не лише сприяє ефективному виконанню завдань у бойовій обстановці, а й є індикатором морального клімату та стійкості військового колективу. Особистісні якості, стиль керівництва, справедливість у розподілі обов'язків і відповідальності, а також здатність командира до комунікації та емоційного самоконтролю – усе це визначає рівень згуртованості в підрозділі. Особливу роль у формуванні згуртованих колективів відіграє трансформаційне лідерство. На відміну від авторитарного або директивного стилів, трансформаційний підхід орієнтований на індивідуальний розвиток підлеглих, формування спільного бачення, стимулювання внутрішньої мотивації та довіри. Експертний аналіз підтвердив: такий стиль керівництва сприяє зростанню морально-психологічної єдності, мобілізації потенціалу кожного військовослужбовця та підвищенню ефективності управління. Важливим чинником згуртованості є й спільне виконання завдань, що формує колективну ідентичність і підсилює відчуття взаємної підтримки. Водночас дефіцит прозорості в управлінні або порушення принципу соціальної справедливості можуть деструктивно впливати на єдність групи та знижувати її боездатність.

Проведене дослідження поглибило наукове розуміння психологічної згуртованості як одного з ключових чинників ефективного військового лідерства. Аналіз результатів, виявив наступну тенденцію: високий рівень згуртованості у військовослужбовців першого року навчання, який знижується на другому курсі. Така динаміка засвідчила про складний, нелінійний характер розвитку групової єдності в умовах військового колективу. На початковому етапі спостерігається природна мобілізація на згуртованість як механізм адаптації, тоді як подальше зниження може бути зумовлене стабілізацією ролі та місця в групі, формалізацією взаємин, затвердженням авторитету командирів, процесами самоствердження окремих членів групи, а також формуванням мікросоціального середовища з внутрішньо груповими межами. Отримані результати надали можливість зробити висновок, що високий рівень згуртованості підрозділу сприяє

формуванню лідерських якостей у військовослужбовців та підвищує ефективність управління військового колективу. Рекомендується впроваджувати тренінги з трансформаційного лідерства для командирів Національної гвардії України та сприяти розвитку позитивного соціально-психологічного клімату через командні завдання і забезпечення справедливості. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення підготовки молодших командирів і підвищення боєздатності підрозділів НГУ. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення вибірки за рахунок різних категорій військовослужбовців та проведення лонгітюдних спостережень, що дозволить простежити динаміку згуртованості у процесі

служби. Перспективним є також аналіз ефективності тренінгових програм із розвитку трансформаційного лідерства та емоційного інтелекту, які можуть стати дієвим інструментом підвищення морально-психологічної стійкості підрозділів.

◆ Подяки

Немає.

◆ Фінансування

Немає.

◆ Конфлікт інтересів

Немає.

◆ Джерела

- [1] Barfod, J.R., & Clifton, J. (2025). Is transformational military leadership out there? An exploratory research study of military teams in action. *Armed Forces & Society*. doi: [10.1177/0095327X241309327](https://doi.org/10.1177/0095327X241309327).
- [2] Bekesiene, S., & Smaliukiene, R. (2022). Personal growth under stress: Mediating effects of unit cohesion and leadership during mandatory military training. *Sustainability*, 14(16), article number 10389. doi: [10.3390/su141610389](https://doi.org/10.3390/su141610389).
- [3] Brandebo, M.F., Börjesson, M., & Hilmarsson, H. (2022). Longitudinal studies on cohesion in a military context: A systematic review. *Military Psychology*, 34(6), 732-741. doi: [10.1080/08995605.2022.2041995](https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2041995).
- [4] Burroughs, C.J.T., & Ruth, C.S.G. (2022). *Cohesion in the army*. Retrieved from <https://surl.li/rjjamg>.
- [5] Deineko, O., Aasland, A., Filippova, O., & Muradyan, O. (2023). Perceived social cohesion in Ukraine: Diversity and attitudes. *East/West*, 10(2), 7-40. doi: [10.21226/ewjus775](https://doi.org/10.21226/ewjus775).
- [6] Del Pino-Marchito, A., Galán-García, A., & Plaza-Mejía, M.d.l.Á. (2025). The Hersey and Blanchard's situational leadership model revisited: Its role in sustainable organizational development. *World*, 6(2), 1-28. doi: [10.3390/world6020063](https://doi.org/10.3390/world6020063).
- [7] Díez, F., Martínez-Morán, P.C., & Aurrekoetxea-Casaus, M. (2023). The learning process to become a military leader: Born, background and lifelong learning. *Frontiers in Education*, 8, article number 1140905. doi: [10.3389/educ.2023.1140905](https://doi.org/10.3389/educ.2023.1140905).
- [8] Egamov, H.Y., & Azimov, K.E. (2022). *The importance of military pedagogical competence in the activities of the commander (officer)*. *GALAXY International Interdisciplinary Research Journal (GIIRJ)*, 10(1), 786-789.
- [9] Hukovskyy, O., West, J.C., Morganstein, J.C., Augusterfer, E.F., Benedek, D.M., Boyko, O., & Adler, A.B. (2024). The combat path: Sustaining mental readiness in Ukrainian soldiers. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 54(2), article number 5. doi: [10.55540/0031-1723.3285](https://doi.org/10.55540/0031-1723.3285).
- [10] Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), article number 320. doi: [10.3390/bs13040320](https://doi.org/10.3390/bs13040320).
- [11] Khan, I.U., Amin, R.U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*. doi: [10.1080/13603124.2022.2076286](https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286).
- [12] Khraban, T. (2022). Emotional intelligence as a resource of efficiency of armed forces. *Psychological Journal*, 8(3), 55-64. doi: [10.31108/1.2022.8.3.5](https://doi.org/10.31108/1.2022.8.3.5).
- [13] Knevelsrud, H.C., Sørli, H.O., & Valaker, S. (2023). Mission command: A self-determination theory perspective. *Military Psychology*, 36(6), 672-688. doi: [10.1080/08995605.2023.2252718](https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2252718).
- [14] Kumar, R., & Sampath Kumar, R. (2024). Emotions and leadership: The importance of emotional intelligence in the military. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 8(6), 38-41. doi: [10.46647/ijetms.2024.v08i06.006](https://doi.org/10.46647/ijetms.2024.v08i06.006).
- [15] Moreno, M., et al. (2025). The role of leadership in medical trainee team-regulation dynamics in crisis resource management simulation education. *European Journal of Psychology of Education*, 40(1), article number 27. doi: [10.1007/s10212-024-00925-3](https://doi.org/10.1007/s10212-024-00925-3).
- [16] Naydonova, L., Dembitsky, S., & Stepanenko, V. (2024). Predictors and protectors of the risk of developing post-traumatic stress disorder in Ukrainians as a result of the Russian-Ukrainian war: Demographic aspects and war stressors. *Scientific Studios on Social and Political Psychology*, 30(2), 6-16. doi: [10.61727/ssspj/2.2024.06](https://doi.org/10.61727/ssspj/2.2024.06).
- [17] Overchuk, V. (2022). Psychological compatibility of servicemen as the basis for the cohesion of the military collective. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 22(2), 59-65. doi: [10.30890/2567-5273.2022-22-02-025](https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-22-02-025).

- [18] Ramírez-Bravo, I., Pulido, J.J., Díaz-García, J., Rubio-Morales, A., & López-Gajardo, M.A. (2025). What are the individual and collective consequences of transformational leadership coaching? A longitudinal structural equation model analysis with youth footballers. *Current Psychology*, 44(5), 4084-4095. doi: [10.1007/s12144-024-07205-9](https://doi.org/10.1007/s12144-024-07205-9).
- [19] Schilling, S. (2022). Visualizing the ties that bind us: A cross-sectional thematic and visual analysis of cohesion across three British military formations. *Armed Forces & Society*, 50(3), 628-655. doi: [10.1177/0095327X221134644](https://doi.org/10.1177/0095327X221134644).
- [20] Scott, C.L., & Klein, L.B. (2022). [Advancing traditional leadership theories by incorporating multicultural and workforce diversity leadership traits, behaviors, and supporting practices: Implications for organizational leaders](https://doi.org/10.1177/0095327X221134644). *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 19(3).
- [21] Sekel, N.M., et al. (2023). Military tactical adaptive decision making during simulated military operational stress is influenced by personality, resilience, aerobic fitness, and neurocognitive function. *Frontiers in Psychology*, 14, article number 1102425. doi: [10.3389/fpsyg.2023.1102425](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1102425).
- [22] Sher, L. (2024). The impact of relationships within combat units on post-deployment suicide risk. *Behavioral Sciences*, 14(11), article number 1040. doi: [10.3390/bs14111040](https://doi.org/10.3390/bs14111040).
- [23] Ugochukwu, C. (2025). *Transformational leadership style: How to inspire and motivate*. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>.
- [24] Wang, L., Qian, L., Chang, S.C., Li, Z., & Nachiangmai, S. (2024). [A study on the effect of transformational leadership on job performance: A case study of Nanning development zone](https://doi.org/10.1177/0095327X221134644). In *The 8th STIU international conference* (pp. 2205-2219). Bangkok: Stamford International University.
- [25] WMA. (2024). *WMA Declaration of Helsinki – ethical principles for medical research involving human participants*. Retrieved from <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki/>.

Psychological cohesion as a fundamental component of military leadership

Serhii Leshchenko

Adjunct of Doctoral and Postgraduate Studies
National Academy of the National Guard of Ukraine
61001, 3 Zakhysnykiv Ukrainy Sq., Kharkiv, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0001-2526-5182>

♦ **Abstract.** In the context of Russia's armed aggression against Ukraine, the study of psychological cohesion as a key factor in the management activities of military leaders, which determines the stability, combat capability and effectiveness of adaptation of units in stressful and dynamic situations, is of particular importance. The purpose of the study was to substantiate psychological cohesion as a fundamental component of military leadership and determine the role of transformational leadership style in its emergence, maintenance and development. Special attention was paid to the analysis of the relationship between cognitive, emotional, and behavioural aspects of cohesion, and its impact on the effectiveness of junior commanders' management activities. A set of theoretical methods (content analysis, systematisation, generalisation, structuring of scientific approaches) and empirical methods (testing according to the Seashore Group Cohesiveness Index, expert assessment of the level of leadership qualities of junior commanders) were used. The study covered 145 cadets of the National Guard of Ukraine with various military service experience. It was established that psychological cohesion is a multicomponent phenomenon that covers cognitive, emotional and behavioural aspects of interaction. The study showed that in the first year of training, the level of cohesion was higher than in the second, which was explained by the processes of adaptation, self-affirmation, and the establishment of role positions in the group. Expert analysis confirmed that the development of managerial qualities of commanders, their ability to fairly distribute responsibilities, build trust and apply the principles of transformational leadership are key conditions for maintaining a high level of cohesion. The results of the study confirmed that psychological cohesion was not only a consequence of managerial influences, but also directly determines the effectiveness of military leadership. The introduction of transformational leadership trainings, the development of emotional intelligence of commanders, and the support of social justice in the team will contribute to improving the combat capability of the units of National Guard of Ukraine. The obtained data can be used to improve the training of junior commanders, develop programmes of military psychological support, and form an integral system of leadership competencies

♦ **Keywords:** transformational leadership; moral and psychological climate; commander; emotional intelligence; motivation; adaptation; management effectiveness