Аніщенко В. О. Лідерський потенціал пенітенціарного психолога як чинник професійного розвитку: теоретико-психологічний аналіз. *Наукові записки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. Педагогіка і психологія*. 2026. № 2 (8). С. 250–258.

УДК 159.923.2:005.322
This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).
ISSN (print) 3041-1297, ISSN (online) 3041-1300

DOI https://doi.org/10.32782/3041-1297/2026-2-29

В. О. Аніщенко
Пенітенціарна академія України, м. Чернігів, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5062-3789 – В. О. Аніщенко
oceansoulvik111@gmail.com

ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПЕНІТЕНЦІАРНОГО ПСИХОЛОГА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. Сучасний етап реформування Державної кримінально-виконавчої служби України характеризується зміною підходів до організації професійної діяльності пенітенціарного психолога як суб'єкта професійного впливу та організаційних змін.

Метою статті є теоретико-психологічне обґрунтування сутності лідерського потенціалу пенітенціарного психолога, визначення його структурних компонентів та розроблення моделі формування як чинника професійного розвитку персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано системний, компетентнісний, діяльнісний та особистісно орієнтований підходи. Використано теоретичні методи аналізу, узагальнення та систематизації наукових джерел для поглибленого розуміння феноменів лідерства, лідерського потенціалу, професійної компетентності та психологічних ресурсів особистості пенітенціарного психолога. Для опрацювання результатів емпіричної частини застосовано методи анонімного онлайн-опитування та описової статистики.

Основні результати. У статті теоретично обґрунтовано розуміння лідерського потенціалу пенітенціарного психолога як інтегрального, динамічного особистісно-професійного утворення, що поєднує мотиваційно-ціннісні орієнтації, особистісно-психологічні ресурси, емоційно-регулятивні механізми, професійні компетентності та соціально-поведінкові характеристики.

Запропоновано авторське визначення поняття «лідерський потенціал пенітенціарного психолога» як інтегративної психологічної характеристики особистості. Емпіричні результати засвідчили наявність сформованих ресурсів емоційної усвідомленості, адаптивності, професійної мотивації та конструктивної взаємодії, водночас виявлено потребу в подальшому розвитку емоційної саморегуляції, психологічної самопідтримки, здатності до відновлення та зміцнення професійної стійкості.

Наукова новизна дослідження. Автором уперше: запропоновано структурно-функціональну модель лідерського потенціалу пенітенціарного психолога, яка інтегрує особистісно-мотиваційні, психологічні та професійно-організаційні ресурси в єдину систему; доповнено наявні підходи до професійного лідерства положенням про наскрізну роль професійної рефлексії як механізму інтеграції та розвитку компонентів лідерського потенціалу; емпірично визначено характеристики, які можуть використовуватися як орієнтири для первинної оцінки та цілеспрямованого розвитку відповідних компонентів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі під час професійної підготовки, підвищення кваліфікації та психологічного супроводу пенітенціарних психологів. Визначені компоненти можуть бути покладені в основу програм розвитку емоційної компетентності, психологічної стійкості, комунікативно-фасилітаційних навичок, командної взаємодії, професійної рефлексії та лідерської поведінки.

Висновки. Результати дослідження підтверджують доцільність розгляду лідерського потенціалу пенітенціарного психолога як динамічної багатокомпонентної системи, розвиток якої забезпечується послідовним поєднанням особистісного, психологічного та професійно-організаційного ресурсів. Запропонована модель створює теоретичне та прикладне підґрунтя для подальшого емпіричного дослі-

дження й розроблення програм цілеспрямованого формування траєкторії та потенціалу професійного лідерства пенітенціарних психологів.

Ключові слова: лідерський потенціал, пенітенціарний психолог, професійне лідерство, психологічна компетентність, емоційна компетентність, психологічна стійкість, професійний розвиток, організаційна культура, персонал ДКВС України, психологічний вплив.

V. O. Anishchenko
Penitentiary Academy of Ukraine, Chernihiv, Ukraine

THE LEADERSHIP POTENTIAL OF A PRISON PSYCHOLOGIST AS A FACTOR IN PROFESSIONAL DEVELOPMENT: A THEORETICAL AND PSYCHOLOGICAL ANALYSIS

Abstract. The current stage of reform of the State Criminal Executive Service of Ukraine is characterized by a shift in approaches to organizing the professional activities of penitentiary psychologists, recognizing them as agents of professional influence and organizational change.

The purpose of the article is to provide a theoretical and psychological substantiation of the essence of the leadership potential of penitentiary psychologists, identify its structural components, and develop a model for its formation as a factor in the professional development of personnel of the State Criminal-Executive Service of Ukraine.

Methods. The study employed systemic, competency-based, activity-based, and person-centered approaches. Theoretical methods of analysis, generalization, and systematization of scholarly sources were used to deepen the understanding of leadership, leadership potential, professional competence, and the psychological resources of penitentiary psychologists. The empirical component employed an anonymous online survey and descriptive statistical methods for data processing.

Main results. The article theoretically substantiates the concept of penitentiary psychologists' leadership potential as an integral, dynamic personal-professional construct that combines motivational and value orientations, personal and psychological resources, emotional-regulatory mechanisms, professional competencies, and social-behavioral characteristics. An original definition of penitentiary psychologists' leadership potential is proposed as an integrative psychological characteristic of personality. The empirical findings indicate the presence of well-developed resources related to emotional awareness, adaptability, professional motivation, and constructive interaction, while also revealing the need for further development of emotional self-regulation, psychological self-support, recovery capacity, and professional resilience.

Scientific novelty. For the first time, the study proposes a structural-functional model of penitentiary psychologists' leadership potential that integrates personal-motivational, psychological, and professional-organizational resources into a unified system. The proposed approach further develops existing perspectives on professional leadership by emphasizing the transversal role of professional reflection as a mechanism for integrating and developing the components of leadership potential. The study also empirically identifies psychological characteristics that may serve as indicators for the preliminary assessment and targeted development of the respective components.

Practical significance. The findings may be used in the professional training, continuing professional development, and psychological support of penitentiary psychologists. The identified components can serve as a basis for designing programs aimed at developing emotional competence, psychological resilience, communication and facilitation skills, teamwork, professional reflection, and leadership behavior.

Conclusions. The findings support the conceptualization of penitentiary psychologists' leadership potential as a dynamic, multidimensional system whose development is ensured through the consistent integration of personal, psychological, and professional-organizational resources. The proposed model provides a theoretical and applied foundation for further empirical research and for developing targeted programs aimed at shaping the trajectory and potential of professional leadership among penitentiary psychologists.

Key words: leadership potential, penitentiary psychologist, professional leadership, psychological competence, emotional competence, psychological resilience, professional development, organizational culture, penitentiary personnel, psychological influence.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими і практичними завданнями. Сучасний розвиток пенітенціарної системи України відбувається в умовах глибоких суспільних трансформацій, реформування інституційної структури, зміни підходів до виконання кримінальних покарань та поступового наближення національної системи до європейських стандартів пенітенціарної діяльності з урахуванням принципів гуманізму, людяності, дотримання прав людини та ін.

Такі процеси потребують не лише нормативно-правового та організаційного оновлення, а й переосмислення ролі персоналу як ключового ресурсу ефективного функціонування установ виконання покарань, виконання ними своєї головної місії – ресоціалізації, частково реінтеграції, засуджених. Особливе місце у цьому процесі належить пенітенціарному психологу, професійна діяльність якого традиційно розглядалася переважно у межах психологічної діагностики, консультування, корекції поведінки та супроводу засуджених. Водночас сучасні вимоги до функціонування пенітенціарних установ зумовлюють необхідність розширення професійної ролі психолога – від спеціаліста, який надає психологічну допомогу окремим особам, до активного учасника розвитку персоналу, формування здорового соціально-психологічного клімату та підтримки організаційних змін.

Специфіка діяльності пенітенціарного психолога визначається високою емоційною напруженістю, необхідністю роботи в умовах професійного ризику, постійної взаємодії з різними категоріями осіб та прийняття рішень у складних ситуаціях, ураховуючи чинники впливу триваючої війни в країні. За таких умов особливого значення набувають процеси стійкого поглиблення професійних знань та вмінь, а також удосконалення навичок саморозвитку особистісних ресурсів фахівця-психолога: емоційної компетентності, психологічної стійкості, рефлексивності, здатності до саморегуляції та конструктивної взаємодії.

Важливим чинником професійної ефективності пенітенціарного психолога стає його здатність здійснювати лідерський вплив, який не пов'язаний із формальним статусом чи владними повноваженнями. Ідеться про професійне лідерство, засноване на експертності, довірі, авторитеті, здатності підтримувати інших та сприяти позитивним змінам у професійному середовищі.

Водночас проблема формування лідерського потенціалу саме пенітенціарного психолога залишається недостатньо дослідженою. У сучасній психологічній науці відсутня цілісна модель, яка б розкривала структуру цього феномену з урахуванням специфіки професійної діяльності у сфері виконання кримінальних покарань.

Отже, актуальність дослідження визначається необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного розвитку лідерського потенціалу пенітенціарного психолога як ресурсу професійного розвитку персоналу та модернізації психологічного забезпечення трансформацій та ефективності діяльності Державної кримінально-виконавчої служби України (далі – ДКВС України).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема лідерства та розвитку лідерського потенціалу особистості є одним із пріоритетних напрямів сучасних психологічних досліджень, що знаходиться на перетині психології особистості, організаційної психології, пенітенціарної педагогіки та пенітенціарної психології, в'язничного менеджменту та теорії професійного розвитку. У сучасній науковій парадигмі лідерство розглядається не лише як здатність особистості керувати іншими або займати формальну управлінську позицію, а й як складний соціально-психологічний процес, що ґрунтується на внутрішніх ресурсах особистості, професійних компетентностях та здатності здійснювати конструктивний вплив.

Класичні підходи до вивчення лідерства акцентували увагу на індивідуально-психологічних характеристиках особистості лідера. Представники теорії рис (R. Stogdill, R. Mann [12]) розглядали лідерство як результат наявності певних особистісних якостей: упевненості, відповідальності, комунікативності, емоційної стабільності та інтелектуальних здібностей. Подальший розвиток наукових поглядів призвів до переходу від аналізу окремих характеристик лідера до вивчення поведінкових моделей та особливостей взаємодії особистості із соціальним середовищем.

Ситуаційні теорії лідерства (F. Fiedler [15]) довели, що ефективність лідера залежить не лише від особистісних характеристик, а й від здатності адаптувати поведінку до конкретних умов діяльності. Цей підхід має особливе значення для дослідження професійного лідерства у пенітенціарній сфері, де фахівець змушений діяти в умовах високої невизначеності, емоційного напруження та складної соціальної взаємодії.

Вагомий внесок у сучасне розуміння лідерства зробила концепція трансформаційного лідерства (B. Avolio, B. Bass [2]), відповідно до якої справжній лідер не лише організовує діяльність інших, а й сприяє їхньому професійному та особистісному розвитку. Такий підхід є методологічно значущим для розуміння ролі пенітенціарного психолога, оскільки його професійний вплив реалізується переважно через підтримку, розвиток, формування довіри та створення умов для позитивних змін.

Сучасні дослідження феномена лідерства значною мірою пов'язані з вивченням емоційного інтелекту та емоційної компетентності. У працях D. Goleman, J. Mayer, P. Salovey [4; 5], R. Boyatzis [3] доведено, що здатність особистості усвідомлювати власні емоції, регулювати емоційні стани, розуміти переживання інших людей та ефективно використовувати емоційну інформацію у взаємодії є одним із ключових чинників професійного лідерства.

Особливого значення для дослідження лідерського потенціалу мають положення позитивної психології (M. Seligman [11]), у межах яких актуалізовано роль психологічної стійкості, самоефективності, оптимізму та здатності особистості до відновлення ресурсного стану. Ці характеристики є визначальними для професійної діяльності в умовах підвищеного навантаження, зокрема у сфері правоохоронної та пенітенціарної діяльності.

Українські дослідники приділяють значну увагу феноменологічній сутності поняття лідерства (О. Пономарьов [10]), проблемам професійної компетентності психологів, формування професійної ідентичності, розвитку особистісної зрілості та психологічної готовності фахівців здійснювати професійну діяльність (М. Матяш, В. Луньов, Л. Прудка [9], Л. Карамушка [14], С. Максименко [8]). У наукових працях, присвячених діяльності правоохоронних органів, акцентується роль стресостійкості, емоційної саморегуляції, мотиваційної сфери та комунікативної компетентності як чинників професійної ефективності. Окремий напрям становлять дослідження психологічного забезпечення діяльності пенітенціарного персоналу, в яких розкриваються питання професійного вигорання, психологічного супроводу працівників, формування професійно важливих якостей та підтримки психічного здоров'я (В. Ташматов, Ю. Шмаленко, М. Гулько [13], І. Горбань [5], О. Діденко та М. Костюченко [6]), а також технологій розвитку професійної компетентності, формування soft skills, у тому числі лідерства (В. Аніщенко [1]).

Водночас аналіз наукових джерел дає змогу констатувати, що проблема лідерського потенціалу пенітенціарного психолога залишається недостатньо розробленою. Більшість досліджень лідерства орієнтовано на керівників організацій або представників управлінської сфери, тоді як специфіка професійного лідерства пенітенціарного психолога, який здійснює значний вплив без формальної влади, потребує додаткового наукового осмислення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий інтерес до феномену лідерства, у сучасній психології особливої уваги потребує проблема професійного лідерства пенітенціарного психолога. На відміну від керівника структурного підрозділу психолог не володіє адміністративними механізмами впливу, однак його діяльність безпосередньо пов'язана з формуванням психологічного клімату, створенням сприятливого середовища для забезпечення перебігу реінтеграції засуджених, підтримкою персоналу, розвитком професійної культури та супроводом організаційних змін у цілому в установах виконання покарань, слідчих ізоляторах та уповноважених органів із питань пробації.

Упродовж дослідження було виокремлено низку невирішених аспектів проблеми, до яких треба віднести такі, як: відсутність єдиного наукового визначення поняття «лідерський потенціал пенітенціарного психолога»; недостатня розробленість структури цього феномена з урахуванням специфіки пенітенціарного середовища; відсутність моделі, яка б поєднувала особистісні ресурси, професійні компетентності та організаційно-розвитковий потенціал психолога; недостатня увага до ролі емоційної компетентності, психологічної стійкості та рефлексивності як основи професійного лідерства; обмеженість емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення психологічних передумов розвитку лідерського потенціалу пенітенціарного психолога ДКВС України.

Таким чином, актуальним науковим завданням є створення цілісної концепції лідерського потенціалу пенітенціарного психолога, яка дасть змогу перейти від традиційного розуміння психолога як виконавця окремих професійних функцій до бачення його як суб'єкта, не лише відповідального за результати декримінalізації поведінки засуджених, ступеня їх реінтеграційних здобутків (нових соціально важливих умінь та навичок для подальшого життя після відбування покарання та повернення у суспільство), а й суб'єкта розвитку персоналу органів та установ ДКВС України, організаційних змін на шляху трансформаційних процесів у сфері реалізації кримінально-виконавчої політики держави.

Метою статті є теоретико-психологічне обґрунтування сутності лідерського потенціалу пенітенціарного психолога, визначення його структурних компонентів та розроблення моделі формування як чинника процесу ресоціалізації засуджених та одночасно професійного розвитку персоналу ДКВС України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: 1) проаналізувати сучасні психологічні підходи до розуміння феноменів лідерства, лідерського потенціалу та професійної компетентності; 2) визначити специфіку професійного лідерства пенітенціарного психолога в умовах трансформаційних процесів ДКВС України; 3) сформулювати авторське визначення поняття «лідерський потенціал пенітенціарного психолога»; 4) обґрунтувати структурну модель лідерського потенціалу пенітенціарного психолога; 5) дослідити психологічні характеристики пенітенціарного психолога, які можуть виступати передумовами розвитку професійного лідерства, та визначити практичні напрями розвитку його лідерського потенціалу в системі

професійної підготовки та психологічного супроводу персоналу ДКВС України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній психології лідерський потенціал розглядається як інтегративна характеристика особистості, що визначає її здатність до саморозвитку, організації взаємодії, здійснення соціального впливу та досягнення значущих професійних результатів. Важливим є перехід від розуміння лідерства як виключно зовнішньої форми управління до трактування його як внутрішньої здатності особистості бути джерелом позитивних змін. У цьому контексті професійне лідерство пенітенціарного психолога має особливу специфіку. Воно базується не на посадовому статусі, а на професійній компетентності, психологічному авторитеті, довірі та здатності створювати умови для розвитку різних категорій осіб, які є безпосередніми учасниками функціонування органів та установ ДКВС України.

Пенітенціарний психолог у сучасній системі виконання покарань виконує роль не лише консультанта чи діагноста, а й потенційного лідера змін, який через психологічні технології може впливати на якість професійної взаємодії, рівень психологічної безпеки та розвиток персоналу і ресоціалізацію засуджених.

У межах цього дослідження запропоновано розглядати лідерський потенціал пенітенціарного психолога як інтегративну психологічну характеристику особистості, що відображає систему внутрішніх ресурсів, професійних компетентностей та соціально-психологічних здатностей, які забезпечують можливість фахівця здійснювати конструктивний професійний вплив на засуджених і персонал, підтримувати розвиток персоналу, формувати психологічно безпечне середовище та сприяти позитивним організаційним змінам у діяльності пенітенціарної установи (*авторське суб'єктивне визначення*).

Запропоноване визначення ґрунтується на низці положень, а саме:

– лідерський потенціал є динамічною характеристикою, що має постійно розвиватися у процесі професійного становлення;

– основу лідерського потенціалу становлять не лише особистісні якості, а й професійні компетентності, удосконалення яких відбувається за принципом «освіта впродовж життя»;

– професійне лідерство пенітенціарного психолога реалізується через вплив, підтримку та розвиток інших із дотриманням принципів етики, гуманізму, емпатії;

– ефективність лідерства визначається здатністю поєднувати особистісний розвиток із розвитком професійного середовища, що будується відповідно до принципів безбар'єрності та інклюзії, динамічної безпеки.

Аналіз наукових підходів до феномена лідерства, професійної компетентності та психологічних ресурсів особистості дав змогу представити лідерський потенціал пенітенціарного психолога як багатокомпонентне та динамічне утворення, формування якого відбувається у процесі професійного становлення його особистості. А враховуючи специфіку діяльності психолога у сфері виконання кримінальних покарань, запропонувати трирівневу модель формування лідерського потенціалу пенітенціарного психолога, яка відображає послідовний перехід від внутрішньої психологічної організації особистості до здатності здійснювати професійний та організаційний вплив.

Концептуально модель представлена логікою: «Лідерство над собою» → «Лідерство у взаємодії» → «Лідерство для розвитку організації». Така структура відображає поступовий розвиток професійного лідерства – від управління власними психологічними ресурсами до формування здатності впливати на професійне середовище та підтримувати організаційні зміни.

Перший, особистісно-ресурсний, рівень моделі «Лідерство над собою» визначає внутрішню психологічну основу професійного лідерства. Його сутність полягає у здатності пенітенціарного психолога ефективно управляти власними ресурсами, емоційними станами, поведінкою та професійною мотивацією. Відповідно до сучасних підходів психології лідерства, людина не може ефективно впливати на інших без сформованої здатності до самоуправління. Саме тому особистісна зрілість, високий рівень емоційного інтелекту та емоційна компетентність, психологічна стійкість виступають базовими передумовами професійного лідерства. До основних компонентів цього рівня належать емоційна компетентність, психологічна стійкість, рефлексивність і професійна самоефективність.

Другий, комунікативно-професійний, рівень моделі «Лідерство у взаємодії» характеризує здатність пенітенціарного психолога реалізовувати власний потенціал у системі професійних комунікативних процесів. Якщо перший рівень відповідає на питання «як особистість управляє собою?», то другий – «як особистість взаємодіє з іншими?». Саме на цьому рівні формується професійний імідж та авторитет психолога, оскільки його вплив визначається не владою, а якістю комунікації, довірою та здатністю підтримувати інших. Основними компонентами цього рівня є: комунікативна компетентність, емпатійність та соціальна чутливість, конфліктологічна компетентність, наставництво (у

т. ч. навички коуча, тренера, тьютора). Специфіка діяльності органів та установ виконання покарань передбачає постійну взаємодію у складному соціальному середовищі, де існують постійні ризики напруження та виникнення конфліктних ситуацій. Пенітенціарний психолог має бути лідером, оскільки від його професіоналізму залежить процес розвитку й трансформаційних змін у поведінці засуджених і колег.

Третій, організаційно-стратегічний, рівень моделі «Лідерство для розвитку організації» характеризує найвищий рівень реалізації лідерського потенціалу – здатність пенітенціарного психолога впливати не лише на окремі категорії осіб або професійні групи, а й на розвиток органів та установ виконання покарань загалом. Сучасний пенітенціарний психолог має бути не лише виконавцем психологічних функцій і процедур, а й активним учасником процесів удосконалення професійного середовища відповідно до завдань державної кримінально-виконавчої політики. Основними компонентами цього рівня є системне мислення та готовність до організаційних змін – здатність пенітенціарного психолога супроводжувати зміни, організаційно-психологічна компетентність.

Для визначення психологічних характеристик, які можуть розглядатися як передумови розвитку лідерського потенціалу пенітенціарного психолога, проведено емпіричне дослідження серед персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України, який займає посаду психолога або виконує основні функції психолога, працюючи у соціально-виховному відділенні.

Метою емпіричного етапу було визначення рівня сформованості окремих психологічних ресурсів, пов'язаних із компонентами запропонованої моделі, а саме: емоційною компетентністю; здатністю до саморегуляції; комунікативною компетентністю; психологічною стійкістю; адаптивністю та здатністю до самопідтримки.

Методом дослідження було вибрано анонімне онлайн-опитування – анкетування з використанням авторського опитувальника.

У дослідженні взяли участь 55 працівників Державної кримінально-виконавчої служби України, які займають посаду психолога або функціонально виконують обов'язки психолога на іншій посаді у відділеннях соціально-виховного спрямування. Характеристика вибірки за віковими показниками виглядала так, що особи віком 17–25 років становили 32,7%, 26–35 років – 20,0%; 36–45 років – 41,8%; понад 45 років – 5,5%.

Проведене емпіричне дослідження було спрямоване на визначення психологічних характеристик пенітенціарного психолога, які можуть розглядатися як передумови формування його лідерського потенціалу.

Аналіз отриманих результатів дав змогу визначити найбільш сформовані та недостатньо розвинені компоненти психологічної готовності до професійного лідерства. Загалом результати засвідчили, що психологи ДКВС України мають достатній потенціал для розвитку професійного лідерства, насамперед у сфері комунікативної взаємодії, установлення професійних контактів та адаптації до змін. Водночас виявлено недостатню сформованість окремих внутрішніх ресурсів, пов'язаних із саморегуляцією, психологічним відновленням та підтримкою власного емоційного стану. Найбільш вираженим компонентом виявився комунікативно-професійний рівень лідерського потенціалу. Так, 58,2% респондентів зазначили здатність відкрито та коректно висловлювати власну позицію, 50,9% – легко встановлювати контакт із різними категоріями осіб, 47,3% – створювати позитивну атмосферу для здійснення комунікативних процесів різних характеру та рівня. Отримані результати свідчать про наявність значного комунікативного ресурсу психологів, який може бути основою для розвитку їхніх професійного авторитету та лідерської позиції.

Водночас показники, пов'язані з емоційною саморегуляцією, виявилися менш сформованими. Лише 10,9% учасників дослідження зазначили використання спеціальних технік самозаспокоєння, а 5,5% – застосування методів психологічного відновлення. Це вказує на недостатнє використання усвідомлених стратегій управління власним психологічним ресурсом, що може негативно впливати на професійну стійкість фахівців, які працюють у високонавантаженому середовищі.

Важливим результатом є також оцінка здатності психологами долати негативні емоційні стани. Найчастіше респонденти відзначали здатність долати страх (29,1%) та пошук сенсу у складних ситуаціях (27,3%) як ресурсів для подолання труднощів. Водночас лише 5,5% учасників зазначили здатність приймати власні переживання без самозвинувачення, що вказує на необхідність розвитку навичок самоспівчуття та конструктивного ставлення до власних емоційних станів. Щодо адаптивності 38,4% респондентів відзначили здатність пристосовуватися до змін як власний сильний бік, що є важливою характеристикою професійного лідерства психолога в умовах реформування пенітенціарної системи.

Узагальнення емпіричних результатів відповідно до трирівневої моделі лідерського потенціалу подано в таблиці 1.

Отримані результати підтверджують необхідність переходу від традиційної моделі професій-

ної підготовки психолога як виконавця окремих функцій до моделі розвитку фахівця-лідера відповідно на кожному із зазначених рівнів. Під час формування особистісно-ресурсного рівня основна увага має бути спрямована на розвиток: емоційної компетентності; психологічної стійкості; навичок саморегуляції; рефлексивності; професійної самоефективності.

Доцільним є упровадження тренінгів розвитку емоційного інтелекту, програм управління стресом, практик психологічного відновлення, супервізійної підтримки та навчання технікам самодопомоги.

Розвиток та формування комунікативно-професійного рівня передбачають удосконалення комунікативної компетентності, навичок конструктивного діалогу, конфліктологічної компетентності, здатності до наставництва.

Ефективними методами також можуть стати спеціальні тренінги розвитку навичок професійної комунікації, ситуаційні кейси та рольові вправи, аналіз професійних кейсів та моделювання кризових ситуацій. Перспективний пенітенціарний психолог має розглядатися як учасник розвитку організації, а тому формування організаційно-стратегічного рівня пов'язано з розвитком системного професійного мислення; готовності до організаційних змін; навичок психологічного аналізу колективних процесів та здатності підтримувати психологічну безпеку як засуджених, так і персоналу.

Висновки. Науково-методичним результатом проведеного дослідження є теоретичне обґрунтування цілісного підходу до розуміння лідерського потенціалу пенітенціарного психолога як інтегрального психологічного ресурсу професійного розвитку, що забезпечує не лише ефективність виконання традиційних психологічних функцій, а й здатність фахівця здійснювати конструктивний професійний вплив, підтримувати процеси ресоціалізації та реінтеграції засуджених, сприяти розвитку персоналу та ініціювати позитивні організаційні зміни в установах Державної кримінально-виконавчої служби України.

До основних наукових здобутків автора належить розроблення авторського визначення лідерського потенціалу пенітенціарного психолога як інтегративної психологічної характеристики особистості, що поєднує мотиваційно-ціннісні орієнтації, особистісні ресурси, професійні компетентності та соціально-психологічні здатності, необхідні для конструктивного впливу на профе-

Таблиця 1

Психологічні характеристики персоналу ДКВС України як передумови формування лідерського потенціалу пенітенціарного психолога

Рівень моделі	Компонент	Емпіричний показник	Результат	Психологічна інтерпретація
Особистісно-ресурсний рівень («Лідерство над собою»)	Емоційне самоусвідомлення	Усвідомлення впливу емоцій на поведінку	30,9 %	Наявність базової здатності до емоційної рефлексії
	Саморегуляція	Переключення уваги в умовах складних ситуацій	29,1 %	Використання окремих стратегій управління емоціями
	Самозаспокоєння	Використання спеціальних технік регуляції	10,9 %	Потреба у розвитку емоційного інтелекту та навичок емоційного менеджменту
	Психологічне відновлення	Використання методів відновлення ресурсів	5,5 %	Недостатня сформованість практик самовіднов-лення
Комунікативно-професійний рівень («Лідерство у взаємодії»)	Комунікативна компетентність	Відкрите вираження позиції	58,2 %	Найбільш сформований ресурс професійної взаємодії
	Соціальна взаємодія	Легкість встановлення контакту	50,9 %	Високий потенціал формування професійної довіри
	Формування атмосфери взаємодії	Створення позитивного клімату	47,3 %	Передумова розвитку командного лідерства
	Стресостійкість у взаємодії	Здатність витримувати тиск	16,4 %	Потреба у розвитку навичок стрес-менеджменту
Організаційно-стратегічний рівень «Лідерство для розвитку організації»)	Адаптивність	Здатність реагувати на зміни	38,4 %	Наявність потенціалу підтримки реформ
	Психологічна підтримка	Відчуття професійної близькості	12,3 %	Потреба у розвитку психологічної безпеки
	Подолання труднощів	Пошук сенсу у складних ситуаціях	27,3 %	Наявність ресурсів життєстійкості
	Самопідтримка	Використання позитивних внутрішніх звернень	38,9 %	Потенціал розвитку внутрішньої підтримки

сійне середовище, координації взаємодії та забезпечення його розвитку. Запропоноване визначення дає змогу розглядати лідерський потенціал не як сукупність окремих лідерських якостей, а як динамічну систему, що формується й розвивається у процесі професійної діяльності.

Важливим теоретико-методичним результатом дослідження є розроблення трирівневої структурно-функціональної моделі формування лідерського потенціалу пенітенціарного психолога. Модель систематизує його компоненти за логікою послідовного професійного розвитку: особистісний рівень «Лідерство над собою», що охоплює емоційну компетентність, психологічну стійкість, рефлексивність і самоефективність; міжособистісний рівень «Лідерство у взаємодії», який включає комунікативну компетентність, емпатійність, конфліктологічну культуру та наставницьку позицію; професійно-організаційний рівень «Лідерство для розвитку організації», що передбачає системне мислення, готовність до змін та здатність впливати на організаційну культуру. Наукова цінність моделі полягає у встановленні функціональних зв'язків між особистісними, психологічними та професійно-організаційними ресурсами лідерства.

Емпірична частина дослідження надала первинне підтвердження доцільності виокремлення запропонованих компонентів моделі. Установлено, що найбільш розвиненими ресурсами пенітенціарних психологів є комунікативна компетентність, адаптивність і готовність до конструктивної професійної взаємодії, тоді як зонами подальшого розвитку залишаються емоційна саморегуляція, психологічне відновлення та навички самопідтримки. Отримані результати конкретизують напрями цілеспрямованого професійного розвитку фахівців.

Практико-методичним здобутком дослідження є визначення основних напрямів формування лідерського потенціалу пенітенціарних психологів, які можуть бути реалізовані через спеціально організовані програми професійного розвитку. До таких напрямів віднесено тренінги з розвитку емоційної компетентності та психологічної стійкості, професійну супервізію, наставництво, рефлексивні практики та використання інноваційних освітньо-психологічних технологій. Це створює методичну основу для інтеграції авторської моделі в систему професійної підготовки, підвищення кваліфікації та психологічного супроводу персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України.

Отже, науково-методичний внесок дослідження полягає у концептуалізації лідерського потенціалу пенітенціарного психолога, розробленні його структурно-функціональної моделі та визначенні практичних механізмів її реалізації. Запропоновані теоретичні положення та емпірично окреслені орієнтири можуть слугувати підґрунтям для подальших досліджень, спрямованих на створення валідних інструментів оцінювання лідерського потенціалу та експериментальну перевірку ефективності програм його цілеспрямованого розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на розроблення психодіагностичного інструментарію оцінювання лідерського потенціалу пенітенціарного психолога; експериментальну перевірку ефективності запропонованої моделі; створення комплексної програми розвитку професійного лідерства психологів ДКВС України; дослідження взаємозв'язку між лідерським потенціалом психолога та психологічним кліматом професійних колективів і порівняльний аналіз моделей професійного лідерства у пенітенціарних системах інших країн.

Використання штучного інтелекту. Генеративний штучний інтелект не використовувався для збору, генерування або статистичного опрацювання емпіричних даних, а також не визначав наукові результати, їх інтерпретацію чи висновки дослідження. Автор здійснював перевірку, критичну оцінку та остаточне редагування всіх матеріалів, підготовлених із використанням зазначеного інструменту, і несе повну відповідальність за зміст, достовірність та наукову обґрунтованість рукопису.

Список літератури:

1. Аніщенко В. О. Актуальні питання розвитку soft skills фахівців-пенітенціаристів. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка.* 2024. Т. 182. № 26. С. 88–93. DOI: https://doi.org/10.58407/visnik.242616
2. Avolio B. J., & Bass B. M. (Eds.). Developing Potential Across a Full Range of Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002. 179 p.
3. Boyatzis R. E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development.* 2008. Vol. 27. No. 1. P. 5–12. DOI: https://doi.org/10.1108/02621710810840730
4. Goleman D. P. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. New York: Bantam Books, 1995. 352 p.
5. Горбань Г. Лідерський потенціал особистості як ресурс ефективного ухвалення рішень. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. № 2 (74). С. 265–272. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-265-272
6. Діденко О., Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія «Педагогічні науки».* 2022. № 29 (2). С. 208–221. DOI: https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046

7. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? In: Salovey P., Sluyter D. (eds.). Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications. New York : Basic Books, 1997. P. 3–31.

8. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 24. С. 7–16.

9. Матяш М. М., Луньов В. Є., Прудка Л. М. Пенітенціарна психологія : навчальний посібник. Київ : НМУ імені О. О. Богомольця, 2023. 223 с.

10. Пономарьов О. Соціально-психологічна природа феномена лідерства. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2017. № 1. С. 38–47.

11. Seligman M. E. P. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York : Free Press, 2011. 368 p.

12. Stogdill R. M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York : Free Press, 1974. 613 p.

13. Ташматов В., Шмаленко Ю., Гулько М. Особливості роботи практичного психолога в установах виконання покарань. *Вісник Львівського університету. Серія «Психологічні науки»*. 2025. Вип. 24. С. 214–220. DOI: https://doi.org/10.30970/PS.2025.24.24

14. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

15. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 310 p.

References:

1. Anishchenko, V. O. (2024). Aktualni pytannia rozvytku soft skills fakhivtsiv-penitentsiarystiv [Current issues of soft skills development of penitentiary specialists]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Chernihivskyi kolehium» imeni T. H. Shevchenka, 182(26), 88–93. https://doi.org/10.58407/visnik.242616 [in Ukrainian].

2. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.). (2002). Developing potential across a full range of leadership. Lawrence Erlbaum Associates.

3. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

4. Goleman, D. P. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. Bantam Books.

5. Horban, H. (2024). Liderskyi potentsial osobystosti yak resurs efektyvnoho ukhvalennia rishen [Leadership potential of the individual as a resource for effective decision-making]. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 2(74), 265–272. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-265-272 [in Ukrainian].

6. Didenko, O., & Kostiuchenko, M. (2022). Liderska kompetentnist yak predmet naukovykh doslidzhen [Leadership competence as a subject of scientific research]. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia: Pedahohichni nauky, 29(2), 208–221. https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046 [in Ukrainian].

7. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3–31). Basic Books.

8. Maksymenko, S. D. (2014). Liderstvo yak funktsiia profesiinoi psykholohichnoi kompetentnosti osobystosti [Leadership as a function of professional psychological competence of the individual]. Problemy suchasnoi psykholohii, (24), 7–16. [in Ukrainian].

9. Matiash, M. M., Lunov, V. Ye., & Prudka, L. M. (2023). Penitentsiarna psykholohiia [Penitentiary psychology]. Natsionalnyi medychnyi universytet imeni O. O. Bohomoltsia. [in Ukrainian].

10. Ponomarov, O. (2017). Sotsialno-psykholohichna pryroda fenomenu liderstva [Socio-psychological nature of the leadership phenomenon]. Lider. Elita. Suspilstvo, (1), 38–47. [in Ukrainian].

11. Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Free Press.

12. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.

13. Tashmatov, V., Shmalenko, Yu., & Hulko, M. (2025). Osoblyvosti roboty praktychnoho psykholoha v ustanovakh vykonannia pokaran [Specific features of the work of a practical psychologist in penitentiary institutions]. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia psykholohichni nauky, (24), 214–220. https://doi.org/10.30970/PS.2025.24.24 [in Ukrainian].

14. Karamushka, L. M. (Ed.). (2005). Tekhnolohii roboty orhanizatsiinykh psykholohiv [Technologies of organizational psychologists' work]. Firma «INKOS». [in Ukrainian].

15. Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.

© В. О. Аніщенко

Науково-методична стаття

Дата першого надходження статті до видання: 22.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 26.10.2026