



УДК: 159.9378.3

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-1766-1779](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-1766-1779)

Бондаревич Світлана Майславівна кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри «Практичної психології», Одеський національний морський університет, м.Одеса, тел: (098) 807-25-29, <https://orcid.org/0000-0002-7350-2947>

Харченко Альона Олегівна студентка, Одеський національний морський університет, м. Одеса, тел: (067) 596-43-82

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА В МОРЕГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті розглянуто лідерство як багатогранне соціально-психологічне явище в контексті морегосподарської діяльності. Підкреслено, що ефективне лідерство є вирішальним чинником у забезпеченні стійкості та інноваційного розвитку морської галузі, особливо в умовах сучасних викликів. Проаналізовано основні наукові підходи до визначення феномену лідерства у морському контексті, зокрема наголошено на відмінності між формальним управлінням і неформальним впливом лідера, що ґрунтується на авторитеті, довірі та міжособистісній взаємодії. Показано, що лідер у морській сфері має володіти не лише професійними знаннями та управлінськими навичками, але й гнучкістю мислення, міжкультурною компетентністю, здатністю до швидкого прийняття рішень у кризових умовах і підтримки морального стану колективу. У роботі розглянуто специфіку лідерських якостей капітана судна та офіцерів екіпажу, зокрема їх здатність до організації ефективної комунікації, делегування повноважень, моделювання поведінки у стресових ситуаціях, емоційного лідерства та підтримки команди в умовах ізоляції та фізичних навантажень. Акцентовано увагу на важливості формування психологічного клімату на борту, що безпосередньо впливає на безпеку та продуктивність роботи. Висвітлено також проблематику лідерства в умовах міжкультурного середовища, що є характерним для морського сектору, де працюють фахівці з різних країн, культур і релігій. Окреслено необхідність формування толерантного, адаптивного й стратегічного стилю керівництва, орієнтованого на згуртування колективу, зниження конфліктності та підвищення ефективності виробничих процесів. Окрему увагу приділено освітнім підходам до формування лідерських компетенцій майбутніх фахівців морської галузі. Зокрема, обґрунтовано доцільність використання тренінгових методик, квест-



технологій, рольових ігор, ситуаційного моделювання та інтерактивного навчання, що сприяють розвитку стратегічного мислення, емоційного інтелекту, навичок командної взаємодії та стресостійкості.

Ключові слова: лідерство, морегосподарська діяльність, управління, стратегічне мислення, команда, професіоналізм.

Bondarevych Svitlana Mayslavivna candidate of psychological sciences, associate professor, associate professor of the Department of "Practical Psychology", Odesa National Maritime University, Odesa, tel.: (098) 807-25-29, <https://orcid.org/0000-0002-7350-2947>

Kharchenko Alona Olegivna student, Odesa National Maritime University, Odesa National Maritime University, Odesa, tel.: (067) 596-43-82

THEORETICAL ASPECTS OF PSYCHOLOGICAL FEATURES OF LEADERSHIP IN MARITIME ACTIVITIES

Abstract. The article examines leadership as a multifaceted socio-psychological phenomenon in the context of maritime activities. It is emphasized that effective leadership is a decisive factor in ensuring the sustainability and innovative development of the maritime industry, especially in the face of modern challenges. The main scientific approaches to defining the phenomenon of leadership in the maritime context are analyzed, in particular, the differences between formal management and the informal influence of the leader, which is based on authority, trust and interpersonal interaction, are emphasized. It is shown that a leader in the maritime sphere must possess not only professional knowledge and management skills, but also flexibility of thinking, intercultural competence, the ability to make quick decisions in crisis conditions and maintain the morale of the team. The paper examines the specifics of the leadership qualities of the ship's captain and crew officers, in particular their ability to organize effective communication, delegate authority, model behavior in stressful situations, emotional leadership, and support the team in conditions of isolation and physical exertion. The emphasis is on the importance of forming a psychological climate on board, which directly affects safety and work productivity. The issue of leadership in an intercultural environment, which is typical for the maritime sector, where specialists from different countries, cultures, and religions work, is also highlighted. The need to form a tolerant, adaptive, and strategic leadership style focused on team cohesion, reducing conflict, and increasing the efficiency of production processes is outlined. Special attention is paid to educational approaches to the formation of leadership competencies of future maritime specialists. In particular, the feasibility of using



training methods, quest technologies, role-playing games, situational modeling and interactive learning, which contribute to the development of strategic thinking, emotional intelligence, team interaction skills and stress resistance, is substantiated.

Keywords: leadership, maritime activities, management, strategic thinking, team, professionalism.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та постійного зростання ролі морських ресурсів у світовій економіці морегосподарська діяльність набуває стратегічного значення для розвитку національних економік. Україна, як морська держава з вигідним географічним положенням, потужним портовим потенціалом та доступом до міжнародних транспортних шляхів, потребує ефективного управління морською галуззю. Важливу роль у цьому процесі відіграє якісне лідерство, здатне забезпечити стабільність, інноваційність та конкурентоспроможність морегосподарських підприємств в умовах як мирного розвитку, так і зовнішніх викликів.

Сьогодні існує потреба в нових управлінських підходах у морській сфері, де традиційні методи виявляються недостатніми для реагування на динамічні зміни, викликані як економічними факторами, так і безпековими ризиками. Ефективне лідерство в морегосподарській діяльності виступає вирішальним чинником для організації сталого розвитку галузі, впровадження екологічно відповідальних рішень, підвищення продуктивності морського транспорту, портової інфраструктури, судноплавства та рибної промисловості.

Особливої значущості проблема лідерства набуває у зв'язку з воєнними діями на території України, що безпосередньо вплинули на функціонування морської галузі, зокрема на роботу портів, морського транспорту та логістичних ланцюгів. У таких умовах лідерство виходить за межі суто управлінської функції, перетворюючись на інструмент антикризового реагування, моральної підтримки персоналу та стратегічного бачення відновлення галузі після руйнувань.

Крім того, з урахуванням світових тенденцій автоматизації, цифровізації та «зеленого» курсу розвитку морського транспорту, до лідера в морегосподарській сфері висуваються нові вимоги – гнучкість, технічна компетентність, міжкультурна комунікація, екологічна відповідальність. У цих умовах вивчення особливостей лідерства, його моделей, стилів та ефективності в контексті морської економіки стає важливою умовою підготовки нової генерації керівників морського сектору.

Таким чином, проблема лідерства в морегосподарській діяльності є надзвичайно важливою, оскільки вона торкається ключових аспектів організації та ефективного управління в стратегічно важливій галузі. Ефективне лідерство в морегосподарській діяльності виступає фактором підвищення



якості управлінської діяльності, адаптації до кризових ситуацій та формування сталого розвитку морської галузі в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові джерела висвітлюють ряд концептуальних аспектів феномену лідерства в морській сфері. Так, О. П. Безлуцька у своїх працях розглядає лідерство як ключову основу ефективної управлінської діяльності суднового офіцера, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції професійної компетентності з лідерськими якостями особистості [1, с.351-356; 3, с.178-182].

Вчена Д. Л. Ворохобіна здійснює теоретичне узагальнення змісту лідерської компетентності фахівців морської галузі, визначаючи її як системне поєднання професійних знань, морально-вольових рис і здатності до відповідального прийняття рішень [4, с.20-33]. Науковець О. В. Костира зосереджується на специфіці лідерства в багатонаціональних екіпажах, підкреслюючи значення міжкультурної комунікації, індивідуального підходу та створення згуртованої команди в умовах професійного мультикультурного середовища [5, с.122-127]. В. П. Мороз розглядає лідерство як складне соціально-психологічне утворення, що виникає в процесі взаємодії лідера з послідовниками та базується на авторитеті й неформальному впливі [2, с.99-110]. І. В. Швецова акцентує увагу на ролі комунікативної компетентності у формуванні лідерських якостей майбутніх морських фахівців [6, с.11-16]. Однак, знання про поняття та особливості лідерства в морегосподарській діяльності наразі залишаються недостатньо систематизованими й розробленими не в повному обсязі, що зумовлює потребу в подальших наукових дослідженнях у цій сфері.

Мета статті – теоретичний аналіз сутності лідерства як психологічного феномена в контексті морегосподарської діяльності, виявлення специфічних особливостей лідерських якостей працівників морської галузі.

Виклад основного матеріалу. Лідерство в психологічному сенсі розглядається як здатність особи впливати на групу чи організацію з метою спрямування її діяльності на досягнення визначених цілей. Воно базується на міжособистісних стосунках, авторитеті, вмінні мотивувати, переконувати, організовувати спільну діяльність і відповідати на виклики середовища. У цьому контексті лідерство не зводиться лише до формального управління або адміністративної влади – воно передбачає глибоке розуміння групової динаміки, цінностей колективу, здатність до емоційного резонансу з підлеглими та вміння адаптувати стиль впливу відповідно до ситуаційних умов.

У наукових дослідженнях лідерство розглядається як складне, багатовимірне явище, яке поєднує в собі низку функцій і ролей. Воно може виступати як психологічна характеристика особистості керівника, водночас слугувати ефективним інструментом досягнення поставлених цілей. Лідерство



також виконує функцію механізму психологічного та соціального впливу, за допомогою якого забезпечується організація, координація та спрямування поведінки інших людей. Цей вплив ґрунтується на високому рівні довіри до лідера та добровільному прийнятті його рішень з боку послідовників, що створює передумови для злагодженого досягнення спільної мети [1, с. 351-356; 4, с.20-33].

В. П. Мороз [2, с.99-110], досліджуючи соціально-психологічну природу лідерства, виокремлює ключові риси, що дозволяють глибше зрозуміти цей феномен:

1. Невід'ємною умовою існування лідерства є наявність послідовників. Саме вони становлять відмінну рису, що відрізняє лідера від звичайної особи: тільки тоді, коли за індивідом йдуть інші люди, визнаючи його авторитет і вплив, можна говорити про наявність лідерства. Таким чином, лідерство неможливе без осіб, які підтримують і поділяють цінності, цілі або бачення лідера.

2. Лідерство – це, передусім, форма взаємодії, а не суто індивідуальна характеристика. Воно виникає в межах соціальних відносин і є результатом динамічного процесу комунікації, взаємовпливу, довіри й співпраці між лідером і його послідовниками. Тобто, лідерство формується не в ізоляції, а в контексті соціального середовища, де взаємодія відіграє визначальну роль у становленні лідерської позиції.

3. Основою лідерства є авторитет, який виникає завдяки наявності у лідера особистісних якостей, що мають особливу цінність для членів певної соціальної групи. Саме ці риси формують у послідовників повагу, довіру та готовність приймати рішення лідера без необхідності постійного узгодження. Авторитет має психологічне підґрунтя і розвивається внаслідок усвідомленої зацікавленості учасників взаємодії у фігурі лідера, а також впевненості у його компетентності, здатності діяти ефективно і представляти спільні інтереси групи.

4. Лідерство слід розглядати не як суцільний та безперервний процес, а як сукупність окремих, чітко виражених дій або ситуацій – актів лідерства. Кожна така дія має свою логіку, початок, розвиток і завершення, утворюючи тимчасові осередки взаємодії між лідером і його послідовниками. Ці епізоди активізуються кожного разу, коли між учасниками відбувається контакт, що передбачає вплив лідера. Саме через багаторазове повторення подібних взаємодій лідер здобуває стабільне становище. Проте значна частина таких подій є короткотривалими, локальними реакціями на конкретні обставини, які утверджують авторитет лідера і демонструють його вплив в умовах обмеженого часу та простору.

5. Лідерство ґрунтується насамперед на неформальному, особистісно зумовленому впливі, який лідер справляє на своїх послідовників. Цей вплив не



базується на офіційних повноваженнях, інструкціях чи адміністративному примусі, як у випадку з формальним керівництвом. На відміну від керівника, який може апелювати до посадових обов'язків і вимагати дотримання організаційних норм, лідер діє через переконання, приклад, довіру і добровільне визнання його авторитету. Лідер не наказує, а ініціює, не змушує, а надихає. Вплив лідера проявляється тоді, коли люди сліднують за ним не через обов'язок чи страх покарання, а з внутрішнього бажання розділити його бачення, підтримати його ініціативи або втілити спільні цілі.

6. Лідерство – це когнітивний конструкт, тобто уявна модель, що формується в процесі соціального пізнання. Ідея лідерства складається поступово, у міру того як окремі дії чи риси поведінки інтерпретуються людьми як ознаки лідерської активності. Іншими словами, протягом життя кожна людина виробляє власне уявлення про те, хто є лідером – це, як правило, особа, що має певні характеристики та діє у спосіб, який відповідає цьому образу. Уявлення про лідера в значній мірі залежать від когнітивних установок і соціального досвіду конкретної групи чи індивіда. Відтак для того, щоб стати ефективним лідером у певному колективі, людині важливо не лише розвивати відповідні риси, а й розуміти, які якості вважаються лідерськими саме в цьому соціальному середовищі. Не менш важливо усвідомлювати, які саме прояви поведінки сприймаються оточенням як підтвердження лідерського статусу.

Слід підкреслити, що у морегосподарській діяльності лідерство має низку специфічних проявів і особливостей, зумовлених характером цієї галузі. Морська сфера – це високотехнологічне, динамічне, багатофакторне середовище, яке функціонує у тісному зв'язку з міжнародними ринками, суворими умовами праці, підвищеною відповідальністю за безпеку, екологічною стійкістю та взаємодією великої кількості суб'єктів: судновласників, екіпажів, портових працівників, логістичних ланок, регуляторів, екологів тощо. У таких умовах ефективне лідерство має забезпечувати не тільки управлінську результативність, але й згуртованість колективів, підтримку мотивації в умовах стресу, ризику та ізоляції, а також здатність до стратегічного мислення.

На відміну від багатьох інших сфер, у морегосподарській діяльності лідерство тісно пов'язане з професійною компетентністю. Наприклад, капітан судна чи керівник порту – це не лише організатор і координатор, а й авторитетний фахівець, який повинен володіти спеціальними знаннями, чітко орієнтуватися у технічних, правових та навігаційних аспектах. Водночас лідер у морській сфері повинен вміти керувати людьми в умовах обмеженого простору (як на судні), культурного різноманіття екіпажу, обмеженого доступу до зовнішніх ресурсів, що вимагає емоційної стабільності, міжкультурної чутливості, високого рівня комунікації та толерантності.

Психологічний аспект лідерства у морській галузі також полягає в тому, що лідер не просто координує дії – він формує психологічний клімат у



колективі, демонструє приклад поведінки, сприяє зниженню конфліктності, підтримує моральну стійкість команди. Цей чинник особливо важливий в екстремальних ситуаціях, таких як аварії, штормові умови, затримки у портах чи загрози піратства. У таких випадках лідер стає фігурою, яка забезпечує не тільки функціонування команди, а й її виживання, збереження емоційної цілісності та професійної гідності.

Отже, сутність лідерства в морегосподарській діяльності як соціально-психологічного феномена полягає у складному поєднанні управлінських здібностей, міжособистісної взаємодії, емоційного інтелекту, професійної компетенції та здатності реагувати на змінні й часто критичні умови роботи. Таке лідерство виходить за межі стандартних управлінських функцій і стає ключовим чинником стабільності, інноваційного розвитку, безпеки та ефективності всієї морської галузі.

Морегосподарська діяльність є особливою формою економічної активності, що охоплює судноплавство, портову інфраструктуру, морське рибальство, морську логістику, суднобудування та інші суміжні галузі. Всі ці напрями передбачають взаємодію великої кількості людей, технічних систем та зовнішнього середовища, часто в умовах підвищеного ризику, обмеженого часу на прийняття рішень та необхідності міжособистісної взаємодії в мультикультурному середовищі. У зв'язку з цим, лідерські якості працівників морської галузі мають специфічні риси, що значною мірою відрізняють їх від лідерства в інших сферах господарської діяльності.

Так, в умовах морської діяльності однією з ключових лідерських характеристик стає здатність діяти в умовах ризику, невизначеності та підвищеної відповідальності за життя і безпеку людей. На морі навіть незначна помилка може мати катастрофічні наслідки, тому до лідера пред'являються надвисокі вимоги щодо точності дій, передбачення наслідків рішень, вміння миттєво реагувати у кризових ситуаціях. Такий лідер не просто керує – він забезпечує життєстійкість системи в цілому. Його поведінка повинна бути орієнтиром для інших, особливо в умовах шторму, аварії чи будь-якої надзвичайної ситуації.

Як зазначає О. П. Безлуцька [3, с.178-182], сучасні вимоги до лідера в морській галузі не обмежуються лише професійною компетентністю у сфері судноводіння чи технічного управління. Від керівника, особливо капітана судна як формального лідера екіпажу, очікується також наявність глибоких знань, практичних умінь та сформованих навичок у сфері управління персоналом і його професійної підготовки:

1. Лідер на борту повинен ефективно застосовувати різноманітні методи організації праці, зокрема щодо управління завданнями та розподілу робочого навантаження. Одним із ключових аспектів цього є здатність до планування і



координації діяльності всіх членів екіпажу, що потребує високого рівня розвитку пізнавальних психічних процесів – таких як відчуття, сприйняття, пам'ять, уява та мислення, а також здатність до їх оперативного використання в умовах підвищеної відповідальності та динамічності морської роботи.

2. Капітан повинен уміти грамотно делегувати повноваження та розподіляти функціональні обов'язки між підлеглими, що передбачає аналітичне мислення, здатність оцінювати ситуацію в цілому, виявляти доступні ресурси й засоби, а також моделювати й обирати найбільш доцільні варіанти її розв'язання.

3. Передача повноважень членам екіпажу повинна ґрунтуватися не лише на оцінці їхнього професійного рівня та технічної підготовки, але й на врахуванні індивідуально-психологічних особливостей кожного. Це вимагає від офіцера-лідера розвинених якостей соціального інтелекту, зокрема емпатії, здатності до точного сприйняття міжособистісних взаємодій (соціальної перцепції), а також високого рівня комунікативної компетентності. Ефективне делегування можливе лише за умови глибокого розуміння внутрішнього стану, мотивацій та реакцій підлеглих, що забезпечує гнучкість управлінських рішень.

4. Визначення оптимальної послідовності та раціонального порядку використання наявних ресурсів потребує від капітана цілісного та панорамного сприйняття оперативної ситуації. Це передбачає володіння широким спектром пізнавальних стратегій: уміння поєднувати індуктивне й дедуктивне мислення, застосовувати логічні, абстрактні, творчі й інтуїтивні форми ментальної діяльності. Такий підхід дозволяє своєчасно прогнозувати розвиток подій, ухвалювати ефективні управлінські рішення та уникати критичних ситуацій у морському середовищі.

5. Забезпечення безперебійного та ефективного інформаційного обміну як усередині суднового колективу, так і з береговими службами, прямо залежить від особистого авторитету лідера. Саме завдяки високій довірі до його компетентності, відповідальності та здатності до чіткого і зрозумілого формулювання завдань капітан виступає як ключова фігура у комунікативній структурі морського підприємства. Його здатність підтримувати професійну комунікацію та бути посередником між екіпажем і зовнішнім середовищем формує основу організаційної згуртованості та підвищує ефективність морської діяльності.

6. Ухвалення управлінських рішень з урахуванням командного досвіду передбачає від лідера не лише професійні знання, а й гнучкість мислення, здатність оперативно адаптуватися до змін та відкритість до альтернативних точок зору. У критичних чи нестандартних ситуаціях морської діяльності необхідно виявляти готовність виходити за межі усталених схем і діяти



творчо, що є свідченням високої професійної лабільності та здатності до новаторства.

7. Виявлення впевненості у керівництві є результатом сформованої внутрішньої цілісності особистості, що поєднує рішучість, моральну стійкість та здатність до передбачення розвитку подій. Лідер морської галузі повинен не лише демонструвати впевненість у своїх діях, а й бути джерелом впевненості для підлеглих. Це передбачає ефективне мотивування членів екіпажу, яке можливе за умови глибокого розуміння закономірностей людської поведінки, особистісних потреб, інтересів та очікувань.

8. Здатність до підтримання постійної інформованості щодо актуальної ситуації на судні та в його зовнішньому оточенні є ключовим компонентом ефективного управління в морській галузі. Це передбачає високий рівень розвитку комунікативних навичок, включно з умінням аналізувати вербальні й невербальні сигнали, передбачати реакції колективу та вчасно реагувати на зміну обстановки. Лідер має враховувати індивідуально-психологічні особливості кожного члена екіпажу, що забезпечує точніше розуміння потреб та ризиків, пов'язаних із людським чинником у морському середовищі.

У морській сфері авторитет лідера значною мірою ґрунтується на його технічній обізнаності, навичках експлуатації складного обладнання, знанні міжнародних морських кодексів і протоколів (SOLAS, MARPOL, STCW тощо). Такий фаховий фундамент є критично важливим, оскільки лідер часто повинен приймати рішення без можливості отримати негайну консультацію або зовнішню підтримку. Працівники довіряють лідеру лише тоді, коли бачать, що він володіє необхідною кваліфікацією, знає технічні нюанси судноплавства або логістичних процесів і здатен практично їх застосовувати.

На думку Д. Л. Ворохобіної, ефективність лідерства у морській сфері значною мірою зумовлюється наявністю у фахівців розвинених професійних якостей і морально-вольових рис, що дозволяють нести відповідальність за прийняті рішення, їх реалізацію та наслідки [4, с.20-33]. Лідерство в цій галузі тісно пов'язане зі спроможністю особи демонструвати впевненість у власних діях, проявляти організаторські здібності, бути чесною, дотримуватися етичних норм і виявляти щиру турботу про психологічний стан і добробут членів команди. Водночас справжній морський лідер повинен бути енергійним, допитливим, рішучим і цілеспрямованим, володіти мужністю, ініціативністю та внутрішньою гармонійністю. Важливими рисами лідера також виступають почуття гумору та розвинений емоційний інтелект, які сприяють ефективній комунікації, запобіганню конфліктів і підтриманню позитивного мікроклімату на борту.

Унікальні умови тривалого перебування в замкнутому просторі (на судні, платформі чи в порту), обмежений доступ до соціальних контактів,



зміна часових поясів, погодно-кліматичні виклики, довготривале відлучення від родини – усе це формує підвищену потребу в психологічній витривалості лідера. Він має не лише справлятися зі стресом особисто, а й виступати джерелом емоційної стабільності для команди. Важливо, щоб лідер умів знижувати психологічне напруження в колективі, вчасно реагував на прояви втоми, конфліктів, депресії чи вигоряння серед підлеглих. Отже, лідер повинен демонструвати стійкість у стресових ситуаціях, бути здатним швидко знаходити адекватні рішення в умовах невизначеності й загроз, при цьому залишаючись справедливим, об'єктивним та неупередженим у ставленні до членів екіпажу. Такий підхід формує довіру до лідера та зміцнює згуртованість команди, що є важливим чинником у специфічному середовищі морської діяльності.

Морська галузь – це, по суті, глобальний простір. Екіпажі суден і портові структури часто включають представників різних національностей, мов, релігій, культурних моделей поведінки. Ефективний лідер у такому середовищі має бути не лише толерантним, а й міжкультурно компетентним: розуміти культурні відмінності, вміти адаптувати стиль комунікації до особливостей національного менталітету, попереджувати міжкультурні конфлікти та формувати єдину команду, незважаючи на різноманіття. Водночас він має бути гнучким – змінювати управлінську стратегію залежно від складу команди, її цілей, мотивацій та соціального клімату.

Науковець О. В. Костиря наголошує на тому, що в умовах роботи багатонаціонального екіпажу лідеру надзвичайно важливо дотримуватися принципів неупередженого ставлення до представників різних країн, уникаючи проявів зневаги, упередженості чи ворожості з боку інших членів команди. Підхід до співпраці має бути рівним та справедливим для всіх, незалежно від расової належності, кольору шкіри, релігійних переконань, культурних традицій чи інших етнічних ознак. Лідеру важливо розуміти складнощі у встановленні міжособистісних стосунків із представниками різних культурних груп на борту судна та вміти знаходити індивідуальний підхід до кожного, аби формувати атмосферу довіри, взаємоповаги та конструктивної взаємодії. Завданням лідера є створення згуртованої команди, здатної ефективно вирішувати виробничі завдання у складних морських умовах. При цьому необхідно враховувати не лише міжетнічні, а й внутрішньонаціональні відмінності, зокрема регіональні, релігійні або політичні, які можуть впливати на взаємини навіть між людьми з однієї країни. Це вимагає гнучкості, делікатності та високої комунікативної культури з боку керівника чи лідера екіпажу [5, с. 122-127].

Лідер у морській сфері повинен не лише керувати, а й розвивати потенціал команди, підтримувати навчання, формувати навички взаємодопомоги та



професійної відповідальності. Особливе значення має формування довіри між членами екіпажу або робочої групи, що прямо впливає на ефективність і безпеку діяльності. Лідер має бути ментором, здатним навчити, підтримати, вказати на помилки без тиску, сформуванню високий рівень колективної згуртованості.

З огляду на технологічний прорив у морській галузі (впровадження автономного судноплавства, цифрової логістики, інтелектуальних систем навігації), сучасний лідер повинен бути відкритим до нововведень, вміти передбачати зміни та адаптувати команду до нових реалій. Його лідерство має мати стратегічну спрямованість – бачити розвиток галузі, компанії чи конкретного підрозділу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, лідерські якості працівника морської галузі – це складне поєднання особистісної зрілості, професійної компетентності, емоційної гнучкості, культурної обізнаності, стратегічного бачення та моральної відповідальності. Саме такі якості формують здатність ефективно керувати в одному з найбільш відповідальних, глобалізованих і небезпечних секторів світової економіки.

В умовах сучасних викликів і трансформацій морегосподарського комплексу підвищення ефективності лідерства є стратегічно важливим завданням, що потребує цілісного, системного та науково обґрунтованого підходу. З огляду на динамічні зміни у глобальному морському середовищі, цифровізацію логістичних ланцюгів, зростання екологічних загроз, політичну нестабільність у прибережних регіонах та зростаючу складність управлінських процесів, постає необхідність формування нового типу лідера – компетентного, гнучкого, стресостійкого, здатного забезпечити ефективну взаємодію у багатонаціональних і мультикультурних колективах.

І. В. Швецова акцентує увагу на тому, що для ефективного формування лідерської компетентності фахівців морегосподарського комплексу необхідно впроваджувати сучасні освітні форми та методи, які ґрунтуються на активному залученні учасників до практико-орієнтованої діяльності:

1. До найрезультативніших технологій розвитку лідерських якостей належать тренінгові підходи, що спрямовані на формування конкретних управлінських та комунікативних навичок, необхідних у професійному морському середовищі. Психологічні тренінги забезпечують глибоке занурення в проблематику міжособистісної взаємодії, моделювання реальних виробничих ситуацій, а також відпрацювання стратегій поведінки в умовах невизначеності та стресу.

2. Ефективними є квест-технології, які створюють інтерактивне навчальне середовище, де учасники розв'язують комплексні завдання, працюючи в команді, приймаючи рішення та беручи на себе відповідальність за результат.



3. Особливу роль у підвищенні лідерського потенціалу відіграє впровадження додаткових авторських спецкурсів і програм підвищеного рівня складності, орієнтованих на розвиток особистісного лідерства, стратегічного мислення, самоменеджменту та емоційної компетентності.

4. Важливим напрямом розвитку лідерства серед фахівців морської галузі є створення професійних освітньо-наукових середовищ, таких як студентські або молодіжні наукові спільноти, лідерські студії, тематичні семінари, форуми, практико-орієнтовані вебінари та майстер-класи. Такі платформи не лише сприяють обміну досвідом і кращими практиками, а й створюють умови для формування колективної відповідальності, лідерської ініціативи, міжособистісної взаємодії та розвитку інтелектуального лідерського капіталу.

5. Значний потенціал мають ігрові технології, зокрема рольові ігри, що дозволяють учасникам вживатися в різні управлінські ролі, набуваючи цінного досвіду прийняття рішень.

6. Методи мозкового штурму, фасилітаційні техніки та ситуаційне моделювання сприяють розвитку креативності, уміння бачити проблему з різних перспектив і знаходити нестандартні шляхи її вирішення [6, с. 11-16].

Одним із ключових напрямів удосконалення лідерства в морському секторі є інтеграція лідерських компетентностей у систему професійної підготовки кадрів. Це означає, що освітні програми для майбутніх морських фахівців повинні бути збагачені дисциплінами, спрямованими на розвиток управлінських, комунікативних та емоційно-вольових якостей. Зокрема, має бути акцентовано увагу на формуванні навичок командоутворення, вирішення конфліктів, адаптації до змін, а також здатності до емпатійної взаємодії з представниками різних культур і національностей. Наукове підґрунтя таких змін може спиратися на міждисциплінарні дослідження у сферах організаційної психології, педагогіки вищої школи та управлінських наук.

Не менш важливим є розвиток адаптивного стилю лідерства, що передбачає здатність лідера варіювати моделі поведінки залежно від контексту. В умовах невизначеності, коли морські підприємства стикаються з техногенними катастрофами, пандеміями чи військово-політичними ризиками, ефективний лідер повинен володіти навичками стратегічного прогнозування, ситуаційного аналізу та швидкого прийняття рішень, які виходять за межі усталених процедур. Це вимагає інтенсивної підготовки офіцерського складу до роботи в умовах криз, а також упровадження симуляційних тренінгів, що моделюють позаштатні ситуації з відповідними управлінськими викликами.

Суттєве значення для підвищення ефективності лідерства має розвиток комунікативної та міжкультурної компетентності. Багатонаціональний склад



екіпажів і портового персоналу зумовлює необхідність формування в лідерів здатності до толерантного, відкритого спілкування, вільного від стереотипів і упереджень. Лідер повинен бути не лише адміністратором, а й фасилітатором позитивного соціального клімату в колективі. Це вимагає врахування особливостей міжособистісної взаємодії, психофізіологічного стану моряків, а також специфіки міжетнічних відносин на обмеженому просторі судна.

Водночас цифрова трансформація морегосподарського комплексу актуалізує потребу у формуванні цифрового лідерства. Оскільки дедалі більше управлінських функцій реалізуються за допомогою електронних систем, важливо, щоб лідери були здатні оперувати цифровими інструментами, використовувати аналітичні дані для прийняття рішень та забезпечувати кібербезпеку інформаційного простору екіпажу. Відтак, у рамках професійного розвитку слід передбачити системну підготовку лідерів до роботи в умовах цифрової гібридизації управлінських і технологічних процесів.

Особливе місце займає підтримка психологічного благополуччя членів екіпажу та створення умов для їх емоційної стійкості. Морська діяльність супроводжується високим рівнем психоемоційного навантаження, тому лідер повинен володіти знаннями з психології стресу, вигорання, мати навички кризового втручання та емоційного менеджменту. Водночас, саме лідер покликаний формувати культуру відкритого обміну думками, безпечного середовища для вираження емоцій та залучення до прийняття рішень, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та зміцненню довіри в колективі.

Насамкінець, ефективність лідерства значною мірою залежить від здатності до рефлексії, саморозвитку та постійного вдосконалення. У зв'язку з цим, необхідно забезпечити інституціональну підтримку неперервного професійного навчання керівного складу морської галузі, впровадити практики менторства, супервізії та коучингу, що дозволяють лідерам розширювати управлінський горизонт, коригувати поведінкові моделі та бути відкритими до зворотного зв'язку.

Таким чином, лідер у морегосподарському комплексі постає не лише як стратег і організатор, а як агент змін, здатний вести за собою команду в період турбулентності, підтримуючи високий рівень ефективності, безпеки та гуманітарного ставлення до людини праці.

Висновки. Лідерство в морегосподарській діяльності постає – це складний психологічний феномен, що поєднує міжособистісну взаємодію, авторитет, неформальний вплив і когнітивні уявлення, спрямовані на досягнення спільної мети в умовах підвищеної відповідальності та колективної взаємозалежності. Працівники морської галузі, зокрема капітани та офіцери, повинні володіти специфічними лідерськими якостями – рішучістю, емоційною стабільністю, стратегічним мисленням, високим рівнем комунікації та



здатністю діяти ефективно в багатонаціональному середовищі. Лідер морської команди має вміти адаптувати свій стиль керівництва до динамічних умов, враховуючи культурні, психологічні та індивідуальні особливості підлеглих. У контексті сучасних трансформацій морегосподарського комплексу ефективне лідерство потребує безперервного розвитку через упровадження тренінгових технологій, моделювання управлінських ситуацій та створення професійно-освітніх платформ. Таким чином, сучасне лідерство в морській галузі виступає ключовим фактором стабільності, ефективності й безпеки морегосподарської діяльності.

Література:

1. Безлуцька О. П. Проблема лідерства на судні в науковій теорії та практиці. Молодий вчений. 2017. № 1. С. 351-356.
2. Мороз В. П. Лідерство як наукова проблема. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. № 1. С. 99-110.
3. Безлуцька О. П. Лідерство як основа успішної управлінської діяльності суднового офіцера. Актуальні питання гуманітарних наук. 2019. Вип. 25. С. 178-182.
4. Ворохобіна Д. Л. Лідерська компетентність фахівців з навігації та управління судном: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. 2022. № 1(1). С. 20-33.
5. Костира О. В. Лідерство в багатонаціональному екіпажі: вимоги міжнародної морської організації. Прикарпатський юридичний вісник. 2020. Вип. 4(33). С. 122-127.
6. Швецова І. В. Значущість комунікативних навичок у формуванні лідерської компетентності майбутніх фахівців з навігації і управління морськими суднами. Science Rise. Pedagogical Education. 2023. № 5. С. 11-16.

References:

1. Bezluts'ka O. P. (2017). Problema liderstva na sudni v naukoviy teoriiyi ta prakttytsi [The problem of leadership on a ship in scientific theory and practice]. *Molodyy vchenyy*, № 1, 351-356 [in Ukrainian].
2. Moroz V. P. (2019). Liderstvo yak naukova problema [Leadership as a scientific problem]. *Visnyk Luhans'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, № 1, 99-110 [in Ukrainian].
3. Bezluts'ka O. P. (2019). Liderstvo yak osnova uspishnoyi upravlins'koyi diyal'nosti sudnovoho ofitsera [Leadership as the basis of successful management activities of a ship officer]. *Aktual'ni pytannya humanitarnykh nauk*, Vyp. 25, 178-182 [in Ukrainian].
4. Vorokhobina D. L. (2022). Liders'ka kompetentnist' fakhivtsiv z navihatsiyi ta upravlinnya sudnom: teoretychni aspekty [Leadership competence of specialists in navigation and ship management: theoretical aspects]. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny*, № 1(1), 20-33 [in Ukrainian].
5. Kostyrya O. V. (2020). Liderstvo v bahatonatsional'nomu ekipazhi: vymohy mizhnarodnoyi mors'koyi orhanizatsiyi [Leadership in a multinational crew: requirements of an international maritime organization]. *Prykarpat-s'kyi yurydychnyy visnyk*, Vyp. 4(33), 122-127 [in Ukrainian].
6. Shvetsova I. V. (2023). Znachushchist' komunikatyvnykh navychok u formuvanni liders'koyi kompetentnosti maybutnikh fakhivtsiv z navihatsiyi i upravlinnya mors'kymy sudnamy [The importance of communication skills in the formation of leadership competence of future specialists in navigation and management of sea vessels]. *Science Rise. Pedagogical Education*, № 5, 11-16 [in Ukrainian].