

Тематична рубрика: ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ

УДК 355.1:355.45(477+100)

Пенькова Наталя Євгенівна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних та правових дисциплін факультету забезпечення державної безпеки, Київський інститут Національної гвардії України, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-2349-4918>

Юшкевич Володимир В'ячеславович, кандидат історичних наук, старший викладач кафедри соціально-гуманітарних та правових дисциплін факультету забезпечення державної безпеки, Київський інститут Національної гвардії України, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6338-8557>

**РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ І МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

**DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCES IN MILITARY
SERVANTS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE NATIONAL
AND INTERNATIONAL EXPERIENCE**

У статті здійснено аналіз розвитку лідерських компетентностей військовослужбовців Національної гвардії України (НГУ) в умовах трансформації сектору безпеки та оборони держави. Обґрунтовано актуальність проблеми підготовки ефективних військових лідерів, зумовлену сучасними викликами безпекового середовища, необхідністю адаптації до стандартів НАТО і підвищення стійкості особового складу в умовах бойових

дій. Наголошено на особливостях діяльності НГУ, яка поєднує функції військового формування і правоохоронного органу, що зумовлює специфічні вимоги до лідерських якостей офіцерів та сержантів.

Проаналізовано теоретичні основи військового лідерства, визначено ключові компетентності сучасного військового лідера та їхній взаємозв'язок із морально-психологічною стійкістю підрозділів. Особлива увага приділяється міжнародному досвіду розвитку лідерських якостей у Збройних силах країн НАТО і США, зокрема принципам командування, заснованого на намірі (*mission command*), трансформаційного лідерства, розвитку сержантського корпусу та використання інноваційних методів навчання. Узагальнено приклади впровадження міжнародних підходів у практику підготовки військовослужбовців НГУ: оновлення освітніх програм, участь у тренінгах за підтримки іноземних партнерів, створення власних доктринальних документів.

Зроблено висновок про те, що розвиток лідерських компетентностей є стратегічним напрямом підвищення боєздатності НГУ та потребує системного, безперервного підходу, що базується на національних традиціях і найкращих міжнародних практиках. Окреслено перспективи вдосконалення системи підготовки військових лідерів через впровадження сучасних стандартів оцінювання, розширення програм обміну та формування культури постійного професійного розвитку.

Ключові слова: військове лідерство; лідерські компетентності; Національна гвардія України; підготовка лідерів; трансформаційне лідерство; міжнародний досвід.

The article analyzes the development of leadership competencies of servicemen of the National Guard of Ukraine (NGU) in the context of the transformation of the security and defense sector of the state. The relevance of the problem of training effective military leaders is substantiated, due to modern challenges of the security environment, the need to adapt to NATO standards and

increase the stability of personnel in combat conditions. The peculiarities of the NGU's activities, which combine the functions of a military formation and a law enforcement agency, which determines specific requirements for the leadership qualities of officers and sergeants, are emphasized. The theoretical foundations of military leadership are analyzed, the key competencies of a modern military leader and their relationship with the moral and psychological stability of units are identified. Special attention is paid to the international experience of developing leadership qualities in the Armed Forces of NATO countries and the USA, in particular, the principles of mission command, transformational leadership, development of the NCO corps and the use of innovative training methods. Examples of the implementation of international approaches in the practice of training military personnel of the National Guard of Ukraine are summarized: updating educational programs, participation in trainings with the support of foreign partners, creation of own doctrinal documents.

It is concluded that the development of leadership competencies is a strategic direction for increasing the combat capability of the National Guard of Ukraine and requires a systematic, continuous approach based on national traditions and best international practices. The prospects for improving the system of training military leaders through the introduction of modern assessment standards, expansion of exchange programs and the formation of a culture of continuous professional development are outlined.

Keywords: military leadership; leadership competencies; National Guard of Ukraine; leader training; transformational leadership; international experience.

Вступ. В умовах масштабної війни та трансформації сектору безпеки розвиток лідерських компетентностей військовослужбовців набув особливої актуальності для України. Ефективне військове лідерство сьогодні є критичним чинником боєздатності підрозділів, оскільки саме лідери формують бойовий дух, забезпечують згуртованість і мотивують особовий

склад на виконання завдань в екстремальних умовах. НГУ, маючи подвійний статус військового формування і правоохоронного органу, висуває особливі вимоги до своїх лідерів. Їм необхідно ефективно діяти у бойових умовах і водночас взаємодіяти із цивільним середовищем, дотримуючись законності та гуманності [13]. Повномасштабна війна загострила потребу в ініціативних, гнучких і морально стійких лідерах усіх рівнів. Усвідомлюючи цю потребу, НГУ у 2022 році затвердила Доктрину з військового лідерства, заклавши фундамент системного розвитку лідерських якостей особового складу.

Актуальність дослідження зумовлюється необхідністю адаптації міжнародного досвіду формування військових лідерів – передусім НАТО та армій США – до специфіки діяльності НГУ.

Метою статті є аналіз розвитку лідерських компетентностей у військовослужбовців НГУ, визначення особливостей лідерства в умовах служби у НГУ, узагальнення кращих міжнародних практик та оцінка шляхів їхньої імплементації. Основою дослідження слугують доктринальні джерела НАТО (AJP-01, AJP-3.0, AJP-5), армійські настанови США (ADP 6-22, FM 6-22), матеріали НАТО Defence College та праці фахівців у галузях військової психології й педагогіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється розмежуванню понять керівництва і лідерства у військовій діяльності. О.В. Бойко та С.В. Похнатюк аналізують функціональні відмінності між цими явищами, підкреслюючи важливість не лише управління, а й морального впливу на підлеглих [1]. Л. Кримець розглядає лідерство як особливу форму влади у військово-професійному середовищі, де авторитет базується на особистих якостях командира [3]. А.Є. Левенець акцентує на психологічних засобах підвищення професійно-психологічної стійкості військовослужбовців, що є основою для ефективного лідерства [4].

Б.В. Луценко аналізує особливості впровадження міжнародного досвіду розвитку лідерських якостей у Національній гвардії України, наголошуючи на

ефективності тренінгових методик [5]. У військових доктринах армії США, зокрема в ADP 6-22 та FM 6-22, визначено чітку структуру лідерських компетентностей і механізми їх розвитку через систему безперервного навчання. Доктрини НАТО, такі як AJP-01, AJP-3.0 та AJP-5, підкреслюють значення лідерства як одного з основних чинників моральної та бойової спроможності військ.

Аналітичні документи NATO Defence College за 2020 і 2021 роки [9; 10] окреслюють виклики лідерства в багатонаціональних операціях і значення трансформаційного підходу до управління особовим складом. Практичні аспекти підтримки військових лідерів в Україні розглядаються у матеріалах організації Spirit of America, де наведено конкретні приклади програм розвитку лідерських навичок. Теоретичні аспекти бойового стресу і психологічних реакцій у бойових умовах проаналізовані у дослідженні Л. Вейсета. Окремо важливими є узагальнення О. Семененка з колегами щодо поєднання вітчизняного і міжнародного досвіду у підготовці військових лідерів. Усі ці джерела створюють міцне теоретичне підґрунтя для вивчення й удосконалення системи розвитку лідерських компетентностей у НГУ.

Виклад основного матеріалу дослідження

Теоретичні основи військового лідерства

Лідерство, загалом визначається як процес цілеспрямованого впливу на людей для досягнення поставленої мети. В армійському контексті це визначення конкретизується з урахуванням військової специфіки. Згідно з доктриною армії США, «лідерство – це діяльність щодо впливу на людей шляхом надання їм мети, напрямку та мотивації для досягнення місії та покращення організації» [6]. Таким чином, військовий лідер покликаний надихати підлеглих, чітко окреслювати завдання і спрямовувати колектив на успішне виконання бойових чи службових місій. Військове лідерство відрізняється від цивільного підвищеною відповідальністю, суворішими умовами діяльності (включно з ризиком для життя) та необхідністю приймати рішення в умовах стресу й невизначеності [16]. На думку дослідників,

військовий лідер кардинально відрізняється від керівника у цивільній сфері тим, що поєднує формальну владу із моральним авторитетом, заснованим на довірі підлеглих [3]. Справжній лідер у війську не тільки віддає накази, але й слугує прикладом, здатний повести за собою особовий склад за будь-яких обставин. Існує усталене розрізнення між поняттями командир (керівник) і лідер у військовій сфері. Командир наділений формальними повноваженнями і несе відповідальність за управління підрозділом згідно зі структурою та військовими статутами. Лідерство же стосується здатності впливати на людей поза межами чисто формальної субординації, воно ґрунтується на авторитеті, заслугах та особистих якостях. В ідеалі кожен командир має бути лідером, але не кожен лідер обіймає офіційну командну посаду. О.В. Бойко та С.В. Похнатюк за результатами психологічно-педагогічного аналізу підкреслюють, що функції керівництва (адміністрування) й лідерства у діяльності командира підрозділу відрізняються: перше пов'язане з підтриманням порядку та виконанням регламентних завдань, а друге – з натхненням підлеглих, консолідацією колективу та формуванням спільних цінностей [1, с. 5-10]. Відтак, ефективний військовий начальник має поєднувати обидві складові – бути компетентним менеджером і одночасно харизматичним лідером для свого підрозділу.

Наукові уявлення про лідерство пройшли значну еволюцію – від ранніх теорій великих людей (Great Man Theory) та теорії рис, які припускали, що лідером треба народитися і що існує фіксований набір вроджених лідерських рис, до більш сучасних підходів, які наголошують на можливості розвитку лідерства. Поведінкові теорії змістили акцент на стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний), а ситуаційні теорії (Ф. Фідлер, модель Херсі-Бланшара) показали, що оптимальний стиль лідерства залежить від ситуації та зрілості підлеглих. Зокрема, концепція ситуаційного лідерства К. Бланшара і його колег вчить керівників діагностувати рівень розвитку підлеглих, проявляти гнучкість у стилях керівництва та вибудовувати

партнерські відносини – ці навички є критично важливими для військового лідера, що працює з різномірними командами в умовах, що змінюються.

Останні десятиліття, у військовій сфері набули популярності концепції трансформаційного лідерства, яке протиставляється транзакційному. Трансформаційний лідер надихає підлеглих спільним баченням, мотивує їх до саморозвитку і перевищення очікувань, будує відносини на основі довіри та поваги. Натомість, транзакційний керівник більше спирається на систему винагород і покарань, обмін «зусилля-нагорода». У сучасних збройних силах усе більш очевидним є те, що для довгострокового успіху потрібне саме трансформаційне лідерство – здатність вести за собою, змінювати культуру підрозділу, надихати людей приймати цілі організації як свої власні. Аналітики НАТО зазначають, що трансформаційний стиль керівництва, заснований на особистому прикладі, довірі та інноваційному мисленні, значно підвищує гнучкість і адаптивність військових організацій до змінних умов [10, с. 18]. Застосування принципів трансформаційного лідерства у військовій освіті продемонструвало успішні результати: так, у Збройних силах Фінляндії з кінця 1990-х рр. впроваджено систему розвитку лідерства Deep Lead, яка показала ефективність у підготовці офіцерів-лідерів нового типу [3]. Для НГУ, яка перебуває в стані організаційного розвитку, трансформаційне лідерство є привабливою моделлю, що допомагає керівникам на всіх рівнях стати агентами позитивних змін, згуртовувати особовий склад навколо цінностей служби та суспільства. Військове лідерство має потужний психологічний вимір. Особисті якості командира багато в чому визначають стиль його лідерства і вплив на підлеглих. У сучасних доктринах армії США це відображено через модель лідерських атрибутів – характер, наявність (особистий приклад і поведінка) та інтелект [6]. У табл. 1 надано характеристику психологічних якостей ефективного військового лідера.

Таблиця 1 - Ключові психологічні якості ефективного військового лідера

№	Компонент	Зміст та значення
1	Морально-етичні якості (характер)	Доброчесність, чесність, відповідальність, справедливість – основа довіри до командира; визначають його авторитет у підрозділі
2	Особистий приклад	Поведінка лідера формує норми поведінки підлеглих; дисциплінованість, професіоналізм і відданість службі мають постійно демонструватися
3	Емоційно-вольові якості	Здатність залишатися стійким у стресових ситуаціях, зберігати самоконтроль і підтримувати бойовий дух оточення
4	Емоційний інтелект	Уміння розпізнавати власні й чужі емоції, проявляти емпатію, підтримувати позитивний емоційний клімат у колективі

*Створено на основі джерел [2], [3], [6], [8].

Лідери з високим емоційним інтелектом краще мотивують і розуміють потреби своїх військовослужбовців, вибудовують міцнішу довіру [8]. Це особливо актуально в умовах бойового стресу: командир, який чутливий до психологічного стану бійців, вчасно помітить ознаки виснаження чи дистресу і вживе заходів (від ротації солдат на відпочинок до моральної підтримки), що зрештою збереже ефективність підрозділу. Важливою компетентністю сучасного лідера є культурний інтелект – здатність взаємодіяти з людьми різного походження, освіти, національностей. Для військ багатонаціональних коаліцій (наприклад, миротворчих контингентів) лідери мають урахувати культурні відмінності та норми поведінки.

Також у військовому колективі можуть служити як кадрові, так і мобілізовані чи добровольці з різним досвідом – ефективний командир підбирає підхід до кожного, аби згуртувати їх у єдину команду. Таким чином, теоретичний базис військового лідерства включає розуміння його специфіки (порівняно з цивільним управлінням), знання еволюції підходів до лідерства та сучасних концепцій (місійне командування, трансформаційне лідерство тощо), а також усвідомлення психологічних аспектів лідерства. Наступні розділи присвячено прикладним питанням – як ці загальні принципи проявляються у діяльності НГУ та яким чином розвиваються лідерські якості у її особовому складі, з урахуванням світового досвіду.

Специфіка лідерства в умовах служби у НГУ

НГУ, будучи військовим формуванням з правоохоронними функціями, висуває до своїх командирів і начальників особливі вимоги. Лідер НГУ має діяти результативно у двох вимірах: як військовий командир (в бою, при виконанні завдань тероборони чи охорони важливих об'єктів) і як офіцер правопорядку (при охороні громадської безпеки, боротьбі зі злочинністю, миротворчих місіях). Це вимагає поєднання рис, інколи сприйнятих як протилежні: рішучості й твердості – з одного боку, та стриманості, виваженості й гуманного ставлення – з іншого. Наприклад, під час несення служби з охорони громадського порядку лідерські якості командира НГУ проявляються у вмінні деескалювати конфліктні ситуації, діяти законно, але твердо, зберігаючи довіру населення. Натомість у боях чи при відсічі збройній агресії на перший план виходять властивості воєначальника – професійна компетентність, сміливість у прийнятті рішень, здатність надихнути бійців продовжувати боротьбу в умовах смертельної небезпеки. Специфічною рисою НГУ є її кадровий склад: у мирний час в НГУ служили як контрактники, так і строковики, а з 2014 року значну частину складали добровольці, резервісти, які пройшли горнило боїв на сході України. Такий різномірний контингент вимагає від командирів гнучкого лідерського підходу. Молоді строковики потребують менторства, навчання основам військової служби та мотивації до продовження служби, тоді як досвідчені бійці з бойовим досвідом можуть самі виступати неформальними лідерами у підрозділах. Офіцеру НГУ важливо встановити авторитет як у молодих, так і у бувалих підлеглих, об'єднати їх навколо спільної мети. Дослідження вказують, що в умовах сучасного українського війська відбувається відхід від радянської моделі взаємин, де переважали жорстка дисципліна та дистанція між начальником і підлеглим. Натомість наголошується на партнерському стилі командування [4]. Це сприяє згуртуванню військового колективу, коли рота чи батальйон діють як єдиний механізм, а не просто виконують накази із страху покарання.

Формування лідерських якостей у військовослужбовців НГУ традиційно здійснюється через систему військової освіти та виховання. В

Україні діє два вищі військові навчальні заклади: це Київський інститут Національної гвардії України (КІ НГУ) та Національна академія Національної гвардії України (НА НГУ), які готують офіцерів тактичного та оперативного рівня вищої військової освіти. В освітніх програмах КІ НГУ та НА НГУ все більшої ваги набувають дисципліни, пов'язані з лідерством, управлінням персоналом, психологією військового колективу. КІ НГУ та НА НГУ впроваджують кращі практики і бойовий досвід армій НАТО та країн Міжнародної асоціації сил жандармерії і поліції (FIEP) у навчальний процес. Це означає, що курсанти навчаються не лише за вітчизняними статутами, а й опановують стандарти лідерства, прийняті у провідних західних арміях (від побудови ефективної комунікації в підрозділі до сучасних методів командного навчання).

Окрім офіційної освіти, значний вплив на становлення лідерів НГУ має бойовий досвід та неформальне навчання на службі. З 2014 року підрозділи НГУ брали участь у бойових діях на сході країни пліч-о-пліч із Збройними силами. У цих умовах відбулося швидке зростання молодих командирів, які проявили себе на полі бою. Бойова обстановка часто прискорює лідерський розвиток: сержанти і офіцери вимушені брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, приймати рішення, коли немає часу чекати вказівок згори. Так формуються лідерські навички «на практиці». Разом з тим, важливо, щоб набутий досвід був узагальнений і переданий наступникам – через підготовку наставників, розробку настанов з лідерства тощо. У 2022 році, як згадувалося, командування НГУ формалізувало свої підходи, затвердивши Доктрину з військового лідерства. Цей документ, маючи гриф наказу Командувача НГУ, по суті встановив офіційні принципи щодо очікуваних лідерських компетентностей гвардійців. Зокрема, Доктрина проголосила безперервний розвиток лідерства частиною професійного обов'язку кожного – від солдата до генерала. У ній закріплено і основні лідерські цінності НГУ: вірність присязі та українському народу, патріотизм, ініціативність, турбота про підлеглих, взаємодопомога і командний дух. Варто зазначити, що НГУ,

будучи в структурі МВС, переймає і досвід правоохоронних структур щодо лідерства – наприклад, принципи лідерства в кризових ситуаціях (які напрацьовані поліцією при масових заворушеннях) чи лідерство в малих підрозділах типу патрулів. Отже, специфіка лідерства в НГУ визначається різноплановим характером її завдань (від бою до правопорядку), різноманітністю особового складу та необхідністю поєднувати сувору військову дисципліну з гнучким, людяним підходом. У наступному розділі розглянемо, які сучасні підходи до розвитку лідерських якостей, апробовані у світовій військовій практиці, можуть бути застосовані (і вже застосовуються) для підготовки лідерів НГУ.

Сучасні підходи до розвитку лідерських якостей у військовому середовищі: міжнародний досвід

Розвинені військові організації світу – зокрема, члени НАТО та інші партнери – накопичили значний досвід системного розвитку лідерських компетентностей персоналу. Сучасні підходи охоплюють як доктринальні принципи підготовки лідерів, так і конкретні освітньо-тренувальні програми, методи виховання потрібних якостей. Розглянемо кілька ключових аспектів міжнародного досвіду.

У об'єднаних доктринах НАТО військове лідерство розглядається як один з визначальних факторів бойової спроможності сил. Наприклад, Allied Joint Publication AJP-01 (Allied Joint Doctrine) наголошує, що моральна складова бойової потужності ґрунтується на мотивації особового складу, лідерстві та управлінні – брак належного лідерства може негативно вплинути на моральний дух військ [13]. У доктрині ведення операцій AJP-3.0 [12] повторюється ця думка: командири повинні дбати про підтримання високого духу підлеглих, оскільки «єдність та рішучість особового складу залежить від того, наскільки командири здатні вселяти впевненість і підтримувати згуртованість, демонструючи ефективне лідерство» [13, с. 114]. Крім того, натовські документи підкреслюють принцип mission command – або «командування, засноване на намірі», сутність якого полягає в делегуванні

повноважень, заохоченні ініціативи підлеглих і гнучкому виконанні завдань відповідно до задуму старшого начальника [15]. Цей принцип історично виник у збройних силах західних країн і нині визнається наріжним каменем ефективного керівництва у складних, динамічних операціях. Він передбачає високий рівень довіри між рівнями командування: старший начальник чітко формулює намір (мету) операції та кінцевий результат, а підлеглим командирам залишає свободу в способах досягнення цієї мети, не мікроменеджуючи їхні дії. Mission command вимагає, щоб кожен офіцер був достатньо підготовленим лідером, здатним самостійно приймати рішення на своєму рівні і брати ініціативу, не чекаючи наказів, коли обстановка змінюється. НАТО активно пропагує цю культуру, бо вона підвищує швидкість і адаптивність військ. Для України, яка інтегрується в безпековий простір НАТО, перейняття принципу командування, заснованого на намірі, є пріоритетним завданням у реформуванні системи підготовки лідерів.

Збройні сили США мають одну з найбільш розвинених та формалізованих систем розвитку лідерських компетентностей, закріплену в доктринах і навчальних програмах. Доктрина ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession» [6, с. 21] окреслює так звану модель лідерських вимог (Army Leadership Requirements Model), яка складається з лідерських атрибутів (характер, присутність, інтелект) та лідерських компетентностей (що лідер робить – веде, розвиває, досягає). Така модель чітко визначає, які саме здібності та якості слід формувати у військових лідерів на кожному рівні – від молодшого сержанта до генерала. Польовий статут FM 6-22 «Leader Development» [7] деталізує, як практично здійснюється розвиток лідерів у армії США. Згідно з ним, лідерський розвиток – це «цілеспрямований, безперервний, послідовний та поступовий процес, заснований на цінностях армії, що виховує у військовослужбовців та військових службовців компетентність і впевненість, необхідні для рішучих дій» [7, с. 21]. У армії реалізовано трирівневу систему підготовки лідерів: інституційна (у військових навчальних закладах – курси лідерства для сержантів, офіцерські курси,

командно-штабні коледжі тощо), командна/службова (розвиток лідерських навичок у ході повсякденної діяльності підрозділів – через наставництво командирів, виконання обов’язків, ротацію посад) та самостійна (кожен військовий має самовдосконалюватися – читати, навчатися додатково, працювати над собою). FM 6-22 містить конкретні рекомендації для командирів, як інтегрувати розвиток підлеглих лідерів у повсякденну діяльність підрозділу без надмірного навантаження: зокрема, проводити регулярні консультації та зворотний зв’язок із молодшими начальниками, ставити індивідуальні цілі розвитку, залучати їх до прийняття рішень на штабних процедурах тощо [7, с. 14]. У підрозділах практикується система наставництва: досвідчені офіцери і сержанти виступають менторами для молодших, передаючи їм знання і коригуючи поведінку. Також армія США розвиває лідерів через спеціальні курси: Captain’s Career Course для капітанів, Sergeant Major Academy для старших сержантів тощо – де значна увага приділяється саме лідерству, менеджменту, етиці. Окремо треба відзначити, що в рамках розвитку лідерства армія США культивує корпус сержантів як «хребет армії». Сержанти розглядаються як ключові лідери на рівні відділення, взводу, які безпосередньо навчають солдат і підтримують дисципліну. Їх навчають не лише технічним навичкам, а й мистецтву роботи з особовим складом, мотивації, наставництва. НГУ останніми роками також рухаються до посилення ролі сержантського корпусу, переймаючи цей досвід. Сучасний міжнародний досвід розвитку лідерства включає використання інтерактивних методів навчання, тренінгів, моделювання ситуацій. Класичні лекції та стройова підготовка доповнюються спеціалізованими тренінговими курсами з лідерства, де офіцери відпрацьовують «м’які навички» (soft skills) – комунікацію, командну роботу, вирішення конфліктів, прийняття рішення під тиском, креативне мислення. Як показав український досвід, співпраця з цивільними освітніми інституціями може бути корисною. Зокрема, фонд «Повернись живим» у партнерстві з Лідерським центром Українського католицького університету у 2019 році започаткував тренінги для молодших

офіцерів ЗСУ, де формат передбачав поєднання теорії з практичними кейсами, рольовими іграми, розбором реальних бойових ситуацій. До викладання залучалися як військові ветерани, так і успішні менеджери з цивільного сектору, що дало синергетичний ефект. Подібні тренінги можна адаптувати і для НГУ – наприклад, навчати офіцерів взаємодії з натовпом, лідерству під час кризових ситуацій всередині країни тощо, використовуючи досвід як військових, так і поліцейських керівників.

Значна увага у світі приділяється розвитку емоційної грамотності лідерів. На базі доктрин США та НАТО створено навчальні модулі з лідерства, які охоплюють теми управління стресом, підтримання морально-психологічного здоров'я підлеглих, запобігання деструктивним моделям поведінки (залякуванню, «токсичному» лідерству тощо). Наприклад, у навчальних центрах армії США існують курси з *Combatives and Stress Inoculation* – де лідерів тренують працювати в умовах фізичного й психологічного тиску, щоб виробити стійкість та вміння контролювати емоції. НАТО також напрацьовує стандартизовані програми з лідерства і етики: видано референтний навчальний план з лідерства та етичної підготовки для військових [11, с. 144], який країни можуть інтегрувати у свої системи підготовки.

Окремим аспектом сучасного військового лідерства є дія в багатонаціональному середовищі. НАТО проводило і проводить численні спільні операції, де представники різних армій служать пліч-о-пліч. Досвід таких операцій висвітлив додаткові виклики до лідерів: необхідність подолання мовного бар'єру, культурних відмінностей, різниці у військових традиціях. Дослідники НАТО Defence College відзначають, що у багатонаціональних штабах командири мусять виявляти особливу чуйність і гнучкість, будувати відносини на основі взаємної поваги і розуміння, адже стилі спілкування та сприйняття субординації можуть суттєво різнитися [8, с. 56]. Успішним лідерам у таких умовах притаманні розвинені навички

міжкультурної комунікації, толерантність та здатність швидко встановлювати особистий контакт.

Для підготовки офіцерів до багатонаціональних місій у багатьох країнах практикують обміни – проходження служби або курсів за кордоном, участь у спільних штабних тренуваннях, навчання іноземних мов. Українські військові, в тому числі й гвардійці, вже багато років беруть участь у миротворчих операціях ООН та навчаннях із НАТО (наприклад, «Combined Resolve», «Rapid Trident» тощо), що сприяє їх загартуванню як лідерів міжнародного рівня.

Отже, сучасні підходи до формування лідерських якостей у військових базуються на таких ключових засадах: чіткі доктринальні моделі (як-от система компетентностей і атрибутів лідера), що визначають орієнтири розвитку; безперервне навчання протягом усієї кар'єри, поєднання формальної освіти, досвіду служби й саморозвитку; інтерактивні методи підготовки, тренінги, кейсові навчання для відпрацювання поведінкових навичок; акцент на морально-психологічній підготовці лідерів (емоційний інтелект, стресостійкість, етика); культурна адаптивність і обмін досвідом через міжнародну взаємодію. Ці елементи формують комплексну систему, яка дозволяє виховувати генерацію військовослужбовців, спроможних ефективно лідирувати у сучасному складному середовищі. В наступному розділі розглянемо, як зазначені підходи імплементуються або можуть бути імплементовані в НГУ.

Імплементация міжнародних підходів до лідерства у контексті НГУ

З огляду на стратегічний курс України на зближення з НАТО та загальну реформу сектору безпеки, напрацьований міжнародний досвід розвитку лідерства поступово впроваджується у практику НГУ. Цей процес включає адаптацію доктринальних принципів, участь у програмах обміну та навчання за підтримки іноземних партнерів, а також зміну організаційної культури НГУ відповідно до сучасних підходів. Розглянемо конкретні напрями імплементации.

Прийняття Доктрини з військового лідерства НГУ (2022) стало важливим кроком у відображенні міжнародних принципів на національному ґрунті. Ця Доктрина гармонізує основні поняття і підходи з відповідними доктринами НАТО та ЗСУ. Вона врахувала положення Воєнної доктрини України щодо необхідності впровадження стандартів НАТО, а також орієнтується на Allied Joint Publication AJP-01, де однією з доктринальних засад операцій НАТО є лідерство і принцип командування, заснованого на намірі. Відтак, можна очікувати, що Доктрина НГУ декларує прихильність до місійного стилю командування, про який згадувалося вище.

Національна академія національної гвардії та інші навчальні центри активно співпрацюють з іноземними партнерами для модернізації навчальних програм. Зокрема, в рамках програми NATO DEEP (Defence Education Enhancement Programme) українські військові освітяни, включно з викладачами Академії НГУ, беруть участь у семінарах і стажуваннях, де ознайомлюються з найкращими методиками навчання лідерству. За підтримки мобільних тренувальних команд НАТО проводяться курси для інструкторів з лідерства. Наприклад, канадська поліцейська місія (через програму РТАР) могла надавати допомогу НГУ в підготовці інструкторів з питань лідерства та управління персоналом на основі досвіду жандармерій. У результаті, в навчальних планах Академії з'явилися предмети, подібні до західних “Leadership and Management”, “Ethics and Leadership”, які читаються із залученням інтерактивних методів.

Британський досвід також став у пригоді: Великобританія через програму підготовки українських військових (Operation ORBITAL, а пізніше “Interflex”) навчала тисячі українських солдатів та молодших командирів основам лідерства малих підрозділів. Частина гвардійців пройшла ці курси, здобувши навички командування від британських сержантів-інструкторів. Деякі з цих навчених кадрових військових повернулися до НГУ і тепер передають отримані знання своїм підлеглим, тим самим “імпортувавши” елементи західної культури лідерства. Співпраця з партнерськими

військовими формуваннями. Важливим каналом імплементації є Програма партнерства штату Каліфорнія (State Partnership Program) між НГУ та Національною гвардією штату Каліфорнія (США), що триває з 1993 року. У її межах регулярно проводяться обміни делегаціями, спільні тренування, курси. Каліфорнійська Нацгвардія має подібну до української структуру (поєднання військових і правоохоронних функцій), тому обмін досвідом особливо релевантний. Українські офіцери НГУ мали можливість стажуватися в навчальних центрах США, спостерігати, як здійснюється підготовка сержантів та офіцерів-лідерів у американській гвардії. Зворотні візити американських інструкторів до України дозволили проводити тут тренінги. Таким чином, поступово в середовище НГУ інтегруються такі елементи, як система наставництва, культура відкритого обговорення проблем в колективі (after-action review), традиція заохочення ініціативи солдат.

Мабуть, найскладнішим, але і найважливішим аспектом імплементації є еволюція повсякденної практики керівництва в підрозділах НГУ – тобто те, як поводяться командири зі своїми людьми щодня. Тут помітний вплив і бойового досвіду, і цілеспрямованих зусиль з навчання. Українські військові керівники дедалі більше усвідомлюють переваги стилю лідерства, заснованого на повазі та довірі, порівняно зі старою авторитарною моделлю. Як згадувалося, на тренінгах фонду «Повернись живим» вивчався феномен лідерства у США та НАТО, і його адаптація до українських реалій показала доцільність впровадження тренінгових технологій як конструктивного підходу у формуванні лідерських якостей командирів [5, с. 47-50]. Практичним проявом цієї зміни є те, що багато командирів НГУ тепер більше уваги приділяють спілкуванню з особовим складом, поясненню мотивів рішень, залученню підлеглих до обговорення питань навчально-бойової діяльності. Прикладом втілення нових підходів є впровадження курсів лідерства для молодших офіцерів і сержантів на базі навчальних центрів НГУ, за підтримки західних союзників. Так, у 2021–2022 рр. за участі британських і канадських інструкторів проводилися тижневі курси для командирів взводів

НГУ, де моделювалися ситуації з прийняття рішень під тиском, розігрувалися рольові сценарії (наприклад, встановлення блокпосту і необхідність діяти у разі загрози масових заворушень). Учасники відзначали, що такий формат кардинально відрізняється від звичних лекцій: він вимагав проявити ініціативу, працювати в команді з колегами з інших частин, отримувати негайний зворотний зв'язок від інструкторів. Через подібні програми НГУ переймає навчальну філософію НАТО, яка полягає у розвитку критичного мислення у лідерів, здатності ставити запитання «чому» і шукати кращі способи дії, а не слідувати лише букві наказу.

Повномасштабна війна 2022 року стала випробувальним полігоном для перевірки лідерських якостей українських військових та каталізатором змін. У ході важких боїв, оборони міст, штурмових операцій проявилися як сильні, так і слабкі місця у підготовці командирів. Відомі випадки, коли ініціатива і нестандартні рішення молодших офіцерів НГУ приводили до успіху навіть за відсутності зв'язку з вищим керівництвом – тобто діяли саме в дусі mission command. З іншого боку, були й ситуації, де надмірна централізація або пасивність очікування наказів коштували втрат. Війна болюче вчить, тому після активної фази бойових дій НГУ разом з НАТО аналізує уроки лідерства. Одним із визнаних пріоритетів стало посилення підготовки командирів рот і батальйонів. За підтримки західних партнерів у 2023 р. розпочато спеціальні Captain's Career Courses для українських капітанів (в ЗСУ і в НГУ аналогічно), де за прискореною програмою їх навчали передовим практикам управління підрозділом, беручи до уваги набутий бойовий досвід [15]. Ці курси є прямою імплементацією американської моделі кар'єрного курсу капітанів, адаптованою до українських реалій, і вони покликані підготувати цілу когорту офіцерів середньої ланки з сучасним мисленням.

Попри прогрес, імплементація міжнародних підходів у НГУ стикається з труднощами: зокрема, залишками старих управлінських практик і повільною зміною ментальності. Успішність реформ залежить від їхньої послідовності та підтримки командування. Позитивно, що керівництво НГУ активно підтримує

людиноцентричний підхід, а зміни закріплюються інституційно – через створення центрів підготовки сержантів, стандарти оцінювання та впровадження психодіагностики для визначення лідерського потенціалу. Підсумовуючи, можна констатувати, що НГУ наразі перебуває на шляху трансформації системи розвитку лідерських компетентностей, де використовуються кращі напрацювання міжнародного досвіду. Звичайно, цей процес потребує часу і стійкої підтримки – як політичної, так і ресурсної. Однак вже отримані результати (зростання якості управління підрозділами НГУ, успішні дії гвардійців у бойових і кризових ситуаціях, позитивні відгуки міжнародних партнерів щодо професіоналізму українських офіцерів) свідчать про правильність обраного курсу.

Висновки. Розвиток лідерських компетентностей у військовослужбовців НГУ охоплює теоретичні, освітні, практичні й культурні аспекти. Військове лідерство, на відміну від цивільного, поєднує формальну владу з неформальним впливом і потребує високої моральної стійкості. НГУ, виконуючи як бойові, так і правоохоронні завдання, висуває до своїх лідерів вимоги універсальності – командної, педагогічної й етичної. Міжнародний досвід, особливо НАТО та армії США, пропонує ефективні моделі підготовки лідерів, зокрема принцип *mission command*, розвиток сержантського корпусу та трансформаційного лідерства. НГУ вже впроваджує ці підходи через оновлення навчальних програм, тренінги й доктрини. У пріоритеті – закріплення результатів, розширення міжнародного обміну, вдосконалення оцінки потенціалу та створення культури постійного саморозвитку. Це забезпечить формування покоління лідерів, здатних ефективно діяти в сучасних умовах і вести підлеглих до перемоги.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бойко О. В., Похнатюк С. В. Психолого-педагогічний аналіз відмінностей функцій керівництва і лідерства у професійній діяльності командира підрозділу. *Вісник НУОУ*. 2012. № 2(27). С. 5–10.

2. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України : наказ командувача Національної гвардії України 06.12.2022 р. № 450. URL: <http://surl.li/vucirk> (дата звернення 26.04.2025).
3. Кримець Л. Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник НУОУ*. 2018. № 2(50). С. 51–58.
4. Левенець А. Є. Психологічні засоби підвищення професійно-психологічної стійкості працівників пенітенціарних закладів. *Вісник пенітенціарної асоціації України*. Київ, 2017. № 2. С. 62–69.
5. Луценко Б. В. Лідерство в Національній гвардії України: уроки міжнародного досвіду. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 6(189). С. 47–50.
6. Department of the Army, USA. Army Leadership and the Profession. ADP 6-22. Washington, D.C. : Headquarters, Department of the Army, 2019. 64 p.
7. Department of the Army, USA. Leader Development. FM 6-22. Washington, D.C. : Headquarters, Department of the Army, 2015. 120 p.
8. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Emotional Intelligence and Leadership (пер. укр. Голман Д. та ін. «Емоційний інтелект лідера»). Харків : Віват, 2019.
9. NATO Defence College. Leadership Challenges in NATO Multinational Operations : research report. Rome : NATO Defence College, 2020. 56 p.
10. NATO Defence College. Transformational Leadership in Military Contexts : analytical note. Rome : NATO Defence College, 2021. 48 p.
11. NATO Standardization Office. Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning. AJP-5. Brussels : NATO, 2013. 144 p.
12. NATO Standardization Office. Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. AJP-3.0. Brussels : NATO, 2019. 223 p.
13. NATO Standardization Office. Allied Joint Doctrine. AJP-01. Brussels : NATO, 2017. 170 p.
14. Semenenko O., Semenenko L., Dobrovolskyi Y., Vodchyts O., Yarmolchuk M., Piekhota S. The main theoretical and practical aspects of leadership

development in the training system of the Armed Forces of Ukraine: Foreign and domestic experience. *Journal of Scientific Papers Social Development and Security*. 2023. Vol. 13, No. 4. P. 224–239.

15. Spirit of America. HOW WE'RE SUPPORTING MILITARY LEADERS IN UKRAINE. Europe | Project Updates. URL: <https://spiritofamerica.org/supporting-military-leaders-in-ukraine> (дата звернення: 25 квітня 2025).

16. Weisaeth L. Combat stress reactions. *World Health*. 1994. Vol. 47. No. 2. P. 24. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/326993/WH-1994-Mar-Apr-p24-eng.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (дата звернення: 25 квітня 2025).