

УДК: 355.23;355.23:37;355.232, 316.46, 355.23:316.46-057.1

№ держреєстрації: 0125U001132

КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

03179, м. Київ, вулиця Оборони Києва, 7, тел. (098)0013015

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник начальника Київського
інституту Національної гвардії
України з наукової роботи,
кандидат юридичних наук, старший
дослідник
полковник

Максим КТІТОРОВ

____.____.2025

ЗВІТ

ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

(шифр – «Лідер»)

(остаточний)

Науковий керівник НДР

кандидат юридичних наук, доцент

полковник

____.____.2025



Андрій ГРАДЕЦЬКИЙ

2025

Рукопис закінчено 09. грудня . 2025 р.

Результати роботи розглянуто Вченою радою Київського інституту
Національної гвардії України, протокол від _____._____ 2025 р. № _____

СПИСОК АВТОРІВ

Науковий керівник НДР
Заступник начальника факультету
з навчальної та наукової роботи –
начальник навчальної частини ФЗДБ,
к.ю.н., доцент
полковник
____.____.2025

Андрій ГРАДЕЦЬКИЙ

Відповідальний виконавець
Доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін
к.психол.н., доцент
майор
____.____.2025

Наталя ПЕНЬКОВА

Виконавці:
Начальник кафедри соціально-гуманітарних дисциплін
к.і.н.
майор
____.____.2025

Володимир ЮШКЕВИЧ

Доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін
к.ю.н., доцент
Старший викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін
підполковник
____.____.2025

Владислав ЯРЕМА

Викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін
к.ф.н.
капітан
____.____.2025

Олександр КОЛОМІЄЦЬ

Начальник управління психологічного
забезпечення ГУ НГУ
полковник
____.____.2025

Маргарита ГОЛОВІНА

Начальник служби психологічного
супроводження СБД управління психологічного
забезпечення ГУ НГУ
підполковник
____.____.2025

Марина ГРЕБЕНЮК

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР 169 с., 2 ч., 1 дод., 4 табл., 12 схем, 82 джерела

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ;
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ; ІНІЦІАТИВНІСТЬ
КОМАНДИРІВ; ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ; НАЦІОНАЛЬНА
ГВАРДІЯ УКРАЇНИ

Мета НДР – формування та розвиток лідерських якостей у військовослужбовців НГУ шляхом обґрунтування теоретико-методологічних засад, емпіричної оцінки та вироблення практичних рекомендацій для системи підготовки й психологічної підтримки персоналу.

У ході виконання НДР узагальнено сучасні підходи до військового лідерства, визначено чинники розвитку лідерського потенціалу та проведено емпіричне дослідження із застосуванням п'ятифакторної психодіагностичної методики (n=11795; офіцери – 1008, контрактники – 4836, мобілізовані – 5951). Оцінювання здійснювалося за шкалами: адаптивність і стресостійкість, комунікативність, саморегуляція і воля, емоційний інтелект, організаторські здібності.

Наукова новизна полягає в тому, що: (1) уточнено та структуровано систему особистісних і організаційних детермінант розвитку лідерства у військових колективах; (2) на підставі масштабного емпіричного масиву обґрунтовано п'ятикомпонентну модель лідерського потенціалу та виокремлено ключові «зони зростання» (саморегуляція/воля, емоційний інтелект, комунікація, організаторські якості, стресостійкість) як цілі підготовки командирів; (3) адаптовано під завдання НГУ комплекс оцінювання, який поєднує п'ятифакторну діагностику з індикаторами контролю соціальної бажаності (опитувальник лідерського потенціалу та шкала відвертості) для підвищення надійності результатів.

Практичні результати: розроблено та обґрунтовано пропозиції для системи підготовки й управління персоналом НГУ, зокрема: впровадження

стандартизованого алгоритму оцінювання лідерського потенціалу з наданням індивідуального зворотного зв'язку; спрямування навчальних модулів на розвиток саморегуляції, стресостійкості, комунікативної взаємодії, емоційної компетентності та організаторських умінь; використання результатів оцінювання для відбору/призначення на командні посади й планування індивідуальних траєкторій розвитку; методичні рекомендації щодо посилення ініціативності й відповідальності командирів через принципи децентралізованого управління (Mission Command) у повсякденній діяльності та під час виконання службово-бойових завдань.

ABSTRACT

Report on research work 169 pages, 2 chapters, 1 appendix, 4 tables, 82 sources
DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES AMONG
SERVICEMEMBERS; MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF
UNCERTAINTY; COMMANDER INITIATIVE; DECENTRALIZED COMMAND
AND CONTROL; NATIONAL GUARD OF UKRAINE

The purpose of the R&D project is to form and develop leadership qualities among NGU servicemembers by substantiating the theoretical and methodological foundations, conducting an empirical assessment, and elaborating practical recommendations for the personnel training and psychological support system.

In the course of the project, contemporary approaches to military leadership were synthesized, key factors shaping leadership potential were identified, and an empirical study was conducted using a five-factor psychodiagnostic instrument (n = 11,795; officers: 1,008; contract servicemembers: 4,836; mobilized servicemembers: 5,951). Assessment was performed across the following scales: adaptability and stress resilience, communicative competence, self-regulation and volitional control, emotional intelligence, and organizational abilities.

The scientific novelty of the study consists in: (1) refining and structuring the system of personal and organizational determinants of leadership development in military collectives; (2) substantiating, on the basis of a large-scale empirical dataset, a five-component model of leadership potential and identifying key “growth areas” (self-regulation/volition, emotional intelligence, communication, organizational qualities, and stress resilience) as target outcomes of commander training; (3) adapting for NGU tasks an integrated assessment framework that combines five-factor diagnostics with indicators controlling for social desirability (a leadership potential questionnaire and a frankness/openness scale), thereby increasing the reliability of findings.

Practical outcomes include the development and justification of proposals for the NGU personnel training and management system, in particular: implementation of a standardized algorithm for assessing leadership potential with individualized

feedback; orienting training modules toward the development of self-regulation, stress resilience, communicative interaction, emotional competence, and organizational skills; using assessment results for selection/appointment to command positions and for planning individualized development trajectories; and methodological recommendations to strengthen commanders' initiative and responsibility through decentralized command principles (Mission Command) in routine activity and during the execution of service-combat tasks.

ЗМІСТ

Частина 1	
Перелік скорочень, умовних позначень, одиниць і термінів	9
Вступ	12
1. Вибір напрямку дослідження	16
1.1. Вибір напрямку і методики дослідження. Добір, вивчення літератури та інших матеріалів щодо тематики НДР.....	16
1.2. Аналіз методичного інструментарію для створення універсальних критеріїв діагностики оцінки рівня лідерських якостей військовослужбовців Національної гвардії України.....	33
2. Теоретичні та експериментальні дослідження	42
2.1. Лідерська поведінка та розвиток лідерських якостей військовослужбовців.....	42
2.1.1. Понятійно-методологічні основи військового лідерства та його розмежування з формалізованим командуванням	43
2.1.2. Профіль лідерської компетентності офіцера і функціональний контур діяльності (мотивація, цілі, планування, комунікація, наставництво).....	46
2.1.3. Модельний спектр військового лідерства й етико-психологічні модератори його ефективності.....	52
2.2. Формування соціальної та комунікативної компетентності військовослужбовців.....	57
2.2.1. Теоретико-концептуальні засади соціально-комунікативної компетентності та її зв'язок із лідерським потенціалом.....	57
2.2.2. Психологічні детермінанти розвитку соціально-комунікативної компетентності у військовому середовищі.....	63
2.2.3. Освітні стратегії і методи формування соціальних та комунікативних навичок у військовій освіті.....	64
2.3. Дослідження передового досвіду держав членів НАТО щодо формування та розвитку лідерських якостей у військовослужбовців.....	68

2.3.1. Доктринальні засади та філософія лідерства НАТО: АJP-01, АJP-3.0, АJP-5 і концепція Mission Command.....	68
2.3.2. Підготовка військових лідерів союзників: моделі США, Великобританії, Канади; адаптивність і мультикультурність.....	71
2.3.3. Імплементация лідерства для України: порівняльний аналіз практик НАТО, адаптація в НГУ, виклики та обмеження.....	73
2.4. Емпіричні дослідження лідерського потенціалу військовослужбовців НГУ.....	80
Частина 2	
3. Узагальнення та оцінка результатів проведених досліджень, складання звітної документації	98
3.1. Узагальнення результатів проведених досліджень	98
3.2. Оцінювання повноти і якості вирішення поставлених завдань.....	108
3.3. Процедура застосування «Опитувальника лідерського потенціалу військовослужбовця НГУ».....	113
3.4. Рекомендації щодо формування та розвитку лідерських якостей військовослужбовців Національної гвардії України.....	122
3.5. Навчальні кейси для вирішення етичних лідерських дилем.....	131
3.6. Практичні поради щодо розвитку комунікативної компетентності військового лідера.....	149
Висновки	154
Рекомендації	157
Перелік джерел посилань	160
Додатки	168

ЧАСТИНА 1

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ

16-ФО-187-А – опитувальник 16 факторів особистості (форма А).

ВВНЗ – вищий військовий навчальний заклад.

ВНТУ – Вінницький національний технічний університет.

ГУ НГУ – Головне управління Національної гвардії України.

ДВНЗ – державний вищий навчальний заклад.

НДР 2025 3 оновлений

ЗЗУД – загальна здатність до управлінської діяльності (методика).

ЗСУ – Збройні Сили України.

КОС – комунікативні та організаторські схильності (методика).

КПІ – Київський політехнічний інститут (КПІ ім. Ігоря Сікорського).

МПЗ – морально-психологічне забезпечення.

НАПН – Національна академія педагогічних наук (України).

НДПСУ – видання/установа Державної прикордонної служби України (напр., «Вісник НДПСУ ім. Б. Хмельницького»).

НДР – науково-дослідна робота.

НДУ – Ніжинський державний університет (ім. М. Гоголя).

НГУ – Національна гвардія України.

НАТО – Організація Північноатлантичного договору.

НТУ «ХПІ» – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».

НУОУ – Національний університет оборони України.

ОШОПП – обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників.

РСК – рівень суб'єктивного контролю (методика).

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

УДК – Універсальна десяткова класифікація.

ФЗДБ – факультет забезпечення державної безпеки.

AAR – After Action Review (АПД – Аналіз проведених дій)

ADP – Army Doctrine Publication (доктринальна публікація Армії США).

AI – Artificial Intelligence (штучний інтелект).

AJP-01 – Allied Joint Publication-01(доктрина НАТО).

AJP-3.0 – Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations (доктрина НАТО щодо ведення операцій).

AJP-5 – Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning (доктрина НАТО з планування на оперативному рівні).

authorref. – автореферат (у бібліографічних описах: «автореф. дис.»).

C2 – Command and Control (командування та управління).

DOI – Digital Object Identifier (цифровий ідентифікатор об'єкта).

dis. – дисертація (у бібліографічних описах: «дис.»).

FM – Field Manual (польовий статут/керівництво Армії США; напр., FM 6-22).

followership – «послідовництво» (практики поведінки/підтримки лідера підлеглими).

HFM-286 – індекс/номер звіту (Human Factors and Medicine) у системі НАТО

KIA – Killed in action (загинув у бою).

Mission Command – концепція «управління на основі наміру командира».

NATO – North Atlantic Treaty Organization (Організація Північноатлантичного договору).

NCO – Non-Commissioned Officer (сержантський склад).

NDC – NATO Defence College (Навчальний коледж НАТО).

NGU – National Guard of Ukraine (Національна гвардія України).

SEAL – Sea, Air, Land (підрозділи спеціальних операцій ВМС США; «морські котики»).

soft skills – «м'які навички».

STO – Science and Technology Organization (структура НАТО; NATO STO).

STO-TR-HFM-286 – технічний звіт NATO STO (серія TR).

U.S. – United States (США).

URL – Uniform Resource Locator (адреса вебресурсу).

USA – United States of America (Сполучені Штати Америки).

USMA – United States Military Academy (Військова академія США, Вест-Пойнт).

Values-Based Leadership – «лідерство, засноване на цінностях».

ВСТУП

Сучасні умови функціонування сектору безпеки і оборони України, зумовлені тривалою збройною агресією російської федерації, високою динамікою оперативної обстановки та зростанням вимог до якості управління підрозділами, актуалізують потребу цілеспрямованого розвитку лідерських якостей військовослужбовців. Для Національної гвардії України особливо значущими є здатність командирів діяти в умовах невизначеності, підтримувати згуртованість колективу, забезпечувати психологічну стійкість особового складу та реалізовувати принципи децентралізованого управління, сумісні зі стандартами НАТО. Обґрунтування науково виважених підходів до формування лідерського потенціалу та створення прикладних рекомендацій для підготовки і психологічної підтримки персоналу відповідає актуальним запитам служби й бойового застосування підрозділів НГУ.

Мета НДР – формування та розвиток лідерських якостей у військовослужбовців НГУ шляхом обґрунтування теоретико-методологічних засад, емпіричної оцінки та вироблення практичних рекомендацій для системи підготовки й психологічної підтримки персоналу.

Зазначена мета обумовила необхідність виконання таких *завдань*:

- узагальнити сучасні наукові підходи до військового лідерства та визначити змістові компоненти лідерського потенціалу, релевантні службово-бойовій діяльності НГУ.
- визначити ключові особистісні та організаційні чинники розвитку лідерських якостей у військових колективах НГУ (у т.ч. комунікативний та морально-психологічний контури).
- проаналізувати соціально-комунікативну компетентність як складову лідерського потенціалу та обґрунтувати напрями її розвитку у підрозділах.
- узагальнити та адаптувати елементи передового досвіду підготовки військових лідерів у державах-членах НАТО з урахуванням національного контексту.

– розробити авторський інструментарій оцінювання лідерського потенціалу – «Опитувальник лідерського потенціалу військовослужбовця НГУ»

– та визначити підходи до інтерпретації результатів за ключовими шкалами;

– провести емпіричне оцінювання лідерського потенціалу військовослужбовців НГУ із застосуванням п'ятифакторної психодіагностичної методики та визначити «зони зростання» за ключовими шкалами.

– адаптувати комплекс оцінювання під завдання НГУ шляхом поєднання п'ятифакторної діагностики з індикаторами контролю соціальної бажаності для підвищення надійності результатів.

– розробити практичні рекомендації для системи підготовки й управління персоналом НГУ: алгоритм оцінювання з індивідуальним зворотним зв'язком, орієнтири для навчальних модулів, підходи до відбору/призначення та планування індивідуальних траєкторій розвитку.

Об'єкт дослідження: процес формування та розвитку лідерських якостей у військовослужбовців Національної гвардії України в умовах службово-бойової діяльності та професійного становлення особового складу.

Предмет дослідження: зміст, структура, чинники та умови ефективного розвитку лідерських якостей військовослужбовців НГУ, зокрема їх взаємозв'язок із соціально-комунікативною компетентністю, психологічною стійкістю та організаторськими вміннями, а також можливості адаптації кращих практик лідерської підготовки країн НАТО до потреб НГУ.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що на основі поєднання теоретичного узагальнення та масштабного емпіричного матеріалу обґрунтовано цілісне бачення розвитку лідерських якостей у військових колективах НГУ як системного явища та визначено практичні механізми його оцінювання і підтримки.

Вперше:

– розроблено авторський «Опитувальник лідерського потенціалу військовослужбовця НГУ» як інструмент емпіричного оцінювання лідерського потенціалу та запропоновано процедуру інтерпретації результатів;

– на підставі масштабного емпіричного масиву обґрунтовано п'ятикомпонентну модель лідерського потенціалу та виокремлено ключові «зони зростання» як цілі підготовки командирів;

– обґрунтовано застосування контролю соціальної бажаності (шкали відвертості) у складі комплексної процедури оцінювання для підвищення надійності результатів.

Удосконалено:

– систему особистісних і організаційних детермінант розвитку лідерства у військових колективах (через уточнення та структуризацію їх складу і ролі у підготовці/службово-бойовій діяльності);

– підходи до побудови навчальних модулів розвитку лідерства (саморегуляція і воля, емоційна компетентність, комунікація, організаторські якості, стресостійкість) із прив'язкою до потреб управління персоналом НГУ.

Дістали подальшого розвитку:

– методичні підходи до стандартизованого оцінювання лідерського потенціалу з наданням індивідуального зворотного зв'язку та використанням результатів для відбору/призначення на командні посади і планування індивідуальних траєкторій розвитку;

рекомендації щодо посилення ініціативності й відповідальності командирів у повсякденній діяльності та під час виконання службово-бойових завдань із урахуванням принципів децентралізованого управління (Mission Command).

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові, міждисциплінарні та спеціальні методи. Так, до загальнонаукових методів було віднесено: *аналіз і синтез* – для визначення сутності поняття «лідерські якості» та виокремлення ключових елементів, які впливають на їх розвиток у військовому середовищі; *індукцію та дедукцію* – для формулювання висновків на основі вивчених джерел і фактів, а також для переходу від загальних положень до прикладних рішень; *аналогію та моделювання* – з метою виявлення закономірностей формування лідерських якостей у суміжних професійних

сферах та побудови уявної моделі військового лідерства; *узагальнення* – для інтеграції висновків із різних джерел (наукових, нормативних, емпіричних) у єдину теоретичну конструкцію. До спеціальних методів дослідження увійшли: *контент-аналіз* керівних документів та нормативно-правової бази Національної гвардії України, з метою виявлення формалізованих вимог до особистості військового керівника; *порівняльно-історичний метод* – для аналізу розвитку концепцій військового лідерства в національному та зарубіжному контекстах, зіставлення підходів до підготовки командного складу; *системно-структурний підхід* – для розгляду лідерських якостей як інтегративного феномену, що включає мотиваційні, когнітивні, комунікативні та вольові компоненти; *метод експертного оцінювання* – залучення фахівців з військової психології та підготовки офіцерських кадрів до апробації висновків.

Отже, метою НДР є формування та розвиток лідерських якостей у військовослужбовців НГУ шляхом обґрунтування теоретико-методологічних засад, емпіричної оцінки та вироблення практичних рекомендацій для системи підготовки й психологічної підтримки персоналу. Для досягнення мети виконано комплекс теоретичних, порівняльних і емпіричних досліджень та узагальнено результати у вигляді рекомендацій і прикладних матеріалів, поданих у розділах 1–3 цього звіту.”

1. ВИБІР НАПРЯМУ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. ВИБІР НАПРЯМУ І МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ. ДОБІР, ВИВЧЕННЯ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНШИХ МАТЕРІАЛІВ ЩОДО ТЕМАТИКИ НДР

Формування та розвиток лідерських якостей військовослужбовців є одним із ключових чинників ефективного функціонування підрозділів Національної гвардії України як у повсякденній діяльності, так і під час бойового застосування. Обраний науковий напрям зумовлений потребою переосмислення ролі військового лідерства в умовах збройної агресії російської федерації, трансформації системи національної безпеки, упровадження стандартів НАТО та посилення гібридних загроз. У цих обставинах командир дедалі більше виступає не лише носієм формальних повноважень, а й лідером, здатним забезпечувати згуртованість підрозділу, підтримувати морально-психологічний стан, мобілізувати особовий склад на виконання завдань і приймати рішення в умовах невизначеності та стресу [12; 13; 48; 71].

Актуальність дослідження визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників. По-перше, воєнно-політична ситуація та досвід широкомасштабної війни об'єктивно підвищили вимоги до командирів і керівників усіх рівнів: від них очікують ініціативності, відповідальності, здатності діяти нестандартно й водночас забезпечувати дисципліну та керованість підрозділів у критичних обставинах. По-друге, інституційне оновлення Національної гвардії України посилює значущість морально-психологічної підготовки персоналу, що передбачає цілеспрямований розвиток лідерських якостей, соціальної відповідальності, критичного мислення та вміння діяти в неоднозначних ситуаціях у межах посадових повноважень і командирського задуму. По-третє, євроатлантична інтеграція та практична взаємосумісність із підрозділами країн НАТО потребують адаптації кращих зразків командного і лідерського стилю, де розвиток лідерства розглядається як базовий елемент військової підготовки, а не

як допоміжний компонент. По-четверте, гендерна, етнокультурна та соціальна різноманітність особового складу НГУ обумовлює потребу в сучасних підходах до керівництва та командної взаємодії: ефективне лідерство дедалі більше спирається не лише на посаду, а й на особистісний авторитет, емоційний інтелект, комунікативну компетентність і здатність вибудовувати довіру в колективі [12; 13; 27; 51; 70]. У підсумку вибір напряму дослідження – формування та розвиток лідерських якостей у військовослужбовців Національної гвардії України – є науково обґрунтованим, соціально значущим і таким, що відповідає стратегічним завданням сектору безпеки і оборони.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові, міждисциплінарні та спеціальні методи, застосування яких забезпечує комплексне осмислення феномена військового лідерства. До загальнонаукових методів віднесено аналіз і синтез (для уточнення змісту поняття «лідерські якості» та виокремлення елементів, що визначають їхній розвиток у військовому середовищі), індукцію та дедукцію (для формування узагальнень на підставі опрацьованих джерел і переходу від загальних положень до прикладних висновків), аналогію та моделювання (для виявлення закономірностей формування лідерських якостей у суміжних професійних сферах і побудови уявної моделі військового лідерства), узагальнення (для інтеграції висновків із наукових, нормативних і емпіричних джерел у цілісну теоретичну конструкцію). До спеціальних методів увійшли контент-аналіз керівних документів та нормативно-правової бази (для визначення формалізованих вимог до особистості військового керівника), порівняльно-історичний метод (для аналізу еволюції концепцій військового лідерства в національному й зарубіжному контекстах), системно-структурний підхід (для розгляду лідерських якостей як інтегративного феномена, що включає мотиваційні, когнітивні, комунікативні та вольові компоненти), а також метод експертного оцінювання (із залученням фахівців у сфері військової психології та підготовки офіцерських кадрів до апробації висновків і рекомендацій) [3; 17].

З огляду на міждисциплінарний характер тематики – на перетині педагогіки, військової психології, соціології, теорії управління та військової справи – у ході дослідження здійснено ґрунтовний аналіз наукової літератури, доктринальних документів і матеріалів, що стосуються військового лідерства. Для забезпечення повноти огляду відібрано праці українських науковців (монографії, дисертаційні дослідження, статті у фахових виданнях) щодо розвитку лідерських компетентностей і соціально-комунікативних навичок військовослужбовців; офіційні доктринальні документи України (НГУ, ЗСУ) про лідерство; документи НАТО і США (доктрини, настанови й керівництва з лідерства та розвитку лідерів); зарубіжні дослідження з військового лідерства, етики та психології лідерства. Опрацювання значного корпусу джерел (понад 50 позицій у сукупності з методичними матеріалами з психодіагностики) підтвердило, що проблема формування ефективних військових лідерів перебуває у центрі сучасної науки та практики як в Україні, так і за її межами, що додатково обґрунтовує вибір напрямку НДР [12; 13; 19; 20; 48; 49; 70; 71; 72; 73].

Український науковий доробок з проблем військового лідерства репрезентований кількома взаємодоповнювальними підходами. У межах педагогічного підходу акцент переноситься на формування лідерської компетентності в системі військової освіти та безперервного професійного розвитку. Так, монографія О. В. Бойка пропонує поетапну систему розвитку лідерських якостей офіцерів із визначенням педагогічних умов, критеріїв оцінювання та методичного супроводу; підкреслюється необхідність цілеспрямованого розвитку лідерських якостей від етапу навчання курсанта до рівнів службового зростання через наставництво й самовдосконалення [3]. Компетентнісно орієнтований аспект підготовки військовослужбовців НГУ розкрито у праці В. Шевченко, де професійна компетентність осмислюється як якісна характеристика оволодіння діяльністю та як підґрунтя для становлення молодших командирів і майбутніх офіцерів саме як лідерів [37]. У спорідненій проблематиці В. Поливанюк актуалізує пошук оптимальних шляхів підготовки військових фахівців із новим мисленням, професійною мобільністю та

готовністю до самостійного розв'язання військово-професійних завдань, у тому числі в контексті міжнародного військового співробітництва [28].

В українських працях помітним є також психологічний вимір військового лідерства, зосереджений на поведінці командира в кризових умовах, прийнятті рішень під стресом і взаємодії з особовим складом. Колективні напрацювання у межах психології управління та конфліктології розкривають вплив психологічних механізмів на стиль військового керівництва та особливості функціонування командира в напружених ситуаціях [31; 35]. Важливе прикладне значення для дослідження має методичний інструментарій психодіагностики лідерських якостей: у посібнику «Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців» О. Кокур, І. Пішко та співавтори систематизували набір методик для комплексної оцінки лідерського потенціалу й вимірювання окремих компонентів лідерських якостей, що створює наукове підґрунтя для вдосконалення системи відбору, підготовки та розвитку військових лідерів [19]. У межах аналізованих підходів окреслюється й практично значуща логіка: діагностика має працювати не як самоціль, а як основа для індивідуалізованих рекомендацій і програм розвитку, синхронізованих із вимогами служби та підроздільною підготовкою [19].

Окремого розвитку в українській науковій традиції набув соціально-комунікативний вимір лідерства, який прямо пов'язується з ефективністю управління колективом і підтриманням згуртованості. В. Аніщенко із співавторами, досліджуючи формування комунікативної компетентності майбутніх офіцерів сектору безпеки і оборони, підкреслюють роль професійних цінностей і культури взаємодії як чинника стабільного розвитку збройних структур та успішної міжнародної військової співпраці [1, с. 87–88]. С. Соболева аналізує соціальну компетентність офіцерів ЗСУ в умовах війни та обґрунтовує її як інтегральну якість, що забезпечує здатність ефективно взаємодіяти із соціальним середовищем і розв'язувати соціальні проблеми в службовій діяльності; у висновках акцентовано, що в умовах сучасного збройного протистояння соціально-психологічна компетентність виступає передумовою

згуртування підрозділу та підтримання морально-психологічного стану [32, с. 25–27]. У педагогічно-прикладному вимірі проблематика соціальної компетентності та комунікації як чинника лідерських рис розглядається у вітчизняних дослідженнях, орієнтованих на формування відповідних якостей у майбутніх офіцерів НГУ [25]. Навіть у спеціалізованих дослідженнях, присвячених окремим категоріям військових фахівців, простежується спільний висновок щодо критичної ролі комунікації: Р. Ваврик, аналізуючи розвиток комунікативної компетентності майбутніх військових диригентів, наголошує на значущості вербальних і невербальних навичок офіцера для впливу на колектив і конструктивного управління спілкуванням [6, с. 134]. Дотичним до цієї проблематики є дослідження А. Горбатюка, у якому соціально значущі компетентності військовослужбовців НГУ розглядаються як багатокomпонентна структура надпрофесійних ознак, що забезпечує успішну комунікацію, прогрес у професійній діяльності й продуктивний саморозвиток [10]. У сукупності ці праці демонструють, що в українському науковому дискурсі лідерські якості осмислюються комплексно – від педагогічних умов формування до психологічних механізмів і соціальних навичок, без яких неможливо забезпечити стійке управління підрозділом у складних умовах [1; 6; 10; 25; 32].

Емпірично орієнтований зріз українських досліджень представлено, зокрема, публікацією Я. Степанюка «Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні», що базується на результатах дослідження Центру лідерства УКУ. У роботі окреслено особливості військового лідерства, його чесноти та зв'язок із добробутом лідерів, а також запропоновано рекомендації щодо вдосконалення підготовки військових лідерів і підтримки ветеранів у процесі інтеграції в суспільство [33]. Практична цінність цієї праці полягає в перенесенні акценту з вузькофункціонального розуміння лідерства на поєднання компетентностей, моральних чеснот та емоційного інтелекту як умов довготривалої ефективності командира і збереження людського потенціалу [33].

Поступова інституціоналізація проблематики військового лідерства в Україні чітко простежується у доктринальній площині, оскільки саме

доктринальні документи задають базові дефініції, унормовують термінологію та створюють рамку для формування, вимірювання й розвитку компетентностей. У цьому сенсі «Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України» (військова керівна публікація ВКП 7-00(03).01, 2020) виступає системоутворювальним документом, що окреслює лідерство як комплексну спроможність управління військами (силами) та задає цільові орієнтири розвитку командирів/керівників на різних рівнях підготовки, пов'язуючи лідерство з підвищенням ефективності командування, бойової готовності та здатності організації до змін [13, с. 9–10]. Важливо, що у ЗСУ доктринальна логіка підкреслює необхідність поєднання управлінського (стабілізаційного) і лідерського (трансформаційного) компонентів діяльності командира: управління забезпечує порядок, контроль і сталість процесів, тоді як лідерство зосереджене на формуванні бачення, мотивації, згуртуванні та стимулюванні позитивних змін у підрозділах, що є критично значущим у високоризиковому й невизначеному середовищі сучасних операцій [13]. Доктрина також виконує нормотворчу функцію для подальшого розвитку стандартів, навчально-методичних матеріалів та практик підготовки, фактично створюючи методологічний «каркас» для уніфікації підходів до визначення цінностей, чеснот, властивостей характеру та базових компетентностей військового лідера, а відтак – для вибудовування критеріїв оцінювання й обґрунтування вимірювальних інструментів у системі військової освіти та професійного розвитку [13]. Паралельно «Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України» (ВКП НГУ 1-00.01, затверджена наказом командувача НГУ від 06.12.2022 № 450) конкретизує феномен лідерства з урахуванням інституційної специфіки НГУ як військового формування з правоохоронними функціями та закріплює розуміння лідерства як цілеспрямованого впливу у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також у нестандартних і критичних ситуаціях – через надання мети, спрямування підлеглих на її досягнення, підтримання дисципліни й мотивації, формування довіри й поваги та орієнтацію на розвиток НГУ як суспільного інституту [12, с. 6]. Змістовно ця доктрина підсилює ціннісно-поведінковий

вимір лідерства (відповідальність, етичні орієнтири, стандарти поведінки), водночас підкреслюючи вимогу до взаємосумісності з іншими складовими сектору безпеки й оборони та партнерами, що передбачає єдність підходів до стандартів, компетенцій і процедур підготовки; показовим є також посилення ролі внутрішньої комунікації як функції лідера, від якої залежить якість інформаційного обміну, довіра та керованість колективу, а також виділення гендерних аспектів як окремої площини сучасного військового лідерства [12]. У методологічному сенсі сукупність цих доктринальних засад є важливою не лише як нормативний орієнтир, а як інструмент уніфікації термінології та побудови операціоналізованих критеріїв оцінювання: доктрини переводять лідерство з рівня загальних декларацій у площину конкретних вимог до компетентностей, поведінкових стандартів, комунікативних практик і професійних якостей, що створює підстави для розроблення валідного діагностичного інструментарію та практико-орієнтованих методик підготовки й розвитку лідерів у ЗСУ та НГУ [12; 13].

У контексті вивчення передового досвіду країн-членів НАТО доктринальні документи з лідерства відіграють особливо важливу роль, оскільки формують концептуальні, нормативні та методологічні засади військового лідерства в умовах багатонаціонального співробітництва.

Так, одним із фундаментальних джерел, що визначає концептуальні підвалини лідерства у Збройних силах держав-членів НАТО, є багатонаціональний доктринальний документ AJP-01: Allied Joint Doctrine (Об'єднана спільна доктрина), розроблений і затверджений Управлінням стандартизації НАТО (NATO Standardization Office). Цей документ виступає загальним рамковим орієнтиром для усіх союзних збройних сил щодо організації, проведення та забезпечення багатонаціональних операцій, а також встановлює уніфіковані підходи до ключових понять, серед яких центральне місце займає лідерство в умовах міжнаціональної військової взаємодії.

У документі докладно висвітлюється роль командування та лідерства як базового функціонального елемента ефективного проведення операцій. Згідно з

AJP-01, лідерство трактується не лише як управлінська функція, але і як здатність впливати на поведінку особового складу в умовах багатонаціонального середовища з метою досягнення спільної мети. Особлива увага приділяється характеристикам, якими повинен володіти лідер у збройних силах Альянсу, серед яких: здатність до комунікації у міжкультурному контексті, стратегічне бачення, етична відповідальність, адаптивність до швидкозмінних обставин бойового середовища. Доктрина також підкреслює важливість довіри як центрального елемента у формуванні дієвого лідерства: ефективне командування в НАТО можливе лише за умови забезпечення взаємної довіри між підрозділами різних національних контингентів, що, у свою чергу, вимагає високого рівня міжособистісних та міжорганізаційних навичок з боку командира. У документі також наголошується, що формування лідерських якостей є невід'ємною частиною професійного військового зростання та пов'язане не тільки з особистими якостями, а й із доктринальними рамками, які спрямовують лідерів на прийняття рішень, що відповідають цінностям Альянсу. Таким чином, AJP-01 виконує ключову роль у стандартизації підходів до лідерства серед збройних сил країн-членів НАТО. Його значущість полягає в тому, що документ задає уніфіковану методологічну і концептуальну платформу для розвитку та оцінювання лідерських якостей військовослужбовців в умовах багатонаціонального військового співробітництва, що має безпосереднє значення для удосконалення системи підготовки командного складу держав-членів Альянсу [71].

Наступним важливим джерелом, що формує уявлення про лідерство у системі планування та проведення спільних операцій НАТО, є AJP-3.0: Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations (Об'єднана спільна доктрина щодо ведення операцій), розроблена та видана Управлінням стандартизації НАТО (NATO Standardization Office). Цей документ є ключовим для розуміння функціонування військового командування на оперативному рівні та відображає підходи НАТО до інтегрованого управління багатонаціональними силами у сучасних конфліктах, з урахуванням динаміки безпекового середовища та

трансформацій у природі воєнних дій. АJP-3.0 розглядає лідерство як одну з головних передумов успішного виконання військових операцій. Зокрема, наголошується на тому, що командир у багатонаціональній операції повинен не лише приймати рішення та організовувати дії підлеглих, а й бути стратегічним комунікатором, посередником між політичними завданнями та тактичними можливостями, носієм цінностей Альянсу, а також джерелом натхнення для особового складу в умовах складних і змінних обставин бойової обстановки. Однією з провідних ідей, що проходить через увесь текст доктрини, є концепт мислячого командира (*thinking commander*), здатного діяти самостійно в межах наданих повноважень (*mission command*), швидко адаптуватися до мінливих умов, приймати нестандартні рішення та ефективно координувати взаємодію між представниками різних країн-членів НАТО. АJP-3.0 також підкреслює важливість так званого оперативного мистецтва (*operational art*), в межах якого командири повинні володіти здатністю до аналітичного мислення, передбачення наслідків прийнятих рішень, а також бачити оперативну ситуацію в контексті загальної стратегії Альянсу. Документ надає значної уваги питанню лідерства в умовах сучасної гібридної війни, зокрема – у середовищі, де інформаційні, кібернетичні та когнітивні впливи можуть бути не менш важливими, ніж традиційні вогневі засоби. В таких умовах командир повинен володіти не лише класичними навичками військового управління, але й здатністю до багаторівневого аналізу, міжвідомчої координації, інформаційного реагування та лідерства у віртуальних середовищах. Таким чином, АJP-3.0 не лише окреслює тактичні й оперативні аспекти планування і ведення бойових дій, але й суттєво розширює уявлення про роль лідерства в арміях країн НАТО, переводячи його з площини управлінських навичок у площину стратегічного мислення, адаптивності та міжкультурної комунікації. Доктрина є безцінним джерелом для аналізу передового досвіду з розвитку лідерських якостей серед військовослужбовців в умовах багатонаціонального співробітництва [72].

Ще одним важливим доктринальним джерелом, що безпосередньо стосується формування та реалізації лідерських функцій у збройних силах країн

НАТО, є AJP-5: Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning (Об'єднана спільна доктрина оперативного рівня планування), підготовлена Управлінням стандартизації НАТО (NATO Standardization Office). Цей документ зосереджений на процесі оперативного планування у рамках спільних (об'єднаних) операцій та розкриває місце і роль лідера у побудові концепції дій, прийнятті стратегічно важливих рішень і організації координації між багатонаціональними підрозділами. На відміну від AJP-01 та AJP-3.0, які значною мірою фокусуються на загальних принципах командування та ведення операцій, AJP-5 розкриває лідерство через призму процесу прийняття рішень, який є центральним елементом оперативного планування. У цьому контексті лідер виступає не лише виконавцем визначеного плану, а й активним творцем стратегічного бачення, здатним забезпечити логічний, послідовний і адаптивний процес формування військової операції, що відповідає політичним цілям Альянсу. У документі підкреслюється, що успішне планування залежить від інтелектуального лідерства, яке включає здатність аналізувати комплексну інформацію, формулювати концепції операцій, організовувати оперативний аналіз середовища (operational environment) та здійснювати управління ресурсами в умовах невизначеності. Висвітлюється значення лідерської відповідальності за оцінку ризиків, варіантів розвитку подій та побудову логіки кампанії, де кожен етап операції потребує обґрунтованого керівного задуму (commander's intent), що стає орієнтиром для підлеглих. Окремий акцент у AJP-5 зроблено на принципі mission command (командування на основі довіри та ініціативи), відповідно до якого лідери повинні формувати чітке бачення кінцевої мети операції, залишаючи підлеглим свободу дій у межах загального задуму. Такий підхід формує основу для розвитку автономності, креативності та відповідальності у командирів середньої і нижчої ланки, що, своєю чергою, є однією з ключових цілей підготовки лідерів у збройних силах країн НАТО.

Таким чином, AJP-5 становить собою не лише технічний документ з планування військових операцій, але й методологічне підґрунтя для розвитку

аналітичного, відповідального та стратегічно орієнтованого лідерства. Його значущість для дослідження передового досвіду держав-членів НАТО полягає в тому, що він детально окреслює роль командира як ключового архітектора операції, а також задає концептуальні рамки для виховання лідерських якостей, необхідних для ефективного управління силами у сучасному безпековому середовищі [73].

Серед джерел, що відіграють визначальну роль у формуванні уніфікованих підходів до військового лідерства в арміях держав-членів НАТО, особливе місце посідає ADP 6-22: Army Leadership and the Profession (Публікація армійської доктрини 6-22: Лідерство в армії та військова професія), оприлюднена Департаментом армії Сполучених Штатів Америки (Department of the Army, USA). Цей документ становить основу американського підходу до лідерства у Збройних силах та водночас активно використовується у програмах підготовки кадрів у союзних арміях НАТО, слугуючи своєрідним орієнтиром для розбудови інституційного, оперативного та тактичного лідерства [48]. Доктрина ADP 6-22 визначає лідерство як процес впливу, через який лідери забезпечують цілеспрямовану дію, покращують організацію та сприяють розвитку підлеглих, підрозділів і самої професії. У центрі концепції американського військового лідерства стоїть триєдина модель – «бути, знати, робити» (be, know, do), яка підкреслює значущість моральних засад, професійної компетентності та практичного застосування лідерських якостей.

Документ містить структурований опис основних рівнів лідерства – прямого (direct), організаційного (organizational) і стратегічного (strategic), кожен з яких потребує специфічного набору умінь і характерних рис. На відміну від суто формального командування, американський підхід, викладений у ADP 6-22, робить акцент на ціннісному лідерстві, де лідер є носієм таких якостей, як честь, цілісність, самовідданість і відповідальність перед підлеглими. Окрему увагу в доктрині приділено професіоналізації офіцерського корпусу, яка розглядається не лише як адміністративна мета, а як морально-етичне завдання. Армійське лідерство, згідно з ADP 6-22, нерозривно пов'язане з розумінням військової

служби як професії, що вимагає безперервного самовдосконалення, відданості громадянському контролю та слідування професійним стандартам. Таке розуміння сприяє розвитку критичного мислення, готовності до самостійного прийняття рішень у складних умовах та спонукає до розвитку підлеглих не лише як виконавців, а як майбутніх лідерів.

ADP 6-22 також закладає засади для формування культури наставництва (mentorship), що передбачає активну участь командирів у вихованні наступного покоління лідерів. Такий підхід узгоджується із сучасними трансформаційними моделями лідерства, в яких на перший план виходить міжособистісна взаємодія, розвиток довіри та мотивація до самореалізації у межах військового колективу. З огляду на системність, глибину аналізу та практичну орієнтованість, ADP 6-22 становить надзвичайно цінне джерело для вивчення передового досвіду у сфері розвитку лідерських якостей військовослужбовців. Його вплив виходить далеко за межі армії США, оскільки цей документ активно імплементується у спільні навчальні програми НАТО, формуючи основи сучасної культури командування, зорієнтованої на довіру, відповідальність і розвиток людського потенціалу [48].

Завершуючи аналіз доктринальних джерел, доцільно звернутися до документа, що має прикладний і водночас концептуальний характер – FM 6-22: Leader Development (Польовий статут 6-22: Розвиток лідера), підготовлений Департаментом армії США (Department of the Army, USA). Цей документ є логічним і практичним доповненням до попередньої публікації ADP 6-22, поглиблюючи її положення та спрямовуючи зусилля командирів, інструкторів і керівного складу на формування цілісної системи підготовки військових лідерів у структурі Збройних сил [48; 49]. FM 6-22 трактує розвиток лідера як усвідомлений, цілеспрямований і багатоетапний процес, який охоплює як інституційний компонент (формальне навчання та підготовка у військових освітніх закладах), так і операційний (практичний досвід у підрозділах) та індивідуальний (саморозвиток). У тексті документу чітко наголошується, що справжній лідер не формується виключно через виконання обов'язків – його необхідно системно підтримувати, спрямовувати, оцінювати та розвивати

впродовж усього службового циклу. Однією з ключових концепцій, викладених у FM 6-22, є модель розвитку лідера через три взаємопов'язані домени: операційний (operational domain), інституційний (institutional domain) та індивідуальний (self-development domain). Кожен із цих доменів виконує специфічну функцію: операційне середовище надає контекст для застосування навичок у реальних умовах; інституційне – забезпечує навчальну і методичну підтримку; а індивідуальне – стимулює відповідальність за самореалізацію та вдосконалення.

FM 6-22 значну увагу приділяє ролі керівників у процесі наставництва (mentorship), оцінки та зворотного зв'язку. Наголошується, що командири та старші офіцери повинні виступати активними фасилітаторами лідерського зростання, надаючи підлеглим можливості для самостійного прийняття рішень, управління ризиками, розвитку критичного мислення і рефлексії. У цьому контексті важливою є ідея лідерського клімату – середовища, що сприяє зростанню, відкритості та довірі, без яких неможливо досягти високого рівня мотивації та ініціативи.

Особливе місце в документі займає оцінювання потенціалу та прогресу лідерів, яке розглядається не як формальна процедура, а як невід'ємна частина процесу розвитку. Для цього запроваджуються чіткі критерії та індикатори оцінювання, а також механізми формування індивідуального плану професійного розвитку, що узгоджується з вимогами посади, рівнем відповідальності та стратегічними завданнями підрозділу.

Таким чином, FM 6-22 є зразком сучасного практичного керівництва, яке забезпечує структурований, гнучкий та адаптивний підхід до формування військових лідерів. Його значення полягає у створенні цілісної системи лідерського розвитку, яка може бути ефективно адаптована не лише в Збройних силах США, а й у контексті багатонаціонального військового співробітництва в рамках НАТО. Документ може служити орієнтиром для держав-членів Альянсу у процесі модернізації систем підготовки командного складу, орієнтованої на

довготривалий розвиток, відповідальність, етичність та стратегічне мислення [49; 70].

В цілому, доктрини країн-членів НАТО, зокрема США, відображають спільне прагнення до уніфікації підходів до лідерства, узгоджених із загальними цілями Альянсу. Вони окреслюють роль командира не лише як адміністративної фігури, але й як стратегічного мислителя, наставника та носія цінностей. Саме тому аналіз доктринальних джерел є необхідною передумовою для розуміння інституційного підґрунтя лідерського розвитку у країнах НАТО та виявлення його найкращих практик [48; 49; 70; 71; 72; 73].

Зарубіжна наукова традиція осмислення військового лідерства сформувала сучасну рамку дослідження цієї проблематики як поєднання (1) ціннісно-морального виміру впливу, (2) контекстно зумовленої управлінської поведінки в умовах ризику та невизначеності, (3) інституційної культури професії зброї, а також (4) процедур і практик підготовки лідерів на різних рівнях військової організації. Витоками «сучасного бачення» часто вважають трансформаційний підхід Джеймса МакГрегора Бернса, який інтерпретував лідерство як взаємовідносини лідера й послідовників, що піднімають мотивацію та моральні орієнтири колективу і водночас відрізняються від суто транзакційного обміну «винагорода–результат» [43]. Бернард Басс розвинув цю ідею, запропонувавши операціоналізовану модель трансформаційного лідерства (зокрема акцент на ідеалізованому впливі, натхненній мотивації, інтелектуальній стимуляції та індивідуалізованій підтримці), що дало змогу емпірично вимірювати лідерські практики й порівнювати їхній ефект у підрозділах [40; 41]. Саме ця лінія досліджень стала методологічною опорою для багатьох військово-прикладних робіт: лідер у військовому середовищі постає не лише як адміністратор або носій влади, а як носій цінностей, який формує «візію завдання», підтримує довіру й згуртованість у ситуаціях високого ризику [40; 41].

У прикладній площині етичний і «характерологічний» акцент трансформаційної традиції був популяризований у працях Джона Максвелла, який трактує лідерство як здатність до відповідального впливу через довіру,

послідовність і персональний приклад [68]. Хоч його підхід часто позиціонують як прикладно-управлінський, для військових студій він важливий тим, що добре накладається на логіку професійної етики офіцера: авторитет командира в бою та в повсякденній службі підтримується не лише компетентністю, а й моральною легітимністю лідерських рішень [64; 68].

Водночас сучасні війни, миротворчі місії та гібридні загрози актуалізували підходи, що пояснюють лідерство як керування адаптацією підлеглих і системи до нових викликів. Рональд Гейфец і Дональд Лорі в концепції адаптивного лідерства показали, що ключове завдання лідера полягає у винесенні «адаптивних проблем» на рівень колективу, організації контрольованої напруги та делегуванні «роботи змін» підлеглим, а не в імітації простих технічних рішень [56; 57]. У близькій логіці, але з фокусом на небезпечних середовищах, Шон Ханна з колегами запропонував рамку аналізу лідерства в екстремальних контекстах (ризик, часовий дефіцит, невизначеність, моральні дилеми), де поведінка лідера оцінюється крізь призму стійкості, відповідальності та здатності підтримувати функціонування групи під загрозою зриву [54]. Цю ж проблематику розкрив Томас Колдціц у концепції *in extremis leadership* (лідерство «коли від рішень буквально залежить життя»), підкреслюючи значення компетентності, довіри, лояльності, емоційної стабільності та готовності брати на себе тягар ризику разом із підлеглими [62].

Окремий пласт зарубіжних досліджень пов'язаний з інституційною еволюцією командування і культурою децентралізованого управління. Ейтан Шамір у порівняльному дослідженні впровадження *mission command* у США, Великій Британії та Ізраїлі показав, що успіх децентралізації визначається не лише доктринальними формулами, а й відповідністю організаційної культури, системи підготовки та практик оцінювання персоналу вимогам ініціативності й відповідальності командирів [78]. У вимірі «первинного» бойового лідерства (рота-взвод-відділення) значущими є роботи Ентоні Кінга про тактику та згуртованість піхоти у XX–XXI ст., де ефективність підрозділу пояснюється взаємодією тренуваності, стандартів виконання, довіри і малогрупової

координації, що на пряму пов'язано зі стилем лідерства молодших командирів [60]. Соціологічну основу розуміння професії військового як інституції заклав Морріс Яновіц, аналізуючи трансформацію «професійного солдата» і напруження між військовою організацією та суспільством, що важливо для трактування лідерства як інституційно регульованої ролі, а не тільки особистісної якості [58].

Суттєву глибину сучасним дискусіям про військове лідерство надають етико-правові студії. Пол Робінсон, аналізуючи етичну підготовку у збройних силах, показує, що «моральна спроможність» командира формується системно (через навчання, виховання, професійні стандарти та практики розбору ситуацій), а не виникає спонтанно як приватна риса характеру [76]. Джордж Лукас у праці про військову етику пропонує узагальнену рамку моральних обов'язків військового лідера в умовах легітимного застосування сили, наголошуючи на практичному вимірі відповідальності на різних рівнях командування [64]. Важливими є також колективні видання, що інтегрують етику та лідерство як єдину предметну сферу: збірник під редакцією Пітера Олстхорна розглядає етичні аспекти лідерства в армії як невід'ємну частину командної функції, а не «додаток» до неї [74]; у збірнику під редакцією Девіда Вітема етика й право подані як нормативні рамки для реальних операційних рішень у сучасному конфлікті [79].

Прикладний вимір і емпіричне підґрунтя огляду зарубіжної літератури найкраще репрезентує контекстно-специфічна перспектива Леонарда Вонга, Пола Бліса та Девіда МакГерка: автори показали, що «військове лідерство» не зводиться до універсального набору рис, а має аналізуватися багаторівнево (індивід–мала група–підрозділ–інституція) і з урахуванням типу місії, бойового досвіду, організаційних очікувань та соціального середовища, пропонуючи дослідницькі ніші для вимірювання морально-психологічного стану, згуртованості та результативності [81]. Дотично до цього, компаративні підходи у військовій соціології (зокрема в розділі Тайлера Кребба та Девіда Сігала у *Handbook of the Sociology of the Military*) допомагають «прив'язати» лідерство до

моделі комплектування, цивільно-військових відносин та інституційної культури різних держав [44]. Нарешті, сучасні вимоги до інклюзивності та ефективності багатокomпонентних військових організацій підсилюють значення досліджень Роберта Егнелла, Петтера Гойєма та Ганнеса Бертса щодо впровадження гендерної перспективи як фактора організаційних змін і операційної спроможності (на матеріалі шведської моделі), що безпосередньо стосується лідерства у змішаних та мультикультурних колективах [51].

Комплексний аналіз джерельної бази та літератури з проблематики військового лідерства у країнах-членах НАТО дозволяє зробити узагальнювальний висновок: доктринальні документи НАТО (AJP-01, AJP-3.0, AJP-5) та США (ADP 6-22, FM 6-22) формують концептуальні й організаційні засади лідерства як ключового компонента військової ефективності, визначаючи моделі поведінки лідера, етичні орієнтири та функціональні ролі командира у сучасному безпековому середовищі [71; 72; 73; 48; 49]. Водночас українські дослідження й національні доктрини (ЗСУ, НГУ) задають необхідну рамку для адаптації цих підходів до національних умов служби, бойового досвіду та інституційної специфіки, а також забезпечують підґрунтя для розробки валідних інструментів діагностики й розвитку лідерських якостей у військовослужбовців [3; 12; 13; 19; 27]. Такий огляд створює міцну основу для подальшого компаративного аналізу, методично вивіреної адаптації елементів передового досвіду до системи підготовки офіцерів в Україні та розроблення науково-прикладних рекомендацій у межах реформування військової освіти відповідно до стандартів НАТО [20; 70].

1.2. АНАЛІЗ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ СТВОРЕННЯ УНІВЕРСАЛЬНИХ КРИТЕРІЇВ ДІАГНОСТИКИ ОЦІНКИ РІВНЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ.

Підходи до оцінювання лідерських якостей: потреба в універсальних критеріях. Для побудови ефективної системи розвитку лідерського потенціалу необхідні об'єктивні критерії та показники, за якими можна діагностувати рівень сформованості лідерських якостей у військовослужбовців. Аналіз наявної практики засвідчив фрагментарність підходів: різні структури і фахівці використовують різноманітні методики оцінювання – від анкет самооцінки до комплексних атестацій – проте бракує уніфікованого стандарту. У НАТО та ЗС США стандартизація оцінювання лідерства приділяється значна увага: існують єдині моделі компетенцій і цільові профілі лідера для різних рівнів командування, на основі яких розроблено оцінні анкети та тестові батареї. Відповідно, одним із завдань цієї НДР є розробка універсальних критеріїв діагностики – тобто такого набору показників і шкал, який би охоплював основні компоненти лідерських якостей і міг застосовуватися для різних категорій військовослужбовців НГУ. Універсальні критерії мають забезпечити порівнюваність результатів, спростити моніторинг динаміки розвитку лідерства та стати основою для кадрових рішень (відбір на командні посади, планування навчання тощо) [12; 19; 48; 49; 70].

Огляд наявних методик та психодіагностичних систем. У практиці оцінки лідерських якостей використовується широкий спектр психодіагностичних методик. На основі огляду літератури та існуючих посібників їх можна умовно розділити на дві групи:

Комплексні (інтегральні) методики діагностики лідерського потенціалу. Вони призначені для загальної оцінки здатності до лідерства. Як правило, це опитувальники або тести, що охоплюють одразу кілька аспектів особистості. Прикладом є опитувальник «Діагностика лідерських здібностей»

(використовується у НАСВ ім. гетьмана П. Сагайдачного) – містить серію питань щодо ставлення респондента до управлінських ситуацій, прийняття рішень, комунікації, на основі чого розраховується інтегральний показник лідерського потенціалу [19]. Також згаданий раніше комплекс методик під редакцією О. Кокуна містить блок «Методики комплексної діагностики лідерських якостей», що включає 11 тестів загальної оцінки: вони вимірюють такі інтегральні параметри, як управлінські схильності, стиль керівництва, рівень домагань, комунікативні і організаторські здібності, інтелектуальний потенціал тощо. Зокрема, «Оцінка загальної здатності до управлінської діяльності (ЗЗУД)» дозволяє кількісно виразити управлінську компетентність особистості за допомогою серії ситуаційних завдань [19]. Такі комплексні методики корисні для первинного виявлення лідерського потенціалу, проте їхній недолік – вони дають узагальнену оцінку без детального «профілю» сильних і слабких сторін.

Спеціалізовані методики для окремих компонентів лідерських якостей. Сюди входять тести і опитувальники, кожен з яких фокусується на якомусь аспекті, важливому для лідерства. Наприклад, для оцінки адаптивності та стійкості до стресу використовується опитувальник «Шкала психологічної стійкості» (адаптація методики *hardiness* С. Мадді) або «Опитувальник резильєнтності» CD-RISC (Connor–Davidson Resilience Scale) – вони дають показник здатності переносити труднощі та швидко відновлюватися після стресових подій. Для емоційного інтелекту існують методики, як-от «Емоційний інтелект» Н. Холла або MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) – оцінюють вміння розпізнавати і керувати емоціями. Саморегуляція та вольовий контроль можуть діагностуватися за допомогою опитувальника «Рівень саморегуляції» (наприклад, методика В. Моросанової) чи згаданої вище методики РСК (локус контролю) для визначення, наскільки людина бере відповідальність за події на себе. Комунікативні та організаторські здібності вимірюють такі тести, як КОС Синявського–Федоришина, опитувальник соціально-комунікативної компетентності (розроблений у НАВС) тощо. Лідерський стиль можна оцінити, наприклад, за допомогою опитувальника

Кетелла «LPI» (Leadership Potential Index) або тесту на визначення типу лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний). У практиці НАТО/США також поширені багаторівневі системи оцінки – поєднання психологічних тестів з практичними оцінками: Assessment Centers, де кандидати на лідерські посади проходять серію групових вправ, рольових ігор, ситуаційних завдань, які оцінюють команда експертів. В армії США діє, зокрема, програма Battalion Commander Assessment Program (BCAP) – кількадедне асесмент-центрування для відбору командирів батальйонів, що включає психологічне тестування (когнітивні здібності, особистісні риси, письмові завдання) і симуляції лідерських ситуацій. Хоча такі системи є дорогими і ресурсомісткими, їх результати показують високу прогностичну валідність щодо успішності офіцерів на посадах [48; 49; 70; 82].

Особливості вимірювання ключових компонентів лідерських якостей. На основі аналізу літератури та досвіду НАТО/США виокремлено п'ять основних компонентів (груп показників), що охоплюють спектр лідерських якостей військовослужбовця: адаптивність і стресостійкість, комунікативна компетентність, саморегуляція і вольові якості, емоційний інтелект, організаторські здібності. Розглянемо особливості їх діагностики: Адаптивність і стресостійкість. Цей компонент відбиває здатність військовослужбовця діяти ефективно в умовах зміни обстановки, невизначеності, під тиском стресових факторів (бойових чи навчальних). Вимірювання адаптивності зазвичай включає оцінку толерантності до невизначеності, гнучкості мислення, готовності навчатися новому. Стресостійкість оцінюють або через самозвітні шкали (де респондент оцінює, наскільки він зберігає спокій, не піддається паніці, здатен зосередитися під тиском), або через біографічні методи (аналіз успішності дій у стресових ситуаціях у минулому). У ЗС США для оцінки стійкості використовується комплексний опитувальник GAT (Global Assessment Tool), який містить субшкали психологічної стійкості та адаптивності. В НАТО існують програми тренінгу резильєнтності, що включають і оцінку базового рівня (наприклад, тест

на стресову стійкість перед і після тренінгу). Особливістю вимірювання цього компонента є симуляційні стрес-тести – створення моделювання стресової ситуації (часовий тиск, багатозадачність, неповна інформація) і спостереження за поведінкою військовослужбовця. Проте для масового застосування більш придатні стандартизовані опитувальники (через простоту і швидкість обробки) [38; 52; 82].

Комунікативна компетентність. Включає навички міжособистісного спілкування, уміння налагоджувати контакт, ясно формулювати та доводити завдання, активно слухати підлеглих, переконувати та впливати словом. Діагностика комунікативних якостей може проводитись за допомогою тестів умінь (наприклад, визначення рівня володіння техніками риторики, навичками надання зворотного зв'язку) і опитувальників стилю спілкування. Поширеним є тест КОС – він надає дві оцінки: рівень комунікативності (як легко особа входить у контакт, проявляє емпатію, переконує) і рівень організаторських схильностей (чи любить керувати, організовувати групові заходи тощо). У НАТО стандарти комунікативної компетентності лідера включають здатність до міжкультурної комунікації, тому при оцінці офіцерів коаліцій можуть додатково застосовувати ситуаційні завдання, де треба порозумітися з іноземними колегами (вимірювання так званої культурної розвідливості, *cultural awareness*). Особливість цього компонента – його прояв у поведінці: тому, окрім тестів, ефективно використовувати практичні вправи (рольові ігри на переговори, публічні виступи, командні ігри), результати яких оцінюють експерти або шляхом 360°-опитування (відгуки підлеглих, колег, командирів про комунікативні навички особи) [1; 7; 71].

Саморегуляція і вольові якості. Сюди входять уміння керувати своїми емоційними станами, поведінкою, здатність до самодисципліни, наполегливість у досягненні мети, рішучість. Вимірювання саморегуляції часто здійснюють за допомогою опитувальників особистісної зрілості або вольового потенціалу. Наприклад, методика «Дослідження вольових якостей» (опитувальник із твердженнями щодо здатності долати перешкоди, тримати слово, нести

відповідальність тощо) дає інтегральну оцінку розвитку вольової сфери. Самодисципліну можна оцінити через показники організованості, пунктуальності, здатності дотримуватися правил, які часто відображаються у профілі особистості (наприклад, шкала «Добросовісність» у тестах Big Five чи 16PF багато корелює з дисциплінованістю). У практиці США високий рівень саморегуляції та відповідальності розглядається як частина характеру лідера (атрибут Character в моделі ADP 6-22) – він перевіряється як формально (через відсутність дисциплінарних порушень), так і психологічно (опитувальники типу Integrity Test, які виявляють схильність до ризикованої поведінки, сумлінність). Особливістю є те, що частково ці якості можна оцінити за об'єктивними показниками (наприклад, виконання нормативів, службова характеристика), але для наукових цілей зручно мати і питальники з шкальними балами [48; 49].

Емоційний інтелект (EI). Це здатність усвідомлювати власні емоції, керувати ними, розуміти емоції інших і будувати взаємодію, враховуючи емоційний стан підлеглих. EI особливо важливий для лідера при мотивуванні особового складу і підтриманні морально-психологічного клімату в підрозділі. У науковій літературі є кілька підходів до вимірювання EI: тест Майєра-Саловея-Карузо (MSCEIT) пропонує завдання на розпізнавання емоцій та управління ситуаціями; опитувальник Бар-Она (EQ-i) та його модифікації дають профіль емоційних компетентностей (емпатія, емоційна обізнаність, самоконтроль, навички взаємин тощо). В Україні адаптовано спрощені методики, наприклад «Емоційний інтелект» на основі опитувальника Н. Холла, що видає рівні за чотирма субшкалами (розпізнавання своїх і чужих емоцій, управління своїми і чужими емоціями). Для цілей НДР важливо, що EI піддається розвитку через тренінги, тому його діагностика на початковому етапі дозволить виявити потреби у навчальних заходах (наприклад, якщо у групи офіцерів виявлено низьку емпатію або навички самоконтролю емоцій – програму підготовки можна доповнити відповідними модулями) [45; 53].

Організаторські здібності. Військовий лідер виступає організатором колективу, тому критично оцінювати вміння планувати роботу підрозділу,

приймати управлінські рішення, розподіляти ресурси, координувати дії людей. Організаторські здібності тісно пов'язані з лідерськими, але не тотожні: офіцер може бути добре організованим адміністратором, але не мати харизми лідера, і навпаки. Для їх діагностики застосовують ситуаційні завдання (наприклад, кейси на планування операції або розподіл завдань), а також тести управлінських схильностей. Один із відомих – згаданий тест ЗЗУД, що оцінює здатність швидко аналізувати проблему, генерувати план дій, враховувати ризики – фактично це оцінка управлінського мислення в тестовому форматі. Також використовуються опитувальники «Організаторські вміння», де респондент оцінює свої навички тайм-менеджменту, координації, контролю. У практиці США при відборі на штабні та командні посади можуть використовувати когнітивні тестування (напр., ARMY GT – general technical score як частина ASVAB), які побічно оцінюють і здатність до навчання, і потенціал до організаційної діяльності. В НАТО вироблені керівництва з лідерства (на кшталт британської концепції Leadership Code), що містять переліки «що повинен вміти офіцер-лідер» – ці переліки використовуються як чек-листи для оцінки (наприклад, Can set clear goals, Can manage resources efficiently тощо, кожен пункт може бути оцінений під час атестації або інтерв'ю) [39; 49; 70].

Надійність, валідність та застосовність методик в контексті НГУ. Під час добору методичного інструментарію для НДР особлива увага приділялася психометричним показникам методик – їх надійності та валідності, а також відповідності українському контексту. Обрані для подальшого використання опитувальники та тести пройшли апробацію у вітчизняних умовах (деякі адаптовані фахівцями НАОУ, НА НГУ). Наприклад, методика КОС має високі показники внутрішньої надійності (α -Кронбаха $> 0,8$) і підтверджену змістовну валідність для прогнозування успішності виконання організаторських функцій офіцером. Опитувальники емоційного інтелекту і стресостійкості адаптовані українськими психологами і мають нормативні дані для військових вибірок, що дозволяє інтерпретувати результати з врахуванням специфіки. В цілому, обрано п'ятифакторну модель оцінювання (адаптивність/стресостійкість,

комунікативність, саморегуляція/воля, емоційна компетентність, організаторські здібності), яка забезпечує комплексне охоплення профілю лідерських якостей. Для підвищення об'єктивності діагностики передбачено використання шкали соціальної бажаності (шкали відвертості): респондентам пропонується набір тверджень, за якими оцінюється тенденція давати «суспільно бажані» відповіді, і результати основних шкал коригуються з урахуванням цього показника. Таким чином мінімізується викривлення даних, і збільшується надійність висновків [19].

Добір діагностичних показників для подальших етапів дослідження. На основі проведеного аналізу прийнято обґрунтоване рішення відібрати наступні діагностичні показники та методики, які будуть використані у прикладній частині НДР (емпіричному дослідженні):

Адаптивність та стресостійкість: показник за опитувальником резильєнтності (інтегральний бал психологічної стійкості) та показник гнучкості мислення (за методикою на толерантність до невизначеності). Ці показники дозволять виявити здатність військовослужбовця ефективно діяти під тиском і в нових умовах.

Комунікативна компетентність: бал за методикою КОС (комунікативні схильності) та результат ситуаційного завдання на передавання наказу (оцінений експертом за критеріями ясності, переконливості). Це дасть кількісну і якісну оцінку комунікативних умінь.

Саморегуляція і воля: показник самодисципліни (за опитувальником особистісної саморегуляції) та бал за методикою РСК (локус контролю). Вони відобразять рівень самоконтролю та відповідальності респондента.

Емоційний інтелект: загальний EQ-бал за опитувальником емоційного інтелекту. Цей показник вкаже на здатність розуміти та керувати емоціями – важливий фактор лідерської ефективності при роботі з людьми.

Організаторські здібності: результат тесту-кейсу на планування (у відсотках правильності рішень) та бал за методикою ЗЗУД. Це охарактеризує управлінське мислення та навички організації.

Зазначені показники утворюють уніфіковану п'ятифакторну шкалу оцінки лідерського потенціалу, яку буде покладено в основу авторської методики діагностики. Модель діагностики передбачає дворівневу процедуру: спочатку респонденти заповнюють «Опитувальник лідерського потенціалу військовослужбовця НГУ» із 25 тверджень (по 5 на кожен з п'яти факторів). Далі – 7 тверджень «Шкали відвертості» для контролю щирості відповідей. На основі опитувальника обчислюється профіль з п'яти оцінок, який демонструє відносну вираженість кожної групи якостей у військовослужбовця. Низькі результати за окремими шкалами інтерпретуються як «зони зростання» – напрями, які потребують розвитку. Такий підхід узгоджується зі світовою практикою (напр., в армії США використовується схожа багатофакторна модель у програмах лідерського коучингу, де результати оцінювання лягають в основу індивідуального плану розвитку офіцера) [49].

Підсумовуючи, розроблений методичний інструментарій спирається на поєднання найкращих вітчизняних і зарубіжних підходів. Він забезпечує універсальні критерії діагностики лідерських якостей, що охоплюють ключові компетентності військового лідера та підлягають кількісній оцінці. Надалі цей інструментарій буде використано для емпіричного дослідження лідерського потенціалу військовослужбовців НГУ (розділ 2) та для розробки рекомендацій щодо удосконалення системи підготовки і розвитку лідерських якостей (розділ 3). Таким чином, виконано необхідну підготовчу роботу: проаналізовано методи і обґрунтовано вибір показників, що дозволяє перейти до практичної реалізації дослідження [12; 19; 48; 49; 70].

У першому розділі обґрунтовано вибір напряму НДР – дослідження процесу формування та розвитку лідерських якостей військовослужбовців НГУ – на основі аналізу наукової літератури, доктринальних джерел та зарубіжного досвіду. Визначено методологічну базу і використані методи дослідження, здійснено огляд вітчизняних і іноземних наукових напрацювань. Встановлено, що лідерські якості є інтегральним утворенням, яке включає комплекс особистісних характеристик (адаптивність, стресостійкість, комунікативність,

саморегуляція, емоційний інтелект, організаторські вміння тощо), а їх розвиток має здійснюватися системно в межах військової освіти і служби. Доктрини НГУ, ЗСУ, НАТО та США одностайно розглядають лідерство як невід'ємну складову підготовки командного складу, що підтверджує актуальність дослідження [12; 13; 71; 72; 73; 48; 49].

В підрозділі 1.2 проведено аналіз існуючих методик оцінювання лідерських якостей і виділено п'ять ключових критеріїв, за якими доцільно здійснювати діагностику рівня лідерського потенціалу. Обґрунтовано вибір психодіагностичних методик для вимірювання кожного з критеріїв та сформовано багатофакторну модель оцінки. Забезпечено врахування вимог надійності та валідності, а також адаптацію інструментарію до умов НГУ [19].

2. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. ЛІДЕРСЬКА ПОВЕДІНКА ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ.

У сучасних умовах безпекових викликів лідерська поведінка є визначальним чинником ефективності військових підрозділів. Повномасштабна збройна агресія і динаміка бойових дій в Україні актуалізували потребу в ініціативних та відповідальних воєнних лідерах. Зокрема, Національна гвардія України (НГУ) як військове формування з правоохоронними функціями, що безпосередньо залучене до бойових дій, потребує компетентних фахівців із сильним характером і розвиненими лідерськими навичками, здатних стратегічно мислити, швидко ухвалювати рішення та брати на себе відповідальність [12]. У відповідь на ці виклики у 2022 році в НГУ було формалізовано підходи до лідерства шляхом ухвалення Доктрини з військового лідерства (наказ Командувача НГУ № 450 від 06.12.2022) [12]. Цей документ закріпив, що безперервний розвиток лідерства є частиною професійного обов'язку кожного військовослужбовця – від солдата до генерала, а також визначив базові лідерські цінності НГУ: вірність Присязі та українському народові, патріотизм, ініціативність, турбота про підлеглих, взаємодопомога і командний дух. Таким чином, лідерська поведінка розглядається командуванням як ключовий фактор підвищення боєздатності військ, а цілеспрямоване формування лідерських якостей особового складу – як стратегічний пріоритет розвитку НГУ [12].

Бойові реалії прискорюють лідерський розвиток: молодші командири й сержанти, опинившись у критичних ситуаціях, вимушені брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу та самостійно приймати рішення – так лідерські навички формуються «на практиці» [27; 33]. Водночас набутий бойовий досвід потребує систематизації й передачі – через підготовку наставників, розробку настанов з лідерства тощо [20; 7]. Отже, лідерська

поведінка у війську – це не лише особиста справа офіцера чи сержанта, а й предмет цілеспрямованої навчально-виховної роботи і доктринального забезпечення, що має на меті формування необхідних лідерських якостей усього особового складу.

2.1.1. Понятійно-методологічні основи військового лідерства та його розмежування з формалізованим командуванням.

У військовій сфері під лідерською поведінкою розуміють сукупність дій і впливів командира (лідера), спрямованих на згуртування підлеглих та спонукання їх до успішного виконання поставлених завдань. Доктринальне визначення цього феномена закріплено у керівних документах. Так, в Доктрині НГУ військове лідерство трактується як цілеспрямований вплив військовослужбовця на особовий склад у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності шляхом надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації, підтримання довіри й поваги, а також вдосконалення організації [12]. Лідерство розглядається як ключовий компонент професійної діяльності командирів різних рівнів і штабів під час виконання завдань за призначенням. Таким чином, сутність лідерської поведінки у війську полягає у впливі на свідомість і волю військовослужбовців, формуванні в них мотивації та колективного духу для досягнення спільної мети. Лідерство у військовому середовищі є багатограним соціально-психологічним феноменом, що поєднує індивідуальні та групові аспекти. З одного боку, лідерство ґрунтується на особистісних якостях лідера: лідером є унікальний індивід, якому властиві харизматичність і здатність чинити вплив на людей. З іншого боку, лідерство існує лише у контексті колективу: воно проявляється як неформальна влада в певному соціальному оточенні і реалізується через взаємодію лідера з послідовниками [29; 24]. Індивідуально-соціальна природа цього явища зумовлює, що справжній військовий лідер усвідомлює свою особисту відповідальність за людей, які йому довіряють, та наслідки своїх рішень і дій [3]. Отже, поняття лідерської поведінки у війську охоплює як формальні дії командира (віддання наказів, контроль за їх виконанням), так і неформальний

вплив, заснований на авторитеті, довірі та прикладі. Лідерська поведінка тісно пов'язана з поняттям «військовий лідер», під яким розуміється не просто начальник за посадою, а будь-який військовослужбовець, спроможний повести за собою інших, надихнути їх на досягнення цілей.

У військовому середовищі поняття «командир» (у значенні керівника, начальника) та «лідер» не є тотожними, хоча й тісно пов'язані між собою. Командування зазвичай спирається на формальну владу та посадові повноваження, натомість лідерство ґрунтується на особистому авторитеті та неформальному впливі. Командир наділений офіційною владою згідно зі своїм службовим становищем і діє в межах встановлених функціональних обов'язків та правових норм. Він виступає носієм управлінських функцій і забезпечує регулювання офіційних службових відносин у підрозділі шляхом соціального контролю, наказів та розпоряджень [12]. Лідер же реалізує свій вплив переважно через міжособистісні стосунки і неформальні механізми: його влада базується на визнанні з боку підлеглих, добровільному авторитеті, який вони йому надають. Існування лідера взагалі неможливе без колективу – це групове явище, яке виникає з відкритої чи прихованої згоди членів групи визнавати за певною особою провідну роль. Натомість командир призначається на посаду офіційно і його повноваження делеговані “згори”, отже командування пов'язане з макроструктурою військової організації на відміну від лідерства, що проявляється на мікрорівні малої групи. Функції і стиль діяльності командира та лідера також різняться. Командир у своїй діяльності виконує насамперед адміністративно-управлінські функції – планування, організацію, контроль виконання завдань. Він діє згідно з планом, наказами старших начальників і націлений передусім на підтримання порядку та дисципліни, тобто “робить справу правильно” (to do things right). Лідер, зі свого боку, більше зосереджується на формуванні бачення та мотивації – він окреслює перспективу, надихає підлеглих на досягнення спільної мети і шукає нові підходи. Якщо командир здебільшого “доручає виконання завдань” і віддає розпорядження, то лідер надихає на їх виконання, спонукає підлеглих добровільно та вмотивовано діяти

для досягнення цілей. Підходи до управління у них різні: командир покладається на встановлені системи підготовки, інструкції, стандарти, здійснює жорсткий контроль за процесами і діями підлеглих, тоді як лідер більше довіряє людям, заохочує ініціативу, використовує силу особистого прикладу та вплив на емоційну сферу підлеглих. Командир прагне підтримувати заданий рівень активності підлеглих, а лідер задає імпульс активності – надихає на додаткові зусилля та впроваджує нові методи для кращого результату. Іншими словами, командир виступає як адміністратор, що діє за стандартними шаблонами, тоді як лідер є новатором, готовим діяти нестандартно [29; 3; 12].

Джерела впливу (влади) командира і лідера кардинально відрізняються. Формальний командир має посадову владу, підкріплену статутними повноваженнями і можливістю застосувати дисциплінарні заходи. Натомість лідер у підрозділі може не мати високої посади, але користується особистісною владою, що ґрунтується на авторитеті, довірі та повазі з боку товаришів по службі. Показово, що командир без авторитету не є лідером, тоді як авторитетний військовослужбовець навіть у відносно невисокому званні може стати неформальним лідером колективу. В ідеалі офіцер повинен поєднувати обидві ролі – офіційного командира і лідера групи. В українській військовій науці та практиці для позначення такого ідеалу використовується поняття «командир-лідер». Таким чином, джерело впливу командира-лідера є подвійним: з одного боку – це посадові повноваження, з іншого – особистий приклад і довіра колективу. Відповідальність і характер прийняття рішень у командира і лідера мають свою специфіку. Командир офіційно несе юридичну відповідальність за стан справ і бойову готовність підрозділу, його рішення часто продиктовані наказами вищого керівництва та обставинами, що виходять за межі його підрозділу. Натомість лідер у своєму неформальному впливі зосереджується на безпосередніх рішеннях, що стосуються групової динаміки та взаємовідносин – тобто вирішує питання “тут і зараз”, які хвилюють його підлеглих. Відповідальність лідера не закріплена офіційно і має радше морально-етичний

характер: він відчуває особисту відповідальність перед колективом, хоча юридично за помилки підлеглих відповідає командир [3; 12; 29].

2.1.2. Профіль лідерської компетентності офіцера і функціональний контур діяльності (мотивація, цілі, планування, комунікація, наставництво).

Під лідерською компетентністю офіцера сучасні дослідники розуміють складне багатокомпонентне утворення, що поєднує різні групи якостей та здібностей. Зокрема, М. Ктіторов та А. Пугач наводять таке узагальнене визначення: лідерська компетентність офіцера – це динамічне поєднання знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, ціннісних орієнтирів та професійно значущих індивідуальних якостей особистості, які визначають її здатність і готовність впливати на волю і поведінку інших суб'єктів професійної діяльності для ефективнішого виконання службових завдань [22]. З цього визначення видно, що структурно лідерська компетентність включає кілька взаємопов'язаних компонентів:

- Цінності і ціннісні орієнтири. Цей компонент відображає внутрішні переконання лідера, його морально-етичні засади та професійну етику. Військовий лідер має поділяти базові цінності служби – патріотизм, вірність Присязі, відданість обов'язку, чесність, справедливість, турботу про людей тощо. Саме на таких цінностях ґрунтуються лідерські стандарти в НГУ, що забезпечує єдність моральних принципів у командирів і підлеглих. Ціннісні орієнтири визначають мотивацію лідера та цілі його діяльності (служіння народові і державі, захист товаришів і громадян тощо) [12].

- Знання. Йдеться про систему теоретичних і практичних знань, необхідних офіцеру-лідеру. Сюди належать професійні знання (військова справа, тактика, технології управління військами), а також знання з психології, педагогіки, комунікації, які допомагають працювати з людьми. Лідер обізнаний з основами лідерства та менеджменту, типами мотивації, принципами командної роботи. Дослідження показують, що рівень теоретичних знань командира про лідерство є одним із критеріальних показників ефективності його лідерства. Отже,

постійне оновлення знань (у тому числі вивчення передового досвіду НАТО, нових настанов з лідерства) є важливою складовою розвитку лідерської компетентності [3; 20; 48].

- Навички та уміння. Це практична складова компетентності – те, що лідер безпосередньо вміє робити. Військовому лідеру необхідні розвинені комунікативні навички (уміння чітко доносити накази і завдання, активно слухати підлеглих, налагоджувати обмін інформацією в підрозділі), організаторські уміння (раціонально планувати роботу, розподіляти обов'язки, координувати дії підлеглих), командирські вміння (приймати обґрунтовані рішення, особисто керувати виконанням завдань, контролювати ситуацію) та інші. Серед ключових сучасних вимог також називають інноваційне мислення (здатність генерувати нові підходи, адаптуватися до змін) та ініціативність. Іншими словами, лідерська компетентність охоплює широкий спектр soft skills, від публічного мовлення й ділового письма до креативного вирішення проблем і роботи в команді [4; 82].

- Особистісні якості. Важливу роль у структурі лідерської компетентності відіграють стійкі індивідуальні риси характеру лідера –так звані професійно важливі якості. До них належать: сильний характер, врівноваженість, впевненість у собі, рішучість, відповідальність, чесність, дисциплінованість, емпатійність, стресостійкість, готовність брати на себе ризик тощо. Ці якості багато в чому зумовлені темпераментом і вихованням, але можуть розвиватися в процесі підготовки офіцера. Згідно з сучасними дослідженнями, лідерство не є суто вродженою властивістю – приблизно 24% лідерських задатків обумовлені природою, а решта ~76% формуються завдяки навчанню і саморозвитку. Це оптимістичний висновок, який означає, що потрібні лідерські якості можна цілеспрямовано розвинути шляхом тренувань та виховання [46].

Таким чином, лідерська компетентність має комплексну структуру, що об'єднує ціннісно-мотиваційну, когнітивну, операційну (біхевіористську) та особистісно-психологічну підсистеми. Розвиток кожного з цих елементів –

цінностей, знань, навичок, особистих якостей – є необхідною умовою формування повноцінного військового лідера [3; 22].

Під професійно важливими якостями розуміють ті особистісні характеристики офіцера, від яких залежить успішність виконання ним лідерських функцій у військовій діяльності. Військові лідери високого гатунку зазвичай вирізняються поєднанням моральних чеснот, волевих рис та інтелектуальних здібностей. Дослідники відзначають, що успішність сучасного офіцера сектору безпеки визначають його професійність, адаптивність, мобільність та лідерські якості [28; 36]. Серед найважливіших якостей офіцера-лідера називають:

- Високий рівень відповідальності. Почуття особистої відповідальності перед підлеглими і суспільством є наріжним каменем лідерства. Офіцер має усвідомлювати, що відповідає за життя, безпеку і добробут своїх людей, а також за результати прийнятих ним рішень. Відповідальний лідер завжди виконує взяті зобов'язання, тримає слово, несе службу чесно і самовіддано. Ця риса забезпечує довіру колективу до командира і моральне право вимагати дисципліни від інших [3].

- Сильний характер і стійкість до стресу. Військова служба пов'язана з екстремальними навантаженнями і небезпеками, тому лідер має бути психологічно стійким, мужнім і рішучим. Сильний характер проявляється в умінні зберігати спокій у критичних обставинах, швидко приймати складні рішення в умовах невизначеності та браку інформації, не відступати перед труднощами. Офіцер-лідер демонструє витримку, наполегливість у досягненні мети, вміє долати страх і сумніви – власні та своїх підлеглих [38; 62].

- Ініціативність та самостійність. Лідер завжди дещо випереджає події, пропонуючи нові рішення і беручи на себе ініціативу. Особливо цінною є здатність діяти самостійно, без вказівок «згори», коли того вимагає ситуація. Під час бойових дій ініціативність молодших командирів дозволяє швидко реагувати на зміни обстановки і утримувати оперативну перевагу. В українському війську після переходу на стандарти НАТО особливо заохочується розвиток ініціативи і

лідерства на нижчих рівнях – це т.зв. філософія «Mission Command» (командування, засноване на намірі), що передбачає розширення повноважень молодших командирів і заохочення їх самостійності. Таким чином, проактивність офіцера є критично важливою якістю сучасного лідера [47; 48; 13; 20].

- Комуникативність і емпатія. Успішний лідер вміє встановлювати ефективну комунікацію з людьми: ясно формулювати думки, переконувати, активно слухати співрозмовника. Вміння знайти підхід до різних людей, дипломатичність у вирішенні конфліктів, здатність надихнути словом – усе це риси, що підносять офіцера в очах підлеглих. Важливою є емпатія, тобто здатність розуміти почуття і потреби своїх військовослужбовців, співпереживати їм. Емпатійний командир проявляє турботу про добробут підлеглих, враховує їхні індивідуальні особливості, що створює атмосферу довіри і взаємоповаги в колективі [7; 19].

- Чесність, принциповість та моральна зрілість. Етичні якості офіцера безпосередньо впливають на його спроможність бути лідером. Якщо командир не дотримується військової етики, допускає неправду чи несправедливість, він втрачає авторитет. Навпаки, лідер, який демонструє високі моральні стандарти – чесність, справедливість, повагу до гідності підлеглих – заслужує довіру та лояльність особового складу. Принциповість у відстоюванні правильних рішень, мужність брати відповідальність за непопулярні кроки, вірність своїм цінностям – ці риси формують моральний авторитет лідера [53; 64; 76].

Звісно, перелік необхідних якостей можна продовжувати. Для офіцера-лідера також важливі такі риси, як інтелектуальна допитливість і компетентність (широкий світогляд, професійна ерудиція), організованість і дисциплінованість, творчий підхід і гнучкість мислення, фізична витривалість і впевненість у собі, патріотизм і відданість присязі тощо. Формування цього комплексу особистісних характеристик – один із пріоритетів у підготовці майбутніх офіцерів. Під час навчання у військових вишах велика увага приділяється саме вихованню лідерських рис: курсанти залучаються до колективних проєктів, ситуаційних

вправ, несуть відповідальність за підлеглих молодших курсів, що сприяє розвитку у них необхідних лідерських якостей. Як зазначає О. Бойко, лідерські якості офіцерів мають розвиватися протягом усієї служби – від курсанта до вищого командного складу – через систему безперервної освіти, самовдосконалення і наставництва [3; 15]. Отже, професійно важливі якості офіцера-лідера – це фундамент, на якому будується його здатність ефективно керувати людьми і вести їх за собою.

Військовий лідер виконує низку ключових функцій, пов'язаних з управлінням особовим складом та забезпеченням успішного виконання місії підрозділу. До основних функцій лідера у військовій діяльності належать такі:

- Мотиваційна функція. Лідер надихає підлеглих на сумлінне виконання обов'язків, формує у них внутрішню мотивацію та бойовий дух. Командир-лідер надає підлеглим чітку мету і спрямування, пояснює значущість поставлених завдань, створює морально-психологічні стимули до їх виконання. Він підтримує високий рівень морального духу в колективі, заохочує до ініціативності і прояву найкращих якостей. Практика провідних армій світу підтверджує: відсутність належного лідерства негативно впливає на моральний стан військ. Тому мотивація особового складу – першорядна функція лідера [81; 12].

- Цілевизначення і планування. Лідер відіграє ключову роль у визначенні цілей підрозділу та шляхів їх досягнення. На основі отриманих бойових наказів командир формує для свого підрозділу конкретні завдання (sub-goals), доводить їх до підлеглих у зрозумілій формі. Важливо, що справжній лідер не тільки ставить цілі, але й залучає команду до їх обговорення, прагне зробити мету колективно усвідомленою і прийнятою. Після визначення цілей лідер планує виконання завдань: розподіляє обов'язки, встановлює пріоритети, визначає оптимальні способи дій. Хоч планування у війську регламентоване штабними процедурами, роль лідера полягає в тому, щоб зробити плани реалістичними і зрозумілими людям, врахувати людський фактор при розрахунку часу і ресурсів. Лідер також передбачає резервні варіанти дій (планування на випадок змін

обстановки), тим самим виконуючи прогностичну, випереджувальну функцію [47; 20; 15].

- Організаційно-контрольна функція. Після постановки завдань лідер забезпечує організацію роботи підрозділу: приводить у дію механізми взаємодії, координує зусилля різних виконавців, встановлює необхідні правила і процедури. В ході виконання завдань командир здійснює контроль і корегування: відстежує прогрес, оцінює результати, за потреби втручається і перенаправляє зусилля. Однак на відміну від суто адміністратора, лідер робить це гнучко, уникаючи надмірної опіки, довіряючи професіоналізму підлеглих. У сучасних умовах особливо важливою є адаптивність і децентралізація управління: лідер делегує частину повноважень, щоб підлеглі могли діяти автономно при зміні ситуації. Такий підхід (реалізований у концепції *mission command*) підвищує ефективність підрозділу в динамічних умовах. Отже, лідер виступає як організатор колективних зусиль і гарант дисципліни, водночас даючи свободу ініціативі [12; 47; 82].

- Комунікативна функція. Ефективна комунікація – життєво важлива сфера діяльності лідера. Командир виступає основною ланкою, що пов'язує вище командування з підлеглими, тому він зобов'язаний доносити інформацію точно і вчасно. Лідер чітко формулює накази, інструкції, доводить їх до кожного члена підрозділу, переконується, що всі правильно зрозуміли поставлені завдання. Водночас комунікація має двосторонній характер: лідер вислуховує пропозиції, рапорти і проблеми своїх військовослужбовців, підтримує зворотний зв'язок. На заняттях з лідерства увагу приділяють розвитку навичок активного слухання, ефективного вербального та невербального спілкування. Офіцер-лідер створює атмосферу відкритості, де підлеглі не бояться ставити запитання і озвучувати ініціативи. Через комунікативну функцію реалізується й виховний вплив лідера: в особистому спілкуванні він передає підлеглим цінності, традиції, мотивує їх прикладом [7; 21].

- Виховна та наставницька функція. Керівник підрозділу у ЗСУ виконує ще й роль педагога та наставника для своїх підлеглих. Педагогічна функція

військового лідера полягає в індивідуальному і груповому навчанні та вихованні військовослужбовців. Лідер ділиться досвідом, навчальними порадами, спрямовує професійне зростання підлеглих. Він виявляє сильні і слабкі сторони кожного, допомагає розкрити потенціал майбутніх командирів з числа підлеглих. У підготовці офіцерів-лідерів дедалі більшого значення набуває наставництво: закріплення молодих лейтенантів за досвідченими командирами, кураторство сержантів над солдатами тощо. Виконуючи функцію наставника, лідер виховує нове покоління лідерів, забезпечуючи наступність традицій і навичок [3; 15].

Перелічені функції тісно між собою пов'язані і реалізуються комплексно у повсякденній діяльності офіцера. Наприклад, проводячи строевий огляд (контрольна функція), командир водночас мотивує особовий склад (мотиваційна функція), доводить нові завдання (комунікативна функція) і навчає молодших командирів організації шикування (наставницька функція). Саме поєднання управлінських дій з міжособистісним впливом відрізняє лідерство від простого адміністрування. Таким чином, військовий лідер виконує роль керівника, вихователя і натхненника колективу – це багатогранна роль, яка потребує різнобічних умінь та якостей.

2.1.3. Модельний спектр військового лідерства й етико-психологічні модератори його ефективності.

За час розвитку науки про лідерство сформувалося кілька теоретичних підходів (моделей), які пояснюють, як лідери взаємодіють із послідовниками і досягають впливу. Розглянемо три з них, найбільш релевантні для військової сфери.

Трансформаційне лідерство. Ця модель акцентує здатність лідера надихати і змінювати своїх послідовників, підносити їх мотивацію на вищий рівень. Концепція трансформаційного лідерства була розроблена західними науковцями (Д. Бернс, Б. Басс та ін.) і передбачає, що справжній лідер формує у підлеглих спільне бачення, залучає їх до реалізації цього бачення, розвиває їхні здібності та характер [40; 41]. Трансформаційний командир апелює не до страху чи матеріальних стимулів, а до високих ідеалів – патріотизму, військового

обов'язку, честі. Він є прикладом для наслідування, демонструє відданість цінностям, піклується про потреби підлеглих, заохочує їх творчо підходити до виконання завдань. Дослідження відзначають, що трансформаційні лідери сприяють розвитку як своїх послідовників, так і власному самовдосконаленню, створюючи у підрозділі атмосферу довіри і особистісного зростання [41; 42]. У військовому контексті трансформаційне лідерство проявляється, коли командир здатен згуртувати бійців навколо складної місії, надихнути їх до самопожертви заради перемоги, виховати з солдатів майбутніх лідерів. Наприклад, у Збройних Силах України героїзм і професіоналізм багатьох командирів на війні виконують трансформаційну роль – підлеглі рівняються на них, переймаючи їхній бойовий дух і навички. Трансформаційне лідерство вважається особливо дієвим у кризових, переломних ситуаціях, коли потрібні глибокі зміни та натхнення.

Адаптивне лідерство. Ця модель набрала актуальності у XXI ст., коли військові організації зіткнулися з необхідністю діяти в умовах швидких змін та невизначеності (асиметричні конфлікти, гібридна війна тощо). Адаптивне лідерство передбачає гнучкість, децентралізацію та уміння швидко реагувати на нові виклики. Лідер-новатор відходить від жорстких бюрократичних моделей і впроваджує більш динамічні підходи управління. У збройних силах США та НАТО адаптивне лідерство втілене в концепції “Mission Command”, сутність якої – у розширенні повноважень молодшого командного складу і делегуванні їм права прийняття рішень на місцях. Це дозволяє підвищити ініціативність та темп дій: молодші командири не чекають докладних наказів, а самі приймають рішення в рамках отриманого наміру старшого начальника. Для адаптивного лідера характерні такі риси: відкритість до нового, готовність навчатися на досвіді (в тому числі помилках), вміння працювати в умовах невизначеності, кооперуватися з іншими, брати на себе розумний ризик. Досвід НГУ 2014–2023 рр. підтвердив критичну важливість адаптивності: командири на всіх рівнях, які проявляли ініціативність, самостійність і відповідальність, досягали значно кращих результатів. Нині в українському війську триває перехід від застарілих командно-адміністративних методів до гнучких моделей, інтегрованих з

натовськими принципами. До порівняння у Доктрині військового лідерства ЗСУ 2020 р. вже закладено положення про командування на основі наміру та розвиток ініціативи на нижчих щаблях. Отже, адаптивне лідерство – це стиль, що дає змогу військам швидко еволюціонувати й протидіяти новітнім загрозам, і його впровадження є одним із пріоритетів розвитку сил оборони України [57; 47; 27].

Командно-орієнтоване (традиційне) лідерство. Під цим умовним терміном можна об'єднати підходи, за яких лідерство зводиться головним чином до віддання команд і контролю за їх виконанням. Така модель історично домінувала у військових організаціях, особливо бюрократичного типу, де наголос ставився на суворій субординації, стандартизованих процедурах і мінімальній самодіяльності підлеглих. Командир у цій парадигмі виступає перш за все як адміністратор і наглядач: він чітко регламентує дії, дотримується жорсткої ієрархії, очікує від підлеглих беззаперечного виконання наказів. Мотивація персоналу при такому стилі забезпечується головно через дисципліну, систему заохочень і стягнень (що відповідає теорії трансакційного лідерства, де відносини будуються на обміні “виконання на нагороду”). Командно-орієнтований підхід має переваги у простих, стандартних ситуаціях або при виконанні дуже чітких бойових процедур – він забезпечує порядок і одноманітність. Однак у складних умовах сучасної війни його ефективність обмежена, оскільки надмірна централізація знижує швидкість реакції, придушує ініціативу та творчість підлеглих. Саме тому зараз у світі спостерігається тенденція відходу від суто командно-адміністративних моделей на користь адаптивних. Втім, командно-орієнтоване лідерство не зникає повністю – воно трансформується, переймаючи елементи гнучкості. Скажімо, навіть в сучасних ЗСУ продовжують діяти статутні норми, накази тощо, просто доповнюючись більш м'яким, людяним стилем роботи з особовим складом. У підготовці офіцерських кадрів необхідно забезпечити баланс: з одного боку, виховати тверді командирські якості (уміння віддавати накази, вимагати дисципліни, діяти рішуче), а з іншого – навчити гнучкості та варіативності стилів керівництва залежно від ситуації [58; 29;].

Загалом, сучасна наука про військове лідерство прагне поєднання різних моделей: командир має бути і сильним лідером-трансформатором, що надихає підлеглих, і адаптивним менеджером, що гнучко реагує на зміни, і водночас зберігати здатність до жорстких дій там, де це потрібно. У Доктрині НГУ наголошується на необхідності розвитку всебічно підготовлених лідерів, які «мають бути, знати і уміти діяти» в різних умовах [12]. Це означає інтеграцію кращих рис різних теоретичних підходів у практичну модель військового лідерства українського зразка.

На стиль і ефективність лідерської поведінки військовослужбовця значний вплив мають його психічні особливості та моральні принципи. Психологічні чинники включають тип особистості, темперамент, рівень емоційного інтелекту, стійкість до стресу, мотиваційну структуру, уміння саморегуляції тощо. Приміром, лідеру-екстраверту легше встановлювати контакт з новими людьми, а лідер з високим рівнем емоційного інтелекту краще розуміє переживання підлеглих і може ефективніше їх підтримати. Важливим чинником є психологічна стійкість: командир, здатний управляти своїми емоціями під тиском, не схильний до паніки чи агресії, буде більш авторитетним і передбачуваним для колективу. Навпаки, емоційно нестабільний начальник, який впадає в істерику або нерідко змінює рішення, підриває довіру і породжує напруженість серед особового складу. Тому у програмах розвитку лідерства значна увага приділяється самопізнанню і психологічній підготовці лідерів: майбутніх офіцерів навчають методикам управління стресом, розвитку впевненості у собі, адекватної самооцінки своїх сильних і слабких сторін. Взаємини лідера із групою також опосередковані психологічними чинниками – групова динаміка, наявність неформальних лідерів серед підлеглих, ступінь згуртованості підрозділу. Грамотний командир враховує ці моменти: вивчає психологію колективу, виявляє неформальних лідерів і спрямовує їхній вплив у конструктивне русло, підтримує «командний дух» та позитивний психологічний клімат у військовому колективі [59; 62].

Не менш значущі для лідерської поведінки є етичні (моральні) чинники. Йдеться про ті цінності і принципи, якими керується офіцер у своїх рішеннях і ставленні до людей. Етичне лідерство передбачає, що командир діє чесно, справедливо і відповідально, поважає гідність кожного підлеглого, дотримується норм військової етики навіть за складних обставин. Якщо офіцер у повсякденній діяльності демонструє моральні чесноти – зокрема, неупередженість в оцінках, вміння визнати власну помилку, готовність захистити підлеглого від несправедливості – то підлеглі переймаються до нього глибокою повагою. Вони бачать у ньому лідерське служіння, а не лише командну владу. Навпаки, порушення офіцером етичних норм (зловживання владою, несправедливі покарання, нехтування потребами підлеглих) швидко руйнує моральний авторитет і демотивує особовий склад. У воєнний час етичні аспекти набувають особливої ваги: лідер повинен стежити, щоб підлеглі дотримувалися законів ведення війни, не припускалися негуманних вчинків – тобто сам бути носієм високих гуманістичних цінностей. Лідерські цінності НГУ (вірність присязі, патріотизм, турбота про підлеглих тощо) саме і є тим етичним підґрунтям, на якому будується вся поведінка командира [12; 53;].

До психологічних та етичних чинників тісно прилягає поняття репутації лідера. Репутація формується з часом на основі вчинків командира і оцінок колективу. Якщо офіцер послідовно проявляє хоробрість, компетентність та порядність, то його репутація зміцнюється – і наступного разу людям легше піти за таким командиром, навіть у найризикованіші операції. Репутація створює кредит довіри, що критично важливо в бойових умовах, коли підлеглі мусять виконувати накази швидко і чітко. Таким чином, психологічні (особистісні) якості лідера та його етичні принципи є взаємопов'язаними детермінантами того, яким лідером він стане і як поведе себе у вирішальний момент. Військові організації, прагнучи розвивати лідерство, повинні працювати над обома аспектами – як над психологічною підготовкою командирів, так і над утвердженням високих моральних стандартів у середовищі служби [60; 62; 38].

2.2. ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ТА КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ.

2.2.1. Теоретико-концептуальні засади соціально-комунікативної компетентності та її зв'язок із лідерським потенціалом.

Поняття «компетентність» увійшло до наукового обігу в середині ХХ століття. Генріх Рот трактував її як зрілість особистості та вважав формування компетентностей основною метою освіти. У структурі компетентності він виокремив три елементи: 1) самокомпетентність – здатність діяти відповідально щодо себе; 2) предметну (фахову) компетентність – здатність розумітися й діяти в предметних галузях; 3) соціальну компетентність – обізнаність і здатність діяти в соціальній та політичній сферах [77]. Згодом Ф. Е. Вайнерт розширив зміст компетентності, додавши аспекти розв'язання проблем, мотивації, вольової регуляції та соціальних взаємин; саме ці ідеї стали підґрунтям компетентнісно орієнтованого навчання [2; 3, с. 96].

Сьогодні феномен соціальної компетентності переважно розглядають як: 1) показник рівня соціалізації; 2) одну з ключових компетентностей особистості; 3) інтегративну властивість, що поєднує знання, уміння, навички та ціннісні орієнтації. І. Зарубінська визначає соціальну компетентність як складну інтегративну характеристику, яка охоплює якості, здібності, соціальні знання та вміння, переживання, емоційно-ціннісні орієнтації й переконання особистості [16]. На рівні освітньої політики соціальну компетентність віднесено до ключових, що забезпечують навчання впродовж життя, активну громадянську позицію, соціальну взаємодію та працевлаштування [2].

У військовому середовищі соціальна компетентність набуває специфічного змісту. Досліджуючи військову сферу, В. М'яло зазначає, що вона охоплює комплекс соціальних знань, умінь, навичок, а також професійних і особистісних якостей, зокрема: 1) стресостійкість; 2) здатність керувати емоціями й діяти виважено в стресових ситуаціях; 3) уміння комунікувати з представниками різних соціальних спільнот; 4) здатність підтримувати

позитивний морально-психологічний клімат з урахуванням військово-політичної ситуації [25, с. 268–269].

Структуру соціальної компетентності військовослужбовця зазвичай репрезентують такими компонентами. 1) Соціально-когнітивний: сукупність сформованих у процесі навчання у ВНЗ дієвих соціально орієнтованих знань, умінь та навичок, що набуваються під час опанування дисциплін філософського, соціально-гуманітарного та військово-управлінського циклів (філософія, соціологія, політологія, соціальна психологія, військове лідерство, конфліктологія тощо). 2) Ціннісно-мотиваційний: уявлення про систему індивідуальних і соціальних цінностей, розуміння норм і принципів, емпатійність і толерантність; сформованість цього компонента забезпечує ухвалення відповідальних рішень з опорою на ієрархію загальнолюдських мотивів і цінностей. 3) Соціально-комунікативний: комплекс знань, умінь і навичок продуктивної міжособистісної та міжгрупової комунікації у різних ситуаціях професійної та повсякденної взаємодії; розвиненість компонента дає змогу ефективно встановлювати й підтримувати широке коло контактів. 4) Соціально-психологічний: уявлення про різноманітність соціальних ролей і способів взаємодії, розуміння психологічних особливостей інших, уміння керувати власними емоціями і зчитувати емоційні стани співслужбовців; саме цей компонент найбільш повно проявляється у стилі керівництва особовим складом і розкриває лідерський потенціал майбутнього офіцера. 5) Поведінково-діяльнісний: міра сформованості вміння визначати мету діяльності, обирати ефективні стратегії спілкування, працювати в команді й брати відповідальність; ідеться про соціальну поведінку як зовнішній вияв позиції особистості, її настанов і трансформацію намірів у реальні дії щодо соціально значущих об'єктів [16; 34].

Узагальнюючи, розвиненість кожного зі структурних компонентів соціальної компетентності забезпечує майбутньому офіцерові швидку адаптацію до особливостей військової служби, здатність мотивувати підлеглих до якісного

виконання службово-бойових завдань, а також оперативне ухвалення обґрунтованих рішень у стресогенних умовах [25; 34].

Для коректного розуміння поняття комунікативна компетентність доцільно спершу визначити сутність комунікації, її цілі та складові. Комунікація – це процес обміну інформацією між учасниками комунікативного процесу [1]. Структурно процес комунікації включає адресанта, текст (повідомлення), канал, комунікативні бар'єри та адресата. Адресант ініціює комунікативний акт і за допомогою вербальних і невербальних засобів передає повідомлення каналом зв'язку до адресата, який інтерпретує отриману інформацію та надає зворотний зв'язок. У процесі передавання можуть виникати бар'єри різного походження (інформаційного, логічного, мовного), які знижують якість взаємодії. Обов'язковою складовою комунікації є її результативність, тобто досягнення наміченої мети спілкування [31].

Комунікацію слід відрізнити від спілкування. Ці поняття не є синонімічними. Комунікація має визначені цілі й переважно функціонує у професійній діяльності, тоді як спілкування може не мати заданої мети, часто відбувається в неформальних обставинах і має більш виразний емоційний характер [11].

Найпоширенішими підставами класифікації комунікації є форма і канал взаємодії. Відрізняють вербальну та невербальну комунікацію; перша реалізується через усне або письмове кодування інформації, друга – через міміку, жести, погляди та інші паралінгвістичні засоби. За каналом спілкування комунікація може бути формальною (офіційною) й неформальною (неофіційною). Формальна характеризується нормативністю, регламентами й етикетом, тоді як неформальна відображає потреби учасників взаємодії та доповнює офіційну комунікацію в підрозділі [35].

Залежно від завдань розрізняють продуктивну (творчу) та репродуктивну (рутинну) комунікацію. Продуктивна виникає в ситуаціях, що потребують виходу за межі стереотипів і рольових сценаріїв; репродуктивна спирається на стандартизовані алгоритми взаємодії. У військовій діяльності обидва типи мають

значення: перший забезпечує адаптивність і гнучкість у змінних умовах, другий – стабільність і передбачуваність взаємодії в межах статутних процедур [35].

Комунікативна компетентність військового лідера – інтегральна особистісно-професійна характеристика, що поєднує знання про комунікацію, вміння застосовувати їх у різних ситуаціях та індивідуально-психологічні якості, які забезпечують ефективну взаємодію у спільній діяльності. Її складові охоплюють: 1) комунікативні знання про методи, стратегії, тактики, фази та закономірності розвитку спілкування, а також критерії ефективності методів залежно від ситуації та індивідуальних особливостей співрозмовника; 2) комунікативні вміння – здатність логічно, грамотно й лаконічно формулювати думки, коректно сприймати та критично аналізувати вхідну інформацію; 3) комунікативні здібності – стійкі індивідуальні властивості, які полегшують установлення контакту, підтримання взаємодії та досягнення цілей комунікації [1].

У науковій традиції також виділяють первинну та вторинну комунікативну компетентність. Первинна охоплює базові знання про норми взаємодії в суспільстві, саморегуляцію поведінки, емпатію, навички встановлення і підтримання контакту. Вторинна включає операційно-технічний (техніка спілкування), емоційно-вольовий (емпатія, самоконтроль) і мотиваційний (цілі та спрямованість спілкування) компоненти, тобто вдосконалені знання, стратегії та комунікативний досвід, що прискорюють досягнення цілей взаємодії [10, с. 146].

У структурі військової організації особливого значення набувають внутрішні комунікації, під якими розуміють керовану систему обміну цільовою інформацією в межах військової частини (підрозділу) між військовослужбовцями, підрозділами та рівнями управління. Мета внутрішніх комунікацій військового лідера полягає у: задоволенні інформаційних потреб особового складу (зокрема через систематичне командирське інформування); доведенні цілей і завдань; організації двостороннього зв'язку між керівництвом та особовим складом; підтриманні і розвитку військових традицій; визнанні

досягнень підлеглих; забезпеченні лідерства; удосконаленні процесів і результатів виконання завдань [7, с. 8]. Ефективність внутрішніх комунікацій забезпечується дотриманням принципів: поваги до іншої думки та заохочення свободи її висловлення з дотриманням субординації; правдивості й щирості; відсутності привілеїв; своєчасності й лаконічності; точності й простоти; спостереження за поведінкою; регулярності; релевантності [7].

Узагальнюючи, комунікативна компетентність військового лідера синтезує індивідуально-особистісні, соціально-перцептивні та професійні характеристики і безпосередньо корелює з якістю управлінської діяльності в підрозділі. Сформована компетентність забезпечує здатність ефективно організувати як вербальну, так і невербальну взаємодію для розв'язання типових комунікативних завдань: передавання інформації, ведення переговорів, налагодження контактів, урегулювання конфліктів.

Готовність діяти в особливих і екстремальних умовах є визначальною характеристикою сучасного військового лідера. Від початку повномасштабної агресії Російської Федерації виконання завдань більшістю військових спеціалістів відбувається у стресогенному середовищі, де для подолання психоемоційного навантаження потрібні поєднання теоретичних знань, практичних навичок, вольової саморегуляції та злагоджена командна робота особового складу. Такий контекст висуває підвищені вимоги до не лише адміністративних, а насамперед лідерських якостей офіцера, його здатності мотивувати підлеглих до виконання ризиконебезпечних завдань і виступати наставником для колективу [38; 19].

У цьому зв'язку лідерський потенціал розглядається як інтегральна сукупність особистісних і професійних якостей, що дають змогу ефективно впливати на інших, досягати спільних цілей і відповідати за наслідки управлінських рішень. Його сутність охоплює вміння мотивувати, мислити зважено, комунікувати, урегульовувати конфлікти та розвивати потенціал підлеглих; водночас він відображає суб'єктну активність керівника як системну

характеристику внутрішніх ресурсів, що розвиваються у взаємодії з соціокультурним середовищем [26, с. 50].

Аналіз наукових джерел дозволяє конкретизувати зміст лідерського потенціалу через групи якостей і ресурсів. До особистісно-професійних належать самоконтроль, надійність, наполегливість, самостійність, здатність підтримувати ефективну соціальну взаємодію; до лідерських – уміння впливати, знімати напругу, надихати та приділяти індивідуальну увагу; до інтелектуальних – високий загальний інтелект, гнучкість мислення і здатність розв'язувати складні завдання; до соціально орієнтованих – комунікабельність, емпатія, адаптивність, ініціативність і дотримання моральних норм; до вольових – рішучість, сміливість, відповідальність, наполегливість і стійкість до перешкод; до творчих – інноваційність, оригінальність мислення, здатність ухвалювати нестандартні рішення та бачити перспективу. Важливим інтегратором виступає емоційна зрілість, що виявляється у витривалості та керуванні власними емоціями в стресі. Сукупність цінностей військового лідера доповнює наведений перелік: патріотизм, вірність Присязі, лояльність і повага до думки інших, відповідальність, чесність, гуманістична спрямованість, а також професійна компетентність, що охоплює психологопедагогічні, технічні та тактичні складові [17; 29].

Узагальнено лідерський потенціал доцільно визначати як унікальну спроможність забезпечувати ефективність службово-бойової діяльності за конкретних умов, здобуваючи авторитет завдяки поєднанню військово-професійних якостей і особистісних ресурсів. Його підвищення потребує цілеспрямованої роботи над подоланням страху ризику, посиленням орієнтації на результат, вдосконаленням емоційної саморегуляції та розвитком ділової спрямованості. У такій оптиці стає очевидним прямий взаємозв'язок лідерського потенціалу з соціальною компетентністю: остання слугує підґрунтям для ефективної взаємодії, адекватної оцінки соціальних ситуацій і підтримання довіри в колективі [17, с. 363].

2.2.2. Психологічні детермінанти розвитку соціально-комунікативної компетентності у військовому середовищі.

Високий рівень комунікативної компетентності військового лідера виявляється в ефективності соціальної взаємодії та чіткості досягнення комунікативних цілей. Поведінка офіцера в процесі спілкування має бути цілеспрямованою та інструментальною: мета взаємодії визначає підбір засобів, зокрема комунікативних стратегій, тактик і намірів.

Розвиток комунікативної компетентності має чіткі психологічні умови. По-перше, соціально-психологічні умови: накопичення досвіду взаємодії з компетентними партнерами, які демонструють оптимальні зразки комунікативної поведінки. По-друге, особистісно значущі умови: зовнішні соціальні стимули, що підтримують опанування й закріплення комунікативної культури. По-третє, суб'єктивні умови: сформовані комунікативні, соціально-перцептивні та інтерактивні вміння, навички підтримання позитивного контакту, самопрезентації та самоконтролю, а також такі властивості, як комунікабельність, контактність, пластичність, емпатійність і здатність управляти взаємодією у спільній діяльності [5, с. 102].

Ключовий психологічний чинник – емоційний інтелект. У межах комунікативної компетентності він виражається як сформованість емоційного досвіду, що реалізується у реальних взаєминах і спільній діяльності. Багатий і різноманітний досвід спілкування підвищує адекватність соціальної перцепції, точність соціального впливу та результативність комунікативної поведінки. До емоційного компонента належать: 1) позитивне ставлення до себе, сформоване через емоційно позитивний досвід спілкування; 2) налаштованість на партнера та вміння розпізнавати його емоційні стани; 3) адекватна реакція на результати комунікації [19; 38].

Другий опорний чинник – стресостійкість. У військовому середовищі вона фігурує як необхідна складова соціальної компетентності поряд із здатністю керувати емоціями, підтримувати виваженість рішень у стресових умовах, а також вибудовувати продуктивну комунікацію з представниками різних

спільнот. Сукупно ці якості забезпечують стабільність комунікативної поведінки керівника під час дії стресорів і є передумовою командної злагодженості [25; 19]. Бойовий контекст посилює вимоги до психологічної регуляції комунікації; на рівні доктринальних орієнтирів це визначено як базовий чинник становлення та розвитку військових лідерів, що зумовлює необхідність цілеспрямованого формування як емоційного інтелекту, так і стресостійкості в системі підготовки [12; 13].

Практична імплементація. Розвиток емоційного інтелекту доцільно забезпечувати через тренінги емоційної обізнаності, відпрацювання емпатійного слухання, рефлексивні техніки та сценарні вправи з фокусом на точність зворотного зв'язку. Стресостійкість підвищується завдяки протоколам стрес-менеджменту, дихальним і когнітивно-поведінковим технікам, а також моделюванню комунікативних епізодів в умовах, наближених до бойових. Взаємозв'язок емоційного інтелекту і стійкості слід робити предметом інтегрованого оцінювання під час тактико-спеціальних занять і тренувань керівної комунікації в підрозділі [19].

Підсумок. Емоційний інтелект забезпечує точність соціальної перцепції, контроль емоцій і регуляцію зворотного зв'язку. Стресостійкість гарантує стабільність комунікативної поведінки в умовах загрози, часу й невизначеності. Разом вони підвищують керованість внутрішніх комунікацій, зменшують імовірність деструктивних конфліктів і зміцнюють довіру до командира [19; 25].

2.2.3. Освітні стратегії і методи формування соціальних та комунікативних навичок у військовій освіті.

Повномасштабна війна вимагає оперативних рішень у реформуванні військової освіти. Переорієнтація на стандарти НАТО зумовлює перебудову військово-педагогічного процесу на засадах компетентнісного підходу, системне підвищення якості освіти на інноваційній основі, сучасний психолого-педагогічний та науково-методичний супровід, а також удосконалення системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації військових фахівців [22].

Проблемне навчання активізує пізнавальні-спонукальні мотиви, розкриває потенціал кожного курсанта та забезпечує ефективність навчання. Воно зорієнтоване на пошук рішень комунікативних і когнітивних задач та проблемних ситуацій, результатом чого стає формування навичок, умінь і досвіду творчої діяльності, а також культури мислення та пізнавальних інтересів [21; 22]. Проблемна ситуація стимулює продуктивне мислення, мобілізує активність, задіює творчі елементи та може містити новий спосіб діяльності, об'єкт або умови її виконання. Доцільно розробляти кейси проблемних комунікативних завдань, що відтворюють ситуації «несподіванки», потребують застосування технік урегулювання конфліктів, налагодження зв'язків, ухвалення складних рішень на основі принципів честі та справедливості [21].

Дискусія зберігає провідну роль у формуванні комунікативної компетентності. Залучення курсантів до обговорень на заняттях є необхідним: уміння вести діалог із позиції поваги до партнера, уникати категоричності в судженнях, чітко висловлювати погляди, застосовувати коректну невербальну поведінку є запорукою результативної комунікації [1; 11].

Військово-професійна діяльність передбачає обов'язкову наявність соціальної компетентності. Її значущість у підготовці офіцерських кадрів підкреслює М. Козяр, акцентуючи на необхідності врахування специфіки педагогічної діяльності та досягнення не лише професіоналізму й військової компетентності, а й гармонійного розвитку особистісних якостей, пов'язаних із державними інтересами, громадянськими позиціями, патріотизмом, високою моральністю, культурою та гідністю [18, с. 119].

Соціальна поведінка корелює з категорією «соціальна культура», у змісті якої виокремлюють соціальні інституції контролю та управління життєдіяльністю суспільства, ціннісно-функціональне упередження міжсуб'єктних контактів, соціальний досвід взаємодії особистості та спільноти, ціннісно-нормативну систему особистості [24; 17, с. 203]. Соціальну культуру офіцера доцільно розглядати як самостійне цілісне утворення в межах

домінантної культури, модифіковане відповідно до специфіки професійної діяльності та дотичних соціальних груп.

Формування соціальної компетентності військових лідерів є одним із ключових завдань ВВНЗ. Метою є засвоєння курсантами комплексу знань, умінь і навичок міжособистісної та ділової взаємодії, заснованих на ціннісно-гуманістичних установках. Етапи: 1) базові принципи комунікації та вербальна/невербальна взаємодія; 2) застосування у військових контекстах через рольові ігри та сценарії; 3) високорівневі компетентності – адміністрування конфліктів, переговори, лідерська комунікація [1; 22]. Єдині вимоги НГУ – планомірне «вшивання» комунікативних задач у кожен цикл підготовки та їх оцінювання на рівні взводу, роти, батальйону [12].

Проблемно-орієнтоване та кейсове навчання доцільно реалізовувати у форматі тактико-спеціальних занять, командно-штабних тренувань, польових виходів і змін; у підрозділах НГУ це доповнюється «ін'єкціями» у сценарії та дебрифінгами (AAR) [9] із фіксацією причин непорозумінь і відпрацюванням SOP [47; 48].

Дискусію варто переносити в підрозділи: регулярні короткі наради і «командирські хвилини» структурують двосторонній зв'язок, уточнюють намір, зменшують шум; принципи внутрішніх комунікацій мають бути нормою повсякденних практик [7].

Соціальний компонент формується через наставництво і взаємонавчання: короткі цикли коучингу з фокусом на зворотному зв'язку, техніки деескалації, моделі «поведінка – вплив – результат», а також «пари взаємного спостереження» з індивідуальними завданнями [17; 31].

Стійкість до стресу та емоційний інтелект інтегруються через тренування «в умовах шуму» із часовим тиском, обмеженими каналами й моральними дилемами; застосовуються алгоритми саморегуляції, протоколи коротких повідомлень та уточнень, фокусування на ключових даних і повторення критичних команд [19; 38].

Симуляційні та рольові методи у масштабах НГУ охоплюють переговори з цивільним населенням і місцевим самоврядуванням, взаємодію з підрозділами інших сил оборони, адміністрування внутрішніх конфліктів і «складні розмови»; уніфіковані чек-листи та фразові моделі стандартизують якість комунікації без втрати людяності [12; 20].

Ціль системи – сформувати стійкий набір соціально-комунікативних компетентностей у широкому діапазоні службово-бойових ситуацій: базовий етап – принципи й терміни; етап застосування – рольові ігри, сценарії, міжпідрозділові тренування; етап лідерського зростання – переговори, медіація конфліктів, лідерська комунікація, внутрішні інформування [12; 22].

Узагальнюючи, методи мають бути багатоканальними, верифікованими і однаково доступними для всіх категорій особового складу. Інтеграція в повсякденну діяльність частин і підрозділів забезпечує сталість комунікативних стандартів, підвищує згуртованість і довіру, зменшує конфліктність і помилки, посилює спроможність НГУ виконувати завдання за призначенням [12].

2.3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ ДЕРЖАВ ЧЛЕНІВ НАТО ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ.

2.3.1. Доктринальні засади та філософія лідерства НАТО: AJP-01, AJP-3.0, AJP-5 і концепція Mission Command.

Доктринальні документи НАТО визначають лідерство як один з наріжних елементів бойової могутності збройних сил. У об'єднаній доктрині НАТО (Allied Joint Publication-01, AJP-01) наголошується, що лідерство є складовою морального компоненту воєнної потуги. Командування в НАТО розглядається як поєднання трьох взаємопов'язаних чинників: лідерства (здатності надихати підлеглих), офіційної командної влади (отриманої згідно наказів і директив) та контролю (способу управління і спрямування сил). Правильний баланс між цими чинниками визначає ефективність застосування війська. У доктрині підкреслено: «Mission command (командування, основане на місії) є командною філософією НАТО, що формує стиль командування, ставлення та поведінку командирів і підлеглих. Вона базується на розширенні повноважень лідерів, що дає змогу ухвалювати рішення тим, хто найкраще обізнаний, та використовувати можливості обстановки» [71, с. 36–37]. Іншими словами, НАТО будує свою доктрину управління на принципах децентралізованого лідерства, заснованого на довірі, ініціативності та розумінні командирського наміру. Це закладає основу розвитку лідерських якостей у всіх військовослужбовців – від наймолодших ланок до стратегічного рівня. Лідерство в НАТО розглядається не як функція посади чи звання, а як спроможність впливати на людей для досягнення спільної мети, незалежно від рівня і сфери діяльності. Такий підхід відображений у всіх ключових доктринах Альянсу [71]. Загальні принципи військового лідерства проходять червоною лінією через доктринальні публікації рівня AJP [72; 73]. У доктрині ведення операцій AJP-3.0 ідеї лідерства проявляються через філософію Mission Command та роль намірів командира: вказується, що командир повинен забезпечити підлеглим необхідну свободу дій у рамках його задуму, аби ті

проявляли ініціативу при зміні обставин [72]. Доктрина планування операцій АJP-5 також підкреслює, що успішне планування залежить від ефективного лідерства командира, здатності об'єднати штаб навколо спільного бачення мети [73]. Таким чином, на всіх етапах – від замислу операції до її виконання – лідерство командирів та молодших начальників розглядається НАТО як критичний чинник успіху [71; 72].

Крім доктрин рівня АJP, в НАТО приділяється увага й системному розвитку лідерства. Зокрема, було розроблено рамковий підхід до підготовки лідерів – NATO Leadership Development Framework. Його суть полягає у визначенні ключових компетенцій, необхідних військовим лідерам майбутнього. В рамках цієї концепції виокремлено шість доменів компетентностей лідера: когнітивний, соціальний, особистісний, професійний, технологічний та трансформаційний. НАТО вважає, що майбутні операції вимагатимуть від лідерів не тільки військово-фахових знань, але й умінь ефективно діяти у мультинаціональному середовищі, управляти змінами, застосовувати новітні технології, демонструвати креативність та етичність у прийнятті рішень. На основі цього рамкового підходу країни-члени НАТО коригують свої програми підготовки керівного складу, приділяючи більше уваги розвитку «м'яких» навичок – комунікації, культурної обізнаності, критичного мислення, лідерської гнучкості [70]. Отже, офіційні документи НАТО задають єдині доктринальні засади лідерства для союзників. Їх сутність – лідерство як здатність надихати та об'єднувати особовий склад задля виконання місії; довіра і ініціатива як фундамент командування; спільні цінності та етика як основа легітимності дій [71; 70].

Mission Command (командування, основане на задумі/місії) – це ключова концепція лідерства і управління військами, прийнята у державах НАТО. Її суть полягає в тому, що командир доводить до підлеглих свій намір і кінцеву мету операції, надає їм максимально можливу свободу дій у способах виконання завдань та делегує повноваження для прийняття рішень на нижчі рівні, наскільки це дозволяє обстановка. Таким чином досягається гнучкість і оперативність:

молодші командири і солдати можуть проявляти ініціативу, швидко реагуючи на зміну ситуації, не чекаючи детальних вказівок зверху. Концепція Mission Command виросла з прусько-німецької військової традиції (Auftragstaktik) XIX століття, яка довела ефективність в умовах швидкоплинних бойових дій. У сучасному вигляді вона була сприйнята західними арміями і нині є спільним знаменником командної культури НАТО [78; 71]. Доктрини НАТО визначають Mission Command не просто як методику, а як філософію командування, що вимагає відповідного лідерського середовища. Згідно з AJP-01(F), Mission Command базується на високому рівні довіри між командирами і підлеглими, спільному розумінні обстановки та взаємному усвідомленні намірів [71]. Командир має чітко окреслити підлеглим задачу, мету і бажаний кінцевий стан, а також межі самостійності (так звані left and right limits). Після цього він надає підлеглим можливість діяти творчо і самостійно, втручаючись лише за потреби. У союзницькій доктрині (та її національних імплементаціях) наголошується, що правильно впроваджений принцип Mission Command дає змогу випереджати ініціативу противника навіть у складних умовах, підтримуючи високий темп операції завдяки дисциплінованій ініціативі на нижчих рівнях [71; 47].

Реалізація Mission Command в арміях НАТО має певні національні особливості, але загальні принципи лишаються спільними. В збройних силах США ця концепція є наріжною в доктрині управління військами. З 2003 року у американській армії термін Mission Command закріплено доктринально, і нині він охоплює не лише власне делегування повноважень, але й увесь комплекс військового управління на засадах місії (раніше відомий як Command and Control). Army Doctrine Publication ADP 6-0 визначає філософію Mission Command через шість принципів: взаємна довіра, спільне розуміння, чіткий намір командира, дисциплінована ініціатива, використання місійних наказів та прийняття обмеженого ризику [47]. Командири усіх рівнів у США навчаються подавати підлеглим vision (бачення мети) і стимули до самостійних дій, а не контроль кожного кроку. У Британській армії Mission Command також давно став основою командної культури; сучасні доктринальні підходи наголошують на

комунікації командирського задуму, делегуванні та відповідальності молодших лідерів у межах наміру [39; 78]. Аналогічно впроваджується Mission Command і в Збройних силах Канади, Німеччини, Франції та інших союзників, де принципи децентралізації поєднуються з ціннісним та етичним фундаментом лідерства [63; 70]. Важливо зазначити, що реалізація Mission Command вимагає певної організаційної культури: виховання готовності довіряти, брати відповідальність, навчатися на досвіді та підтримувати зворотний зв'язок у межах дисципліни [71; 47].

Отже, концепція Mission Command стала спільною мовою лідерства в НАТО. У наступному підрозділі розглянемо, як на основі згаданих доктрин і принципів будується підготовка військових лідерів у арміях провідних членів НАТО, зокрема США [47], Великої Британії [39] та Канади [63].

2.3.2. Підготовка військових лідерів союзників: моделі США, Великої Британії, Канади; адаптивність і мультикультурність

Розвиток лідерських якостей у військовослужбовців є одним з головних завдань системи військової освіти і виховання у країнах-членах НАТО. Кожна армія має свої національні програми лідерської підготовки, які відповідають її культурі та традиціям, проте всі вони спираються на спільні принципи: цінності і військову етику, особистий приклад командира, навчання через практичний досвід, наставництво та безперервний професійний розвиток [70; 71].

Збройні сили США. В американській армії концепція лідерства чітко сформульована в офіційних документах. Army Doctrine Publication ADP 6-22 визначає лідерство як «процес впливу на людей шляхом надання їм мети, напрямку та мотивації задля виконання місії та покращення організації» [48]. Ця дефініція підкреслює дві складові: орієнтація на результат (виконання завдання) і турбота про розвиток підлеглих (удосконалення організації). У практичному вимірі армія США впроваджує модель лідерських компетенцій “Be, Know, Do” («Бути, Знати, Робити»), яка акцентує на особистих якостях лідера (характер, цінності), його знаннях і уміннях, а також діях (поведінкових проявах) [48; 49]. Підготовка лідерів у США відбувається на всіх рівнях військової кар’єри,

поєднуючи навчання, тренування та практичний досвід у підрозділах [49; 47]. Однією з ключових особливостей американського підходу є акцент на ціннісному лідерстві; система цінностей (LDRSHIP) та етичні стандарти інтегровані в оцінювання та розвиток лідерів [48]. У сучасній американській літературі та практиках розвитку підкреслюється роль психологічної стійкості, моральної зрілості й емоційної регуляції для лідера в бойових умовах [54; 53]. У контексті безпосереднього командування «під вогнем» ці вимоги деталізуються і через призму стресу та польового управління [38].

Збройні сили Великої Британії. Британська армія має давні традиції лідерства, втілені девізом Королівської військової академії Сандгерст – «Serve to Lead» («Служи, щоб вести»). Сучасна доктрина британської армії під назвою «Army Leadership Doctrine» кодифікує підхід до лідерства, акцентуючи вирішальну роль цінностей, стандартів та етичної поведінки командира [39]. У ній підкреслюється, що дисципліна має бути передбачуваною, послідовною і справедливою, а лідерство – підкріплювати довіру та згуртованість [39; 75]. Характерна риса британського підходу – інклюзивність та різноманітність у лідерстві, зокрема вимога до лідера створювати середовище поваги, яке визнає сильні сторони кожного [39]. Поряд із лідерством у британській традиції розвивається й культура активного «послідовництва» (followership), що посилює взаємну відповідальність у команді та забезпечує зворотний зв'язок у межах субординації [39].

Збройні сили Канади. Канадська модель військового лідерства поділяє спільні для Альянсу засади (цінності, етика, професіоналізм), але має виразний акцент на «лідерстві, заснованому на цінностях» та розвитку спроможностей підлеглих у процесі виконання місії. У посібнику «Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations» лідерство визначається як спрямування, мотивація та забезпечення інших для досягнення місії професійно й етично, розвиваючи при цьому спроможності, що сприяють успіху [63, с. 134]. У підготовці канадських військових лідерів значну роль відіграють рефлексія,

аналіз досвіду, обговорення моральних дилем та системне закріплення єдиного розуміння лідерських ролей у офіцерського й сержантського складу [63; 70].

Інші союзники. В арміях інших країн НАТО системи розвитку лідерства також базуються на поєднанні освіти, тренувань і виховання цінностей. У Німеччині значну роль відіграють підходи, що поєднують дисципліну з демократичними принципами та відповідальністю особистості; у державах Центрально-Східної Європи трансформація військової освіти активно враховує досвід США [47] та Великої Британії [39], зокрема щодо розвитку сержантського корпусу та практико-орієнтованих методів навчання [70]. У цілому, всі ці заходи свідчать про спільне розуміння союзниками: лідерські якості не виникають стихійно, їх потрібно цілеспрямовано формувати [70].

Сучасні операції НАТО, як правило, є коаліційними – в них беруть участь підрозділи багатьох держав, а нерідко й партнери поза НАТО. Це висуває особливі вимоги до лідерських якостей командирів. Офіцери та сержанти мають бути готові керувати особовим складом, який може істотно різнитися за національною культурою, мовою, військовими традиціями. Крім того, динамічний характер конфліктів XXI століття (гібридність, швидкі зміни обстановки, технологічна складова) потребує від лідерів високої адаптивності – здатності швидко змінювати стиль керівництва, навчатися новому, діяти творчо поза шаблонами [70; 82]. НАТО інтегрує вимоги адаптивності й міжкультурної спроможності у підготовку командирів, зокрема через складні сценарні симуляції та розвиток компетентностей управління складністю (complexity competence) [70]. Мультикультурне лідерство посилюється системою навчання культурній обізнаності та механізмами підтримки (радники, посередники), що покликані зменшувати ризики непорозумінь і конфліктів у багатонаціональних колективах [70, с. 153].

2.3.3. Імплементация лідерства для України: порівняльний аналіз практик НАТО, адаптація в НГУ, виклики та обмеження.

На основі вищерозглянутих доктрин та підходів можна виокремити ряд критеріїв, за якими слід порівнювати досвід НАТО із існуючою практикою

підготовки лідерів у Національній гвардії України (НГУ) [12; 13]. До таких критеріїв належать: філософія лідерства (цінності, принципи керівництва), система навчання і тренувань, роль сержантського складу, кар'єрний розвиток і ротація, культура організації (ступінь довіри, централізація vs децентралізація), а також ресурсне забезпечення освітніх програм [70; 71].

Нижче наведено порівняльні характеристики за деякими з цих напрямів

Таблиця 1. Порівняння підходів до розвитку лідерських якостей: НАТО vs традиційна система НГУ до запровадження «лідерських» змін.

Критерій	Країни НАТО (узагальнено)	Україна (НГУ, стан до реформ)
Філософія лідерства	Базується на цінностях, місії і довірі. Принцип Mission Command: децентралізація, ініціатива підлеглих, гнучкість. Командир як лідер-служитель (servant leader), наставник.	Базувалася на наказному стилі, суворій субординації. Вплив спадку радянської армії: централізоване управління, мінімум ініціативи “знизу”. Командир як начальник-контролер, акцент на дисципліні та формальному підпорядкуванні.
Система підготовки	Багаторівнева безперервна освіта: курси лідерства на кожному етапі кар'єри для офіцерів і NCO. Активні методи навчання: ситуаційні завдання, рольові ігри, командні тренінги. Обов'язкова програма розвитку “soft skills” (комунікація, етика, культурна обізнаність).	Фрагментарна підготовка: основи лідерства викладалися переважно в офіцерських навчальних закладах теоретично. Бракувало окремих курсів лідерства для сержантів, обмежена програма підвищення кваліфікації офіцерів середньої ланки. Методи навчання здебільшого лекційні, менше практичних занять з розвитку лідерських навичок.
Роль сержантського складу	Сержанти – ключові носії лідерства на тактичному рівні; сильний інститут сержантів (NCO corps). Існують Академії сержантів, курсантські програми для NCO, що виховують навички керування підрозділами. NCO наділені	Історично роль сержантів недооцінена; акцент на офіцерському керівництві. До 2014 р. відсутня цілісна система підготовки сержантів-лідерів, їх функції були обмежені контролем дисципліни. Повноваження старшин НГУ були вузькими,

Критерій	Країни НАТО (узагальнено)	Україна (НГУ, стан до реформ)
	значними повноваженнями у навчанні і вихованні солдат, є радниками офіцерів.	ініціатива стримувалась суворою ієрархією.
Кар’єрний розвиток	Чіткі траєкторії росту лідерів: чергування штабних та командних посад, навчання у штабних коледжах. Принцип “rotation & broadening”: офіцер для розвитку може служити в підрозділах різних типів, в міжнародних штабах. Атестація включає оцінку лідерських якостей, що впливає на підвищення.	Кар’єрне зростання раніше будувалося переважно на вислугі років і особистих зв’язках, а не оцінці лідерських здібностей. Мало практики ротацій за межі своєї частини, відтак обмежений кругозір у офіцерів. Не було прийнято відправляти на довготривалі курси лідерства за кордон або в інші відомства.
Культура організації	Орієнтація на відкриту комунікацію: підлеглі можуть доводити зворотний зв’язок командирю. Заохочується ініціатива і конструктивна критика “знизу” (у межах поваги і субординації). Помилки розглядаються як досвід (after-action review, lessons learned), а не лише привід для покарання.	Традиційно панувала вертикальна комунікація “згори вниз”. Побожування висловлювати думку командирю (чекали лише виконання наказів). Культура покарань за помилки переважала над культурою навчання на помилках; це стримувало ініціативу і породжувало пасивність.

Варто зазначити, що у системі НГУ не все вдається реалізувати швидко. Є сфери, де досвід НАТО поки що складно застосувати через національні особливості або обмеження. Наприклад, у питаннях ціннісно-орієнтованого лідерства: західні армії відпрацювали десятиліттями механізми прищеплення військової етики, натомість українське військо лише нещодавно розробило власні доктринальні орієнтири військового лідерства. Вони існують, але щоб їх положення справді стали «живими» для кожного командира, потрібен час і системні освітні зусилля [12; 13]. Подібно, менторство та коучинг – звичні елементи підготовки в НАТО – ще не глибоко вкорінені у НГУ, адже раніше це не практикувалося системно. Водночас, порівняльний аналіз свідчить, що

більшість принципів і методів НАТО в сфері лідерства є прийнятними для адаптації в НГУ, насамперед: впровадження філософії Mission Command [71; 47]; розвиток курсів лідерства для офіцерів та сержантів [12]; створення атмосфери довіри і заохочення ініціативності [70]; інтеграція цінностей і етичних стандартів у повсякденну діяльність [12].

Перехід на стандарти НАТО в галузі лідерства – процес комплексний, що стикається з низкою викликів. Їх можна умовно поділити на культурні (ментальні), організаційні та ресурсні бар'єри. Розглянемо кожен групу:

1. *Культурні та ментальні бар'єри.* Йдеться про усталені установки і цінності, які сформувалися в українських силових структурах за десятиліття і не змінюються миттєво. Основний виклик – подолати залишки радянської командної культури, для якої характерними були надмірна централізація, недовіра до ініціативи підлеглих, пріоритет каральних методів управління. Старше покоління офіцерів НГУ частково було виховано в цій парадигмі, тому сприймає нову філософію Mission Command не завжди легко. Звичка діяти лише за деталізованим наказом, боязнь помилитися без вказівки «згори» – все це ще зустрічається, особливо на середньому рівні управління. Для подолання цього потрібна зміна ментальності, що визначається і у вітчизняних доктринальних орієнтирах військового лідерства [12; 13]. Додатковий культурний аспект – мовний і комунікаційний бар'єр: інтеперабельність передбачає опанування термінології та логіки західних доктрин, що посилює роль мовної підготовки та якісних перекладів [71; 70].

2. *Організаційні бар'єри.* Сюди відноситься все, що стосується структури, бюрократії, нормативної бази, яка може гальмувати нововведення. В НГУ (як і в ЗСУ) тривалий час не було окремої вертикалі, відповідальної за розвиток лідерства як напрямку. Лише нещодавно почали з'являтися відповідні структури, що пов'язані з доктринальною роботою, стандартизацією та підготовкою особового складу [12; 13]. Також, нормативні документи (статути, положення про проходження служби) лише частково адаптовані під нову філософію. Необхідне комплексне оновлення статутів та настанов, щоб

закріпити нові принципи на папері. Ще один організаційний виклик – система оцінювання та просування по службі: без зміни критеріїв оцінки (включно з оцінюванням лідерських компетентностей) мотивація до лідерського розвитку буде нижчою [48].

3. *Ресурсні обмеження.* Впровадження нових стандартів потребує і відповідних ресурсів – фінансових, матеріальних, людських. Одне з вузьких місць – кадровий потенціал інструкторів. Для викладання лідерських дисциплін за сучасними методиками потрібні фахівці, які самі пройшли відповідну підготовку, включно з доктринальною та методичною [70; 48]. Фінансовий аспект теж значущий: оновлення навчально-матеріальної бази, створення тренінгових середовищ, симуляцій і сценарних полігонів потребує ресурсів. Водночас, розвиток лідерства є елементом боєздатності з відтермінованим ефектом: краще підготовлені лідери підвищують ефективність управління, знижують втрати й підвищують шанс на успіх [54; 38]. У системному баченні Альянсу ці підходи пов'язуються з вимогами до підготовки лідерів для складних багатонаціональних операцій [70]. Ще один ресурсний виклик – часовий фактор: формування лідера потребує часу і практики, а в умовах війни час на тривале навчання обмежений, тому зростає роль коротких циклів підготовки, дебрифінгів та «уроків, засвоєних» у підрозділах [47; 70].

4. *Сприйняття персоналу і психологічні перепони.* Інтеграція нового досвіду часто наштовхується на спротив змінам: частина особового складу може скептично ставитися до «чужих» (натівських) нововведень, сприймаючи їх як теорію. Для подолання цього важливо демонструвати практичні результати та підкріплювати зміни системною комунікацією, розвитком внутрішніх комунікацій та лідерської культури довіри [7]. Додатково ефективність змін залежить від того, наскільки послідовно інтегруються принципи та цінності союзницьких доктрин у повсякденні практики командування [70; 71].

5. *Відмінності середовищ і масштабів.* НАТО – це держави з потужною інституційною пам'яттю та різними ресурсними можливостями, тоді як Україна реформує систему підготовки лідерів під час війни. Тому частина підходів

потребує адаптації до реалій високої інтенсивності бойових дій. Водночас, базові принципи (довіра, ініціатива, командирський намір, етика) залишаються застосовними, якщо їх правильно вбудувати в національну систему підготовки та нормативні рамки [71; 47]. На рівні українських доктринальних документів це також потребує послідовної інституціоналізації у практиці підготовки та управління [12; 13].

Незважаючи на зазначені перепони, інтеграція досвіду Альянсу в українське військо є неминучою і необхідною. Значною мірою, сама війна стала каталізатором цих змін – бойові реалії змушують приймати більш гнучкі моделі управління, довіряти молодшим командирам, цінувати ініціативу. Те, що могло б буксувати роками в мирний час, зараз впроваджується прискорено під тиском обставин. Залишається завданням максимально закріпити позитивні зрушення, щоб після перемоги не було відкату назад. Практична значущість вивчення і подолання перелічених викликів полягає у тому, що воно дозволить побудувати в НГУ (та ширше – у силах безпеки України) ефективну систему лідерства, яка відповідатиме стандартам сучасних армій [70]. Висновки цього дослідження можуть бути покладені в основу рекомендацій для керівництва НГУ щодо коригування програм підготовки, зміни нормативної бази, роботи з персоналом [12; 13].

Проведений аналіз показав, що передовий досвід держав-членів НАТО у формуванні та розвитку лідерських якостей військовослужбовців базується на міцному доктринальному фундаменті (єдина філософія лідерства, концепція Mission Command, стандарти етики) та реалізується через розгалужені системи підготовки особового складу [70; 71]. Країни Альянсу виробили ефективні моделі лідерства, які поєднують моральні принципи (цінності, характер) з практичними навичками (уміння приймати рішення, комунікувати, мотивувати). Особливо важливими рисами сучасного військового лідера НАТО визначено адаптивність до змін та культурну компетентність, що дозволяє діяти в складному мультинаціональному середовищі [82]. Для Національної гвардії України вивчення цього досвіду має не лише теоретичне, а й безпосередньо

прикладне значення. НГУ вже робить кроки до впровадження натовських підходів: прийнято нові доктринальні документи [12; 13], переглядаються навчальні плани, розвивається сержантський корпус. Порівняльний аналіз практик показав, що такі елементи, як делегування повноважень, розвиток ініціативності, лідерство на основі довіри і поваги, цілком можуть бути адаптовані в українському середовищі за належної підтримки керівництва [71; 47]. Водночас, інтеграція не відбувається автоматично – вона наштовхується на культурні та організаційні бар'єри. Усвідомлення цих бар'єрів дозволяє цілеспрямовано працювати над ними: змінювати ментальність через освіту і інформаційну політику [70], оновлювати нормативну базу [12; 13], готувати інструкторів-новаторів, мотивувати особовий склад до сприйняття нововведень [70]. Практична значущість проведеного дослідження полягає у тому, що його висновки можуть бути використані для вдосконалення програм підготовки лідерів у НГУ та ЗСУ. Зокрема, рекомендовано: впровадити у навчальні курси більше практичних занять з розвитку лідерських якостей за сценаріями НАТО [70]; розробити систему наставництва для молодих командирів із залученням офіцерів, що мають бойовий досвід лідерства [47]; продовжити розвиток інституту сержантів-лідерів як опори тактичного рівня [12]; закріпити принципи Mission Command у військових статутах і настановах [71; 47]; стимулювати вивчення іноземних мов та культурної грамотності серед особового складу, готуючи його до взаємодії з союзниками [70; 71]. Усе це сприятиме поступовому формуванню в НГУ тієї культури лідерства, яка вже довела свою ефективність у найсильніших арміях світу. Зрештою, сильне лідерство на всіх рівнях підвищить боєздатність Національної гвардії та її здатність виконувати завдання як всередині країни, так і в складі потенційних міжнародних операцій. Таким чином, вивчення й адаптація передового досвіду НАТО з розвитку лідерських якостей має стратегічне значення для зміцнення обороноздатності та професіоналізму українських військових формувань [12; 13]. Поряд із цим, відповідність доктринальним підходам і рамковим вимогам Альянсу задає орієнтири подальшої інституціоналізації лідерства в системі підготовки [70; 71].

2.4 ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НГУ.

Для реалізації мети та вирішення завдань науково-дослідної роботи протягом 2025 року було проведено емпіричне дослідження лідерського потенціалу серед військовослужбовців Національної гвардії України із застосуванням п'ятифакторної психодіагностичної методики. Обсяг вибірки становив 11795 осіб, що забезпечує високу репрезентативність результатів.

Дослідження охопило ключові категорії особового складу: офіцери (1008), контрактники (4836) та мобілізовані (5951), із значним представництвом військовослужбовців, що мають бойовий досвід (53%) та досвід керівництва (61% опитаних, що мали у підпорядкуванні від 1 до 100+ осіб).

Оцінювання лідерського потенціалу здійснювалося за п'ятьма основними шкалами, кожна з яких відображає критично важливі для військового лідерства атрибути, такі як: рішучість, комунікабельність, організаторські здібності, відповідальність, а також гнучкість та стресостійкість.

Рівні розвитку означених якостей інтерпретувалися за стандартизованою шкалою: високий (21–25 балів), достатній (16–20 балів), середній (11–15 балів) та низький (до 10 балів).

ОПИТУВАЛЬНИК

ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ НГУ

Інструкція: *Перед Вами короткий опитувальник який дозволить визначити Ваш лідерський потенціал, для цього оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5:*

1 – зовсім не схоже на мене

2 – радше не схоже

3 – іноді буває так, іноді ні

4 – радше схоже

5 – дуже схоже на мене

Тестові твердження:

1. У складних ситуаціях я зберігаю спокій та дію впевнено.
2. Я легко організую людей для виконання завдань.
3. Мені довіряють приймати рішення, що стосуються колективу.
4. Я швидко орієнтуюсь у нових обставинах.
5. Я можу вплинути на думку інших.
6. Умію мотивувати товаришів у стресових умовах.
7. Я беру ініціативу на себе, коли інші пасивні.
8. Люди вважають мене надійною людиною.
9. Я відповідально ставлюся до прийнятих рішень.
10. Я здатен контролювати емоції навіть під тиском.
11. Я відкрито висловлюю свою думку, навіть якщо вона не збігається з думкою більшості.
12. Я самостійно приймаю рішення без потреби в постійній підтримці.
13. Я гнучкий у спілкуванні з різними типами людей.
14. Я умію вести за собою інших.
15. Я критично оцінюю свої дії.
16. Я вмію конструктивно вирішувати конфлікти.
17. Я наполегливий у досягненні мети.
18. Я легко пристосовуюсь до змін.
19. Мені притаманна стратегічна мисленнєва установка.
20. Я можу розподіляти завдання та контролювати їх виконання.
21. Інші сприймають мене як лідера.
22. Я не уникаю відповідальності за провальні рішення.
23. Я вмію планувати дії наперед.
24. Я можу зберігати авторитет навіть у критичних ситуаціях.
25. Я вмію слухати інших та враховувати їхню думку.

Шкали та інтерпретація результатів

Шкала	Номери тверджень	Опис
-------	------------------	------

Рішучість	1, 4, 12, 17, 19	Здатність діяти швидко, впевнено, брати відповідальність.
Комунікабельність	5, 11, 13, 21, 25	Вміння встановлювати контакт, переконувати, підтримувати взаємодію.
Організаторські здібності	2, 6, 14, 20, 23	Уміння планувати, координувати та вести інших.
Відповідальність	3, 8, 9, 15, 22	Надійність, відповідальне ставлення до обов'язків і рішень.
Гнучкість та стресостійкість	7, 10, 16, 18, 24	Здатність адаптуватися та зберігати ефективність у складних ситуаціях.

Бланк підрахунку балів за шкалами

Шкала	Бали (сума відповідей)	Інтерпретація рівня
Рішучість		
Комунікабельність		
Організаторські здібності		
Відповідальність		
Гнучкість та стресостійкість		

Інтерпретація результатів по кожній шкалі:

21–25: високий рівень розвитку якості

16–20: достатній рівень, слід підтримувати

11–15: середній рівень, бажано розвивати

до 10: низький рівень, потребує уваги

ОПИТУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕРЕД ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НГУ

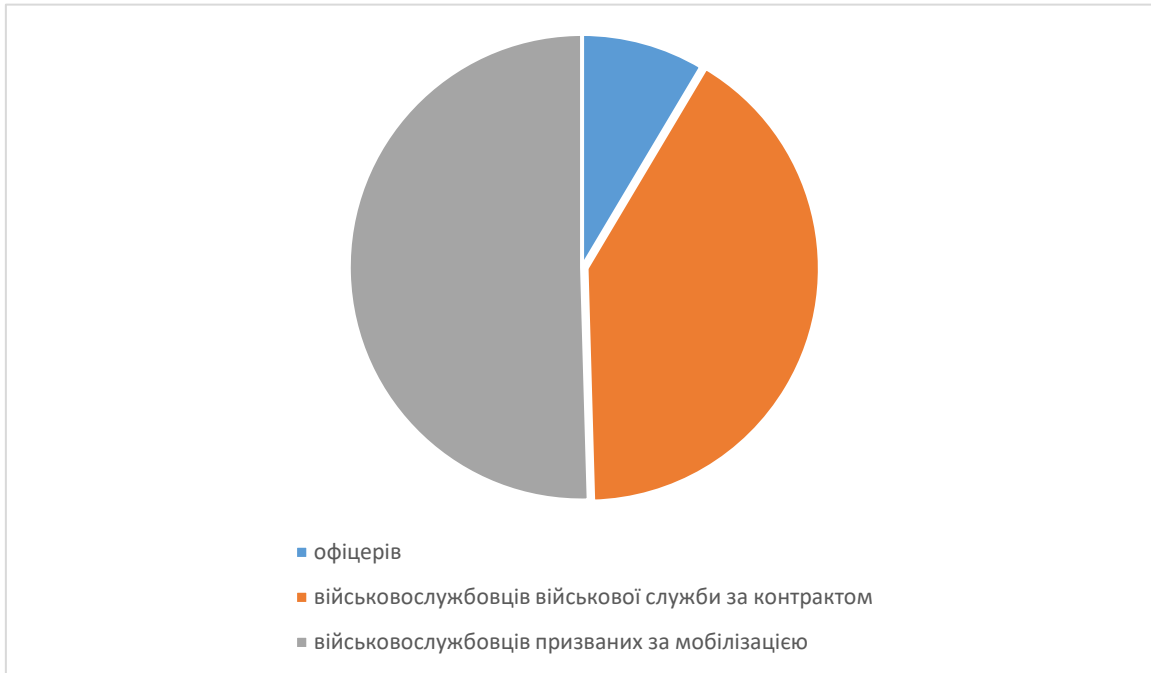
Всього опитано – 11795 чол., із них:

1. За категорією військової служби:

офіцерів – 1008

військовослужбовців військової служби за контрактом – 4836

військовослужбовців призваних за мобілізацією – 5951.



2. За досвідом військової служби:

до 1 року – 2018 (17%)

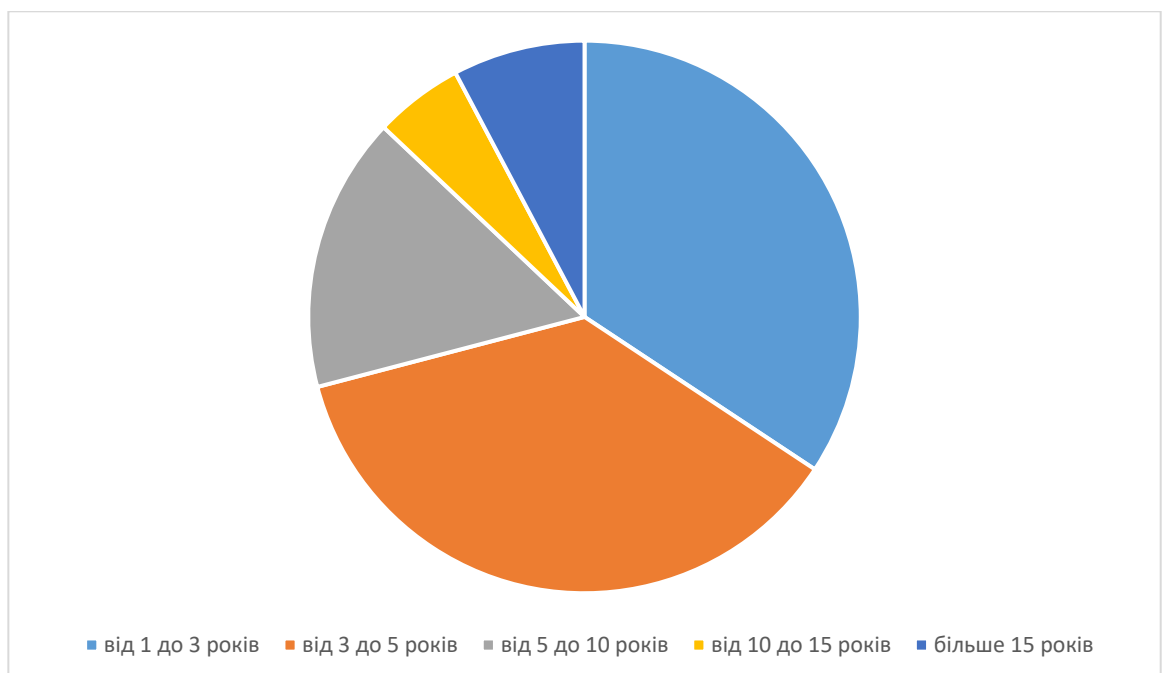
від 1 до 3 років – 3354 (28,5%)

від 3 до 5 років – 3580 (30,5%)

від 5 до 10 років – 1576 (13,5%)

від 10 до 15 років – 510 (4%)

більше 15 років – 757 (6,5%).



3. Мають бойовий досвід – 6206 (53%)

4. Найбільша кількість людей, що знаходилась у підпорядкуванні:

жодного – 4538 (39%)

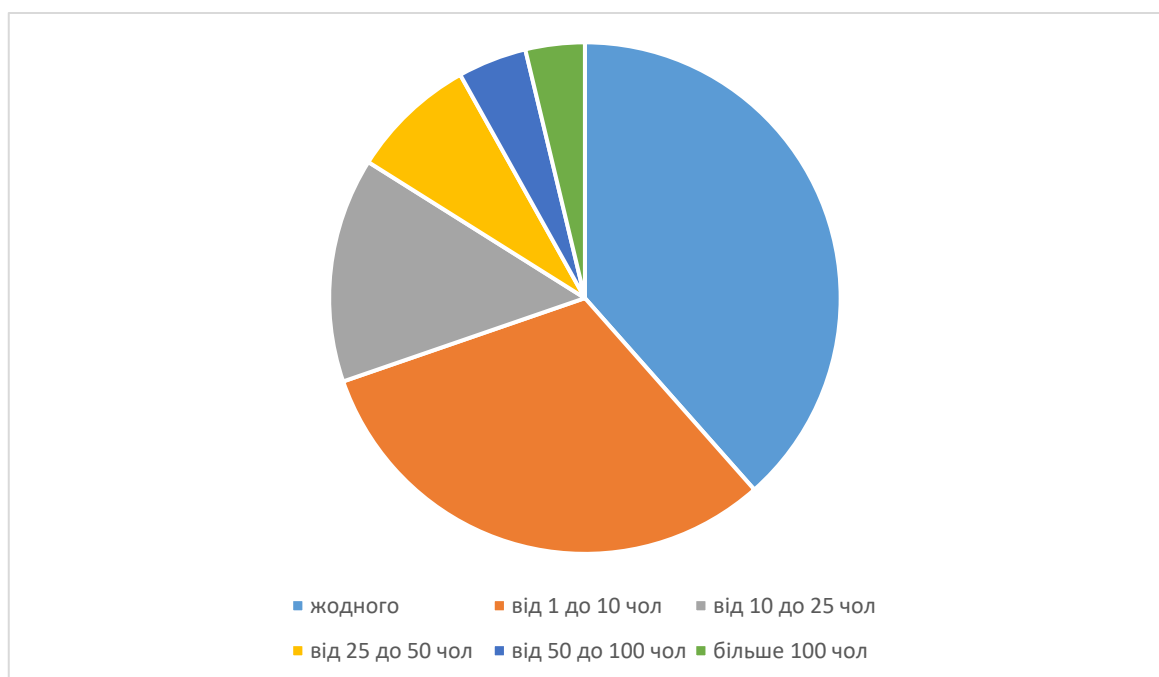
від 1 до 10 чол. – 3685 (31%)

від 10 до 25 чол. – 1676 (14%)

від 25 до 50 чол. – 940 (8%)

від 50 до 100 чол. – 514 (4,%)

більше 100 чол. – 442 (4%)



5. Самооцінка успіху як лідера тих, хто займав керівні посади:

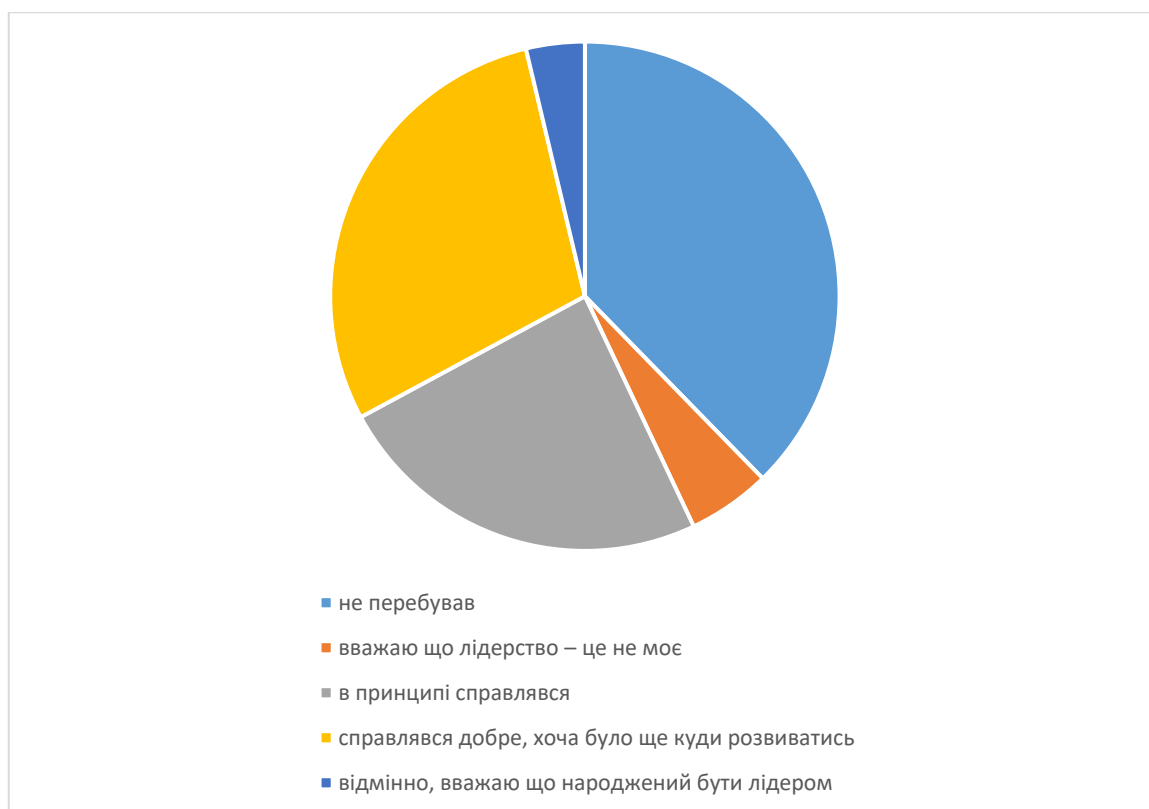
не перебував – 4419

вважаю що лідерство – це не моє – 619

в принципі справлявся – 2832

справлявся добре, хоча було ще куди розвиватись – 3417

відмінно, вважаю що народжений бути лідером – 437

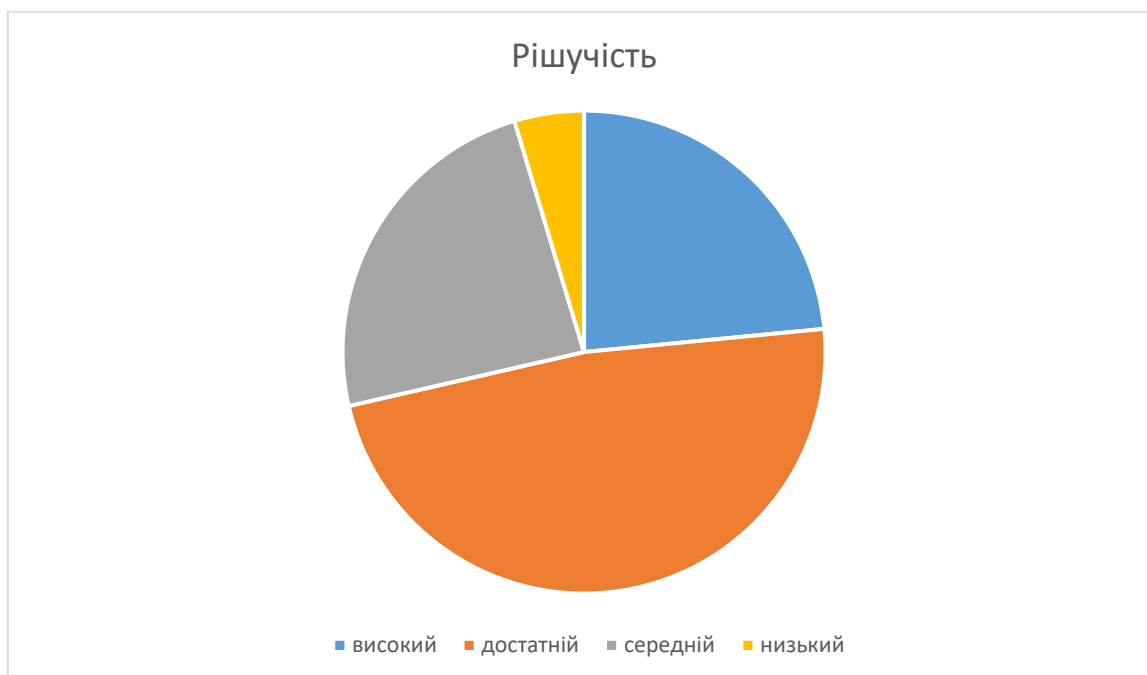


Узагальнені результати опитування (чол.)

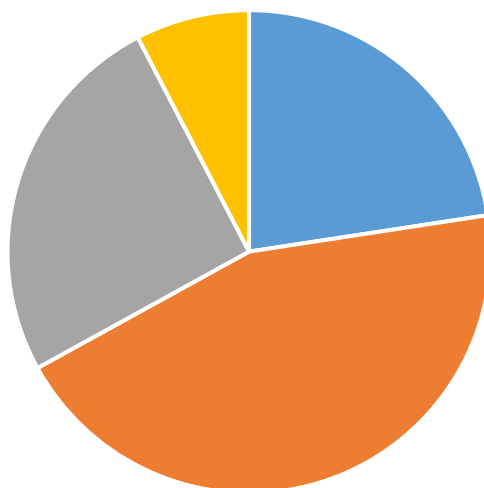
Шкала	Рівень розвитку якості			
	високий	достатній	середній	низький
Рішучість	2768	5655	2823	549
Комунікабельність	2775	5900	2614	506
Організаторські здібності	2664	5238	2994	899
Відповідальність	3335	5909	2119	432
Гнучкість та стресостійкість	2643	5695	2837	620

* Досить часто всі визначені якості серед опитаних військовослужбовців корелюють між собою.

Узагальнені результати опитування (чол.)

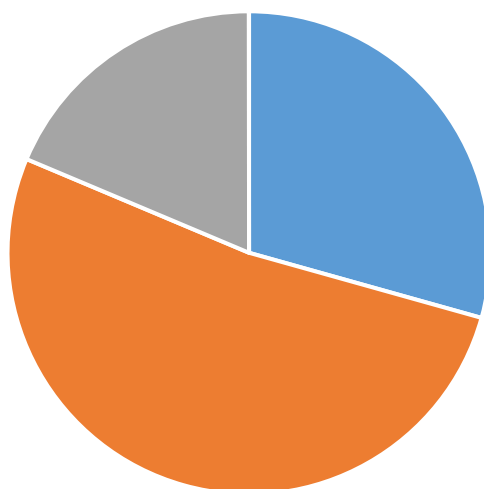


Організаторські здібності

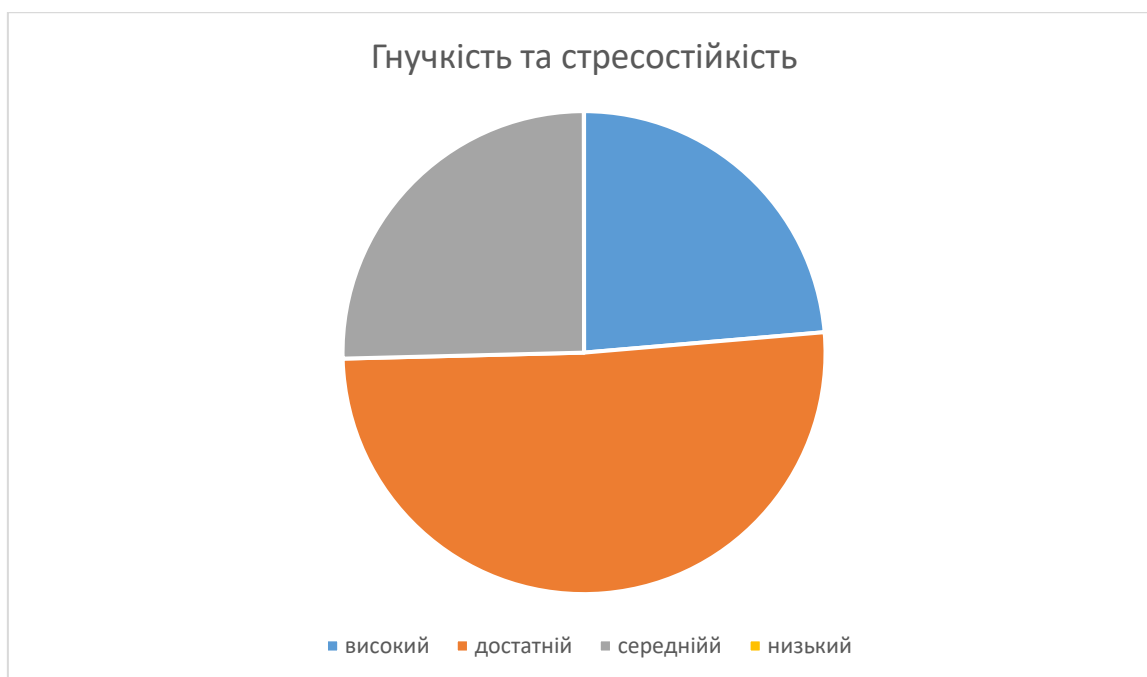


■ високий ■ достатній ■ середній ■ низький

Відповідальність



■ високий ■ достатній ■ середній ■ низький



Оцінка лідерського потенціалу військовослужбовців НГУ проводилась протягом 2025 року з особовим складом різних підрозділів Національної гвардії України. У дослідженні взяли участь військовослужбовці в загальній кількості 11795 осіб, з них офіцерів – 1008, військовослужбовців військової служби за контрактом – 4836, військовослужбовців призваних за мобілізацією – 5951 особа, тобто вибірка є репрезентативною, адекватно відображаючою генеральну сукупність в якісному та кількісному відношенні.

Дослідження респондентів проведено в онлайн-режимі з використанням інструменту Google Forms, заміри показників у тестуванні здійснювались майже одночасно: часові інтервали, протягом яких обстежувались усі досліджувані, не перевищували кількох днів. Для реалізації завдань емпіричної частини дослідження використовувався опитувальник розроблений на основі спеціально підібраних, високовалідних психодіагностичних методик, які, з нашої точки зору, дозволили визначити лідерський потенціал військовослужбовця Національної гвардії України.

З результатів які наведені в таблиці ми бачимо, що переважна більшість військовослужбовців мають достатній рівень розвитку кожної з запропонованих для оцінювання якостей лідерського потенціалу.

Так за шкалою «Рішучість»: високий рівень розвитку цієї якості мають 23% респондентів; достатній – 48%; середній – 24%; та низький – 5% опитаних.

За шкалою «Комунікабельність»: високий рівень – майже 24% респондентів; достатній – 50%, середній – 22%; та низький – 4% опитаних.

Шкала «Організаторські здібності»: високий рівень розвитку якості мають майже 23% респондентів; достатній – 44%, середній – 25%; та низький майже 8% опитаних.

За шкалою «Відповідальність» високий рівень розвитку якості мають 28% респондентів; достатній – 50%, середній – 18%; та низький – 4% опитаних.

За шкалою «Гнучкість та стресостійкість» високий рівень розвитку якості мають 23% респондентів; достатній – 48%, середній – 24%; та низький – 5% опитаних.

Аналіз розподілу результатів за окремими шкалами показав значну перевагу високих та достатніх оцінок рівня розвитку обраної якості та загалом високий рівень лідерського потенціалу опитаних (у середньому 72%). При цьому частка респондентів із середнім та низьким рівнем розвиненості якості склала близько 28%, тобто ми можемо вважати що, переважна більшість військовослужбовців НГУ, незалежно від їх соціально-професійного статусу, та особистісного досвіду мають всі передумови до розкриття свого лідерського потенціалу. Вони є здатними самостійно приймати рішення, ініціювати дії, здійснювати та контролювати їх, ефективно керуючи підлеглим особовим складом за для виконання ними поставлених завдань в том числі і в дійсно особливих умовах діяльності. Але маємо зазначити що значний перекіс результатів опитування у позитивний бік може свідчити про можливу тенденцію респондентів давати соціально бажані відповіді, тобто презентувати себе як більш рішучих, комунікабельних, відповідальних та стресостійких, ніж є насправді.

Варто зазначити, що така асиметрія розподілу є характерною для досліджень, де оцінювання базується на самооцінках респондентів. Крім того

треба підкреслити що саме у військовому середовищі існує високий запит та нормативний тиск на прояв «еталонних» якостей лідера.

Враховуючи вище сказане у нас виникли побоювання, що респонденти давали соціально-бажані відповіді і в цьому випадку, можна припустити, що результати дослідження можуть бути викривленими.

Для спростування або підтвердження цього припущення ми використали χ^2 -тест узгодженості (критерій Пірсона) та отримали наступні результати:

Шкала «Рішучість»:
$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = \frac{(23-25)^2}{25} + \frac{(48-25)^2}{25} + \frac{(24-25)^2}{25} + \frac{(5-25)^2}{25} = 27,76$$

Критичне значення $\chi^2(3;0.05) \approx 7.81 \rightarrow \mathbf{27.76} > \mathbf{7.81}$, ($p < .001$).

Шкала «Комунікабельність»:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = \frac{(24-25)^2}{25} + \frac{(50-25)^2}{25} + \frac{(22-25)^2}{25} + \frac{(4-25)^2}{25} = 43,04$$

Критичне значення $\chi^2(3;0.05) \approx 7.81 \rightarrow \mathbf{43,04} > \mathbf{7.81}$, ($p < .001$).

Шкала «Організаторські здібності»:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = \frac{(23-25)^2}{25} + \frac{(44-25)^2}{25} + \frac{(25-25)^2}{25} + \frac{(8-25)^2}{25} = 26,1$$

Критичне значення $\chi^2(3;0.05) \approx 7.81 \rightarrow \mathbf{26,1} > \mathbf{7.81}$, ($p < .001$).

Шкала «Відповідальність»:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = \frac{(28-25)^2}{25} + \frac{(50-25)^2}{25} + \frac{(18-25)^2}{25} + \frac{(4-25)^2}{25} = 44,96$$

Критичне значення $\chi^2(3;0.05) \approx 7.81 \rightarrow \mathbf{44,96} > \mathbf{7.81}$, ($p < .001$).

Шкала «Гнучкість та стресостійкість»:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = \frac{(23-25)^2}{25} + \frac{(48-25)^2}{25} + \frac{(24-25)^2}{25} + \frac{(5-25)^2}{25} = 37,36$$

Критичне значення $\chi^2(3;0.05) \approx 7.81 \rightarrow \mathbf{37,36} > \mathbf{7.81}$, ($p < .001$).

Застосування критерію узгодженості Пірсона дозволив нам визначити, чи відрізняється емпіричний розподіл рівнів розвитку лідерських якостей від очікуваного рівномірного розподілу (очікувані частоти становили 25% для кожного рівня вираженості якості).

Обраховані значення χ^2 для всіх п'яти досліджуваних шкал перевищили критичне значення $\chi^2(3; 0,05) \approx 7,81$ що свідчить про статистично значущу відмінність між емпіричним та очікуваним розподілами ($p < .001$).

Отже, отримані результати ($\chi_{\text{емп}}^2 > \chi_{\text{кр}}^2$) дають нам підставу стверджувати, що розподіли рівнів розвиненості лідерських якостей значно зміщені в правий бік, бік високих та достатніх показників, що з нашої точки зору є ознакою ефекту соціальної бажаності.

Ми вважаємо, що це сталося через те, що проводячи дослідження, ми, на жаль, не врахували загальні фактори, що впливають на рівень надійності діагностичних результатів, таких як емоційний стан досліджуваних; фізичне самопочуття; зацікавленість та позитивна налаштованість на участь в опитуванні. Як наслідок нам не вдалося уникнути ефекту соціальної бажаності (ефекта фасаду), що можливо призвело до зниження достовірності результатів.

Крім того в нас виникли побоювання, що саме для проведення психологічного опитування з використанням інструменту Google Forms є недоцільним. Можливо, краще застосовувати класичний (паперовий) варіант опитувальника, працюючи з яким респонденти будуть впевнені, що результати дослідження залишаться анонімними.

У подальшому має сенс перед застосуванням опитувальника проводити попередню бесіду психолога з респондентами в якій обов'язково ознайомлювати досліджуваних з метою дослідження та правилами професійної етики психолога. Також має сенс додати «шкалу достовірності результатів опитування».

Отже, проведене теоретичне та емпіричне дослідження підтвердило критичну необхідність переходу від застарілої радянської моделі адміністративного командування до сучасної концепції «Командир-Лідер». Успішний лідер нового взірця повинен перейти від застарілої практики реагування на ситуацію, що змінюється на управління нею. Головними якостями лідера сьогодні стають надшвидка адаптивність та здатність до безперервного оновлення знань, вмінь та навичок. Національна гвардія України повинна перейти на новий стиль лідерства при якому лідери надихають, мотивують,

підтримують особовий склад та інновації. Необхідно змінити саме сприймання природи лідерства. «Командир-Лідер» часто приймає складні, інколи навіть жорстокі, рішення, але незважаючи ні на що він повинен піклуватися про своїх людей.

Фундаментальною засадою є розмежування та подальша інтеграція понять «командування» та «лідерство». «Командування» спирається на формальну владу, посадові повноваження та адміністративний контроль, в той час як «лідерство» ґрунтується на особистому авторитеті лідера, довірі підлеглих до нього. Ідеалом для Національної гвардії України має бути визначено модель «Командир-Лідер» в якій офіцер поєднує адміністративні повноваження з моральним авторитетом та здатністю вести за собою людей. Вплив лідера такого типу є подвійним бо, в цьому випадку, посадові повноваження поєднуються з абсолютною довірою колективу.

Лідерську компетентність слід розглядати як динамічну систему, яка складається з чотирьох основних компонентів:

- Ціннісно-мотиваційний який базується на етичних чинниках, патріотизмі, офіцерській честі, вірності Присязі та турботі про особовий склад;
- Когнітивний, що охоплює ґрунтовні військово-професійні знання, розуміння основних засад психології, педагогіки та менеджменту;
- Операційний який включає комунікативні, організаторські та командирські вміння, здатність приймати рішення усвідомлюючи особисту відповідальність;
- Особистісно-психологічний, що передбачає розвиток професійно значущих якостей офіцера, таких як: сила характеру, висока стресостійкість, рішучість, розвинений емоційний інтелект.

Результати дослідження за шкалою «комунікабельність» показують: 24% – високий рівень, 50% – достатній. Однак, аналіз достовірності результатів вказує на суттєвий вплив фактора соціальної бажаності. Це може означати, що в реальності комунікативні бар'єри в підрозділах НГУ є більш значними, ніж це відображено в самозвітах. Військовослужбовці схильні декларувати високу

комунікабельність, оскільки це є соціально схвалюваною нормою, але на практиці можуть стикатися з проблемами у вертикальній та горизонтальній комунікації.

Окремої уваги заслуговує розгляд особливостей впливу чинників на різні категорії особового складу НГУ, зокрема офіцерський склад та сержантський.

На нашу думку, універсальної формули лідерства не існує, оскільки вага та специфіка розглянутих вище чинників варіюються залежно від категорії військовослужбовців.

Для офіцерів домінуючими є:

- рівень службової підготовки (зовнішній). Якість освіти у військових вишах є визначальною. Недоліки академічної освіти (відрив від практики) доводиться компенсувати самоосвітою та бойовим досвідом.

- особистісні характеристики (внутрішній). Для офіцера критичними є стратегічне мислення, емоційна стійкість та моральний авторитет, він не має права на публічний прояв слабкості чи невпевненості.

- комунікативне середовище. Офіцер є творцем цього середовища, його стиль спілкування задає тон усьому підрозділу.

Для військовослужбовці за контрактом (сержантський склад), які є фундаментом підрозділів, важливими є:

- професіоналізм та досвід (зовнішній/внутрішній). Авторитет сержанта базується насамперед на його вмінні «робити як я» та він повинен бути кращим фахівцем, ніж його підлеглі.

- комунікативне середовище. Сержант знаходиться найближче до солдата та виконувати комунікативну роль, тобто бути «перекладачем» наказів офіцера на мову конкретних дій та бути емоційним буфером для підлеглих.

- морально-психологічне забезпечення. Сержанти часто несуть основний тягар психологічної підтримки бійців «в окопі», тому самі потребують посиленої уваги з боку психологів.

Для мобілізованих військовослужбовців, структура чинників має також свою специфіку:

- цивільний бекграунд (внутрішній). Багато мобілізованих приходять з уже сформованими лідерськими якостями з цивільного життя (менеджери, підприємці), при цьому основним завдання системи — конвертувати цей цивільний досвід у військовий контекст.

- адаптація та навчання (зовнішній). Якість базової підготовки та швидкість адаптації до військової ієрархії є критичними, оскільки недостатня підготовка викликає невпевненість і блокує лідерство.

- мотивація (внутрішній). Мобілізовані часто мають високу ідеологічну мотивацію (захист дому), яка є потужним ресурсом для ситуативного лідерства.

Філософія Mission Command є ключовою концепцією, що передбачає децентралізацію управління. Командир визначає намір та конкретну кінцеву мету, надаючи підлеглому особовому складу свободу у виборі способів та інструментів досягнення цієї мети. Для реалізації цього підходу необхідна взаємна довіра, спільне розуміння обстановки та висока ініціативність молодших командирів, а також здатності діяти в умовах невизначеності, високої відповідальності, швидко реагувати на зміни обстановки, вміння «відходити від шаблонів».

Соціально-комунікативна компетентність лідера напряму впливає на його ефективність. Лідер повинен забезпечувати двосторонній зв'язок, чітко доводити завдання та отримувати зворотній зв'язок, створюючи в колективі атмосферу довіри та відкритості.

Розвинений емоційний інтелект та висока стресостійкість є критично важливими для «Командира-Лідера». Він має вміти керувати власними психо-емоційними станами та розуміти емоції підлеглих.

Інклюзивність та мультикультурність полягає у визнанні та повазі до різних культур, традицій, мов, релігій та звичаїв, гендерних особливостей, розумінні, що відмінності збагачують колектив. Створення умов, де кожен може повноцінно залучатись до роботи, максимально розкриваючи свій потенціал. Ефективне лідерство в цьому напрямку передбачає постійну роботу над виявленням та усуненням неусвідомлених упереджених стереотипів, вміння

інтегрувати в роботу різні покоління, людей різного соціального походження та різних за статтю.

Для ефективного формування лідерів запропоновано відійти від теоретичних лекцій до практично-орієнтованих методів:

- After Action Review (AAR). Обов'язковий аналіз проведених дій після кожного завдання для навчання на помилках без пошуку винних.
- Ситуаційне лідерство. Навчання командирів гнучко змінювати стиль управління (від директивного до делегуючого) залежно від рівня підготовки підрозділу та бойової обстановки.
- Навчання через етичні дилеми. Використання кейс-методів для формування моральної зрілості та рішучості в умовах невизначеності.

Лідерство в умовах гібридної війни вимагає від військовослужбовці НГУ високої соціальної та комунікативної компетентності. Тому «Командир-Лідер» повинен володіти навичками активного слухання, невербальної комунікації та переконання. Це фундамент для побудови довіри. Впровадження трирівневої системи підтримки (взаємодопомога «Buddy Aid», підтримка колег, професійна допомога) є критичним для профілактики бойового стресу та збереження ментального здоров'я особового складу.

У розділі 2 узагальнено теоретичні підходи до військового лідерства та конкретизовано його відмінність від формалізованого командування; визначено профіль лідерської компетентності офіцера і функціональний контур лідерської діяльності (мотивація, цільовизначення, планування, комунікація, наставництво), а також окреслено етико-психологічні модератори ефективності лідерства. У межах підрозділу 2.2 соціально-комунікативну компетентність обґрунтовано як складову лідерського потенціалу та подано освітні стратегії її розвитку у військовій освіті. Окремим блоком (2.3) досліджено передовий досвід держав-членів НАТО: доктринальні засади (AJP-01, AJP-3.0, AJP-5) і філософію Mission Command, моделі підготовки лідерів союзників (США, Велика Британія, Канада), а також визначено рамки адаптації цих практик до потреб НГУ з урахуванням національного контексту. Емпіричний підрозділ 2.4 підтверджує

прикладну релевантність запропонованих підходів: проведено масштабне оцінювання лідерського потенціалу (n=11795; офіцери/ контрактники/ мобілізовані), задано стандартизовану інтерпретацію рівнів та отримано розподіли показників за ключовими шкалами, що створює основу для цільового планування підготовки й психологічної підтримки персоналу НГУ.

ЗМІСТ

Частина 2

3. Узагальнення та оцінка результатів проведених досліджень, складання звітної документації	98
3.1. Узагальнення результатів проведених досліджень	98
3.2. Оцінювання повноти і якості вирішення поставлених завдань.....	108
3.3. Процедура застосування «Опитувальника лідерського потенціалу військовослужбовця НГУ».....	113
3.4. Рекомендації щодо формування та розвитку лідерських якостей військовослужбовців Національної гвардії України.....	122
3.5. Навчальні кейси для вирішення етичних лідерських дилем.....	131
3.6. Практичні поради щодо розвитку комунікативної компетентності військового лідера.....	149

РОЗДІЛ 3. УЗАГАЛЬНЕННЯ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОВЕДЕНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ, СКЛАДАННЯ ЗВІТНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

3.1. УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОВЕДЕНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сучасна парадигма розвитку сектору безпеки і оборони України, що формується під безпосереднім впливом повномасштабної збройної агресії та імперативів євроатлантичної інтеграції, вимагає фундаментального переосмислення підходів до формування людського капіталу. Центральним елементом цього капіталу є лідерський потенціал військовослужбовців. Зазначений напрям дослідження присвячено глибинній деконструкції архітектури лідерства через призму факторного аналізу, що спрямоване на виявлення складних каузальних зв'язків між внутрішніми ресурсами особистості та зовнішнім середовищем службово-бойової діяльності, що детермінують генезу лідерських якостей різних категорій особового складу Національної гвардії України.

Узагальнення результатів проведеного дослідження, пов'язане з формуванням та розвитком лідерських якостей у військовослужбовців Національної гвардії України в умовах службово-бойової діяльності, об'єктивувалося його метою, а саме: набуття здатності виявляти й розвивати лідерські якості військовослужбовців; керувати підлеглими в складі підрозділу, керувати змішаними колективами, що складаються з чоловіків і жінок різних національних, етнокультурних та релігійних груп, працювати автономно та в команді, виконуючи посадові обов'язки в ході повсякденної діяльності та бойового застосування підрозділу; розвиток лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління й управління іншими людьми, розуміння концепції військового командування й управління; формування соціальної та комунікативної компетентності військовослужбовця

Розв'язання основних завдань НДР, що мало на меті розробку рекомендацій формування та розвитку лідерських якостей у військовослужбовців Національної гвардії України, потребувало системного аналізу формування лідерської поведінки, з урахуванням особливостей професійної діяльності в умовах підвищеної відповідальності, психологічного навантаження й обмеженого часу на прийняття рішень та інших факторів в умовах сьогодення.

Методологічною основою проведеного аналізу виступає інтегративний підхід, що поєднує психологічні теорії особистості, соціологію малих груп та сучасні військові доктрини країн-членів НАТО. У цьому аспекті лідерство розглядається як емерджентна властивість, що виникає на перетині індивідуальних здібностей військовослужбовця (внутрішній контур), умов його професійної соціалізації (зовнішній контур) та мезо-рівню – комунікативному середовищу підрозділу, яке виступає своєрідним каталізатором лідерських проявів.

Для досягнення зазначеної мети, з використанням даних академічних баз (Web of Science, Scopus, Google Scholar, JSTOR та інші), у межах першого етапу дослідження, нами було відібрано джерела, що здатні забезпечити виконання цих завдань. Проведено оцінку якості та достовірності зібраної інформації, зі зверненням уваги на авторитетність авторів, показники цитування та актуальність інформації. У результаті проведеного пошуку було відібрано 82 основних джерела для подальшого використання в роботі. У ході виконання НДР її виконавцями було опубліковано 14 наукових праць, пов'язаних з означеною тематикою. Зокрема: 4 наукові статті у вітчизняних періодичних виданнях категорії «Б» та 10 тез доповідей на наукових конференціях (список додається). Крім того, виконавці НДР прийняли активну участь в організації та проведенні III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки» що відбулась 31 жовтня 2025 року в Київському інституті Національної гвардії України де мали змогу організувати широку дискусію з означеної тематики. Доповіді учасників III Всеукраїнської

науково-практичної конференції «Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки» будуть опубліковані у Збірнику матеріалів конференції в pdf-форматі на сайті Київського інституту Національної гвардії України.

Отже, на нашу думку, для виявлення ключових чинників впливу на розвиток лідерських якостей, необхідно чітко розмежувати сфери їхньої дії та механізми взаємовпливу. Аналіз літературних джерел, проведений в межах НДР, дозволяє стверджувати, що лінійна модель «навчання дорівнює лідерство» є застарілою. Натомість пропонується багатовимірна матриця факторів, де кожен елемент системи взаємодіє з іншими:

а) дихотомія внутрішнього та зовнішнього у військовому контексті. Військове середовище є унікальним соціальним простором, де межа між особистим (внутрішнім) та службовим (зовнішнім) часто розмивається. Проте, для цілей аналізу, ми класифікуємо чинники наступним чином:

- внутрішні чинники – це сукупність психофізіологічних, когнітивних та ціннісно-сміслових характеристик військовослужбовця, які формують його суб'єктність, до яких ми відносимо: рівень інтелекту, емоційна стійкість, локус контролю, мотиваційна спрямованість та морально-етичні переконання. Зазначені чинники є відносно стабільними, але піддаються корекції та розвитку.

- зовнішні чинники – це умови, в яких відбувається службова діяльність та охоплюють систему професійної підготовки, нормативно-правове поле, матеріально-технічне забезпечення, особливості театру бойових дій, а також інституційну культуру НГУ та вплив стандартів НАТО.

- мезо-чинники – комунікативне середовище підрозділу, групова динаміка, рівень згуртованості та довіри.

б) вплив бойового досвіду як наскрізний мета-фактор. Особливістю цього елемента є те, що значна частина особового складу НГУ (53% згідно з емпіричними даними) має реальний бойовий досвід. Цей чинник не можна віднести виключно до зовнішніх або внутрішніх, оскільки, з одного боку, це зовнішня обставина (участь у бойових діях), а з іншого – це глибока внутрішня трансформація особистості (посттравматичне зростання або стресовий розлад),

тому в нашому дослідженні бойовий досвід розглядається як наскрізний мета-фактор, що модулює дію всіх інших чинників [23].

Внутрішні, зовнішні та мезо-чинники, що впливають на розвиток лідерських якостей військовослужбовців НГУ.

1. Внутрішні чинники є фундаментом, на якому будується лідерська компетентність, оскільки без відповідного особистісного підґрунтя навіть найдосконаліша система зовнішньої підготовки не здатна сформувати ефективного лідера.

Особистісні характеристики та психологічна конституція військовослужбовця визначає його потенційну здатність витримувати навантаження лідерської ролі. У ході емпіричного дослідження було виділено п'ять ключових шкал, які відображають цей внутрішній вимір: рішучість, комунікабельність, організаторські здібності, відповідальність, гнучкість та стресостійкість [23].

В умовах високоінтенсивних бойових дій стресостійкість стає критичним фактором професійної придатності до лідерства. Здатність командира зберігати ясність мислення та емоційну рівновагу під вогнем прямо впливає на виживання підрозділу. Аналіз даних емпіричного дослідження показує, що 23% респондентів демонструють високий рівень гнучкості та стресостійкості, а 48% – достатній. Це свідчить про високий адаптаційний потенціал особового складу, який, ймовірно, є результатом природного відбору в умовах війни. Проте, наявність близько 29% військовослужбовців із середнім та низьким рівнем стресостійкості є фактором ризику[25].

Внутрішній механізм стресостійкості лідера базується на розвиненому емоційному інтелекті – здатності ідентифікувати власні емоції та емоції підлеглих, керувати ними та використовувати їх для вирішення завдань. У доктрині НАТО АJP-01 підкреслюється, що лідерство залежить від взаєморозуміння та довіри, які неможливі без емоційної компетентності[17].

Сучасна війна характеризується високою динамікою та невизначеністю. Внутрішнім чинником, що визначає успішність лідера, стає когнітивна гнучкість

– здатність швидко змінювати тактику, відмовлятися від неефективних шаблонів та приймати нестандартні рішення.

Лідерство не обмежується компетенціями воно базується на характері. Внутрішнім стрижнем військового лідера є його система цінностей:

- відповідальність як домінанта особистості. Шкала «Відповідальність» у дослідженні показала найвищі результати серед усіх вимірюваних параметрів: 28% – високий рівень, 50% – достатній. Це показник, який вказує на те, що почуття обов'язку та відповідальності за побратимів є найпотужнішим внутрішнім драйвером поведінки військовослужбовців НГУ. Цей внутрішній чинник тісно корелює з поняттям «локусу контролю». Ефективні військові лідери мають виражений інтернальний локус контролю – вони схильні брати відповідальність за події на себе, а не перекладати її на зовнішні обставини чи командування. Це є передумовою для реалізації концепції Mission Command (управління через намір), яка вимагає від підлеглих ініціативи та автономності.⁴

- морально-етичні переконання. Стійкість лідера часто базується на глибоких моральних переконаннях. У науковій літературі зазначається, що моральна зрілість є необхідною умовою для прийняття складних етичних рішень у бойових умовах, де межа між правомірним застосуванням сили та воєнним злочином може бути тонкою. Для військовослужбовця НГУ потужним внутрішнім фактором є патріотизм та усвідомлення справедливості оборонної війни, що надає сенсу ризику для життя.

2. Аналіз зовнішніх чинників: інституційна архітектура та середовище. Зовнішні чинники створюють контекст, у якому внутрішній потенціал особистості може бути реалізований або заблокований. Для НГУ ці чинники охоплюють як успадковані системні проблеми, так і нові можливості, пов'язані із інтеграцією стандартів НАТО. Серед них:

а) рівень службової та фахової підготовки. Професійна компетентність є фундаментом авторитету, жодні особистісні якості (харизма, комунікабельність) не компенсують відсутності тактичних знань та навичок володіння зброєю, що пов'язана із наявністю сталої системи формальної освіти та тренувань.

Аналіз літератури та нормативної бази вказує на те, що традиційна система військової освіти в Україні перебуває в процесі трансформації. Ключовим зовнішнім чинником, що впливає на розвиток лідерства, є перехід від академічно-теоретичних форм навчання до практично-орієнтованих тренінгів [17].

Ефективна система підготовки лідерів, згідно з досвідом США та Великої Британії, базується на безперервному циклі: навчання – практика – аналіз (After Action Review). Для НГУ критичним є впровадження курсів лідерства (Leadership Courses) для сержантського та молодшого офіцерського складу, які б фокусувалися не на заучуванні статутів, а на розвитку навичок прийняття рішень (Decision Making Process) та управління людьми [36-39].

б) стандарти НАТО як вектор розвитку. Зовнішнім нормативним чинником, що формує вимоги до лідерів НГУ, є доктрини Альянсу. Документ AJP-01 визначає філософію Mission Command як основу спільної дії. Впровадження цих стандартів у систему підготовки НГУ створює зовнішній тиск, що змушує змінювати парадигму мислення командирів – від сліпого виконання наказів до прояву розумної ініціативи [36].

в) морально-психологічне забезпечення. МПЗ виступає як організований зовнішній вплив, спрямований на підтримку та відновлення внутрішніх ресурсів військовослужбовців. Його роль як фактору розвитку лідерства часто недооцінюється, проте вона є критичною через наявність наступних факторів:

- психологічна декомпресія та відновлення. Наявність системи психологічного супроводу (психологи в батальйонах, групи контролю бойового стресу) дозволяє лідерам уникати професійного вигорання. Командир, який перебуває в стані хронічного виснаження, втрачає здатність до емпатії та адекватної оцінки ситуації, перетворюючись на «токсичного лідера».

- інформаційно-ідеологічна робота. Формування єдиного розуміння місії та цілей підрозділу створює сприятливий ґрунт для лідерства. Коли особовий склад мотивований ідеологічно, лідеру потрібно витратити менше зусиль на примус і контроль.

- соціальний захист. Впевненість військовослужбовця в тому, що держава піклується про його родину (соціальні гарантії, виплати), знижує рівень фонові тривожності, вивільняючи когнітивний ресурс для виконання бойових завдань та лідерського зростання.

г) бойове середовище та екстремальні умови. Умови виконання службово-бойових завдань є найбільш жорстким зовнішнім фактором:

- фактор небезпеки, оскільки постійна загроза життю радикалізує вимоги до лідера. У мирний час авторитет може триматися на посаді та званні; у бою він тримається виключно на компетентності та особистій мужності.

- фактор невизначеності вимагає від лідера здатності діяти при недостатній кількості інформації. Це середовище стимулює розвиток інтуїції та швидкості реакції. Ті, хто не здатен адаптуватися до цього фактора, швидко втрачають управління або гинуть [29].

3. Комунікативне середовище підрозділу як мезо-фактор лідерства.

У дослідженні окремо виділено комунікативне середовище підрозділу, що, на нашу думку, цілком виправдано, оскільки лідерство є соціальним феноменом, який реалізується виключно через комунікацію.

Комунікативне середовище – це не просто обмін інформацією, це простір смислів, довіри та взаємодії, що існує в підрозділі. Воно формується під впливом стилю керівництва командира, організаційної культури та особистісних якостей військовослужбовців [1].

Згідно з дослідженнями, згаданими в огляді літератури, комунікативна компетентність є базовою складовою лідерського потенціалу. Вона включає:

а) інформаційний компонент, тобто здатність чітко, лаконічно і зрозуміло віддавати накази (що критично важливо в бою).

б) емоційний компонент, тобто здатність надавати підтримку, вислуховувати, знижувати напругу в колективі.

в) перцептивний компонент, тобто здатність адекватно сприймати підлеглих, розуміти їхні мотиви та стани[3].

Якість комунікативного середовища безпосередньо впливає на те, чи будуть розвиватися лідерські якості у підлеглих. Якщо буде створене середовище довіри та відкритості, то в підрозділі культивується свобода висловлювання думок в рамках субординації) заохочується ініціатива та обговорення помилок, що буде стимулювати розвиток лідерських якостей у молодших командирів та рядових. Вони вчаться аналізувати, пропонувати рішення та брати на себе відповідальність. Навпаки, якщо створюється токсичне комунікативне середовище, то воно характеризується авторитарним стилем, приниженням гідності, відсутністю зворотного зв'язку, страхом покарання за помилку. У такому середовищі лідерський потенціал пригнічується. Військовослужбовці обирають стратегію пасивності, що призводить до деградації управління [12].

З метою повного, всебічного та комплексного дослідження, на нашу думку, необхідно більш ретельно зупинитися на порівняльному аналізі чинників у контексті стандартів НАТО. Інтеграція України до НАТО вимагає гармонізації підходів до розвитку лідерства. Аналіз передового досвіду дозволяє виділити ключові відмінності у вазі чинників:

- Mission Command як системний чинник. В арміях НАТО філософія Mission Command є центральним зовнішнім чинником, що формує вимоги до лідера. Вона передбачає децентралізацію управління та заохочення ініціативи. В Україні цей чинник лише починає діяти. Спадщина радянської централізованої системи управління часто вступає в конфлікт з вимогами сучасної війни, створюючи когнітивний дисонанс у командирів (вимога ініціативи vs страх відповідальності) [36].

- культура ставлення до помилок. В НАТО помилка в процесі навчання розглядається як інвестиція в досвід, що вважається чинником розвитку. У традиційній українській військовій культурі помилка часто розглядається як провина, тобто є чинником страху. Зміна комунікативного середовища в бік толерантності до помилок є необхідною умовою для розвитку адаптивного лідерства.

Для наочності та систематизації результатів аналізу наводимо зведену таблицю ключових чинників впливу:

Таблиця 2

Категорія чинників	Ключові фактори	Механізм впливу на розвиток лідерства	Особливості в НГУ (на основі емпіричних даних)
Внутрішні (Особистісні)	Стресостійкість	Забезпечує дієздатність та адекватність рішень у критичних ситуаціях.	Високий/достатній рівень у 71% о/с. Є базовим ресурсом.
	Відповідальність	Формує готовність брати на себе наслідки рішень (інтернальний локус контролю).	Найбільш виражена якість (78% позитивних оцінок). Ключовий драйвер.
	Когнітивна гнучкість	Дозволяє адаптувати тактику до змін бойової обстановки.	Декларується високою, але потребує розвитку через тренінги.
Зовнішні (Інституційні)	Службова підготовка	Надає професійні компетенції, без яких лідерство неможливе.	Потребує переходу від теоретичних до практичних тренінгових форм.
	МПЗ та психологічна підтримка	Відновлює внутрішній ресурс, профілакує вигорання та ПТСР.	Критично важлива в умовах тривалих бойових дій.
	Стандарти НАТО (Mission Command)	Створює нормативний тиск на зміну стилю управління (децентралізація).	Знаходиться на етапі впровадження, стикається з ментальним спротивом.
Мезо-чинники (Комуникативні)	Комуникативне середовище підрозділу	Створює атмосферу довіри або страху. Визначає можливість прояву ініціативи.	Схильне до викривлення в бік "соціальної бажаності". Потребує культивування відкритості.
	Групова згуртованість	Підсилює лідерський вплив через механізми групової підтримки.	Висока в бойових підрозділах, виступає як мультиплікатор ефективності.

Проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки та практичні рекомендації:

1. Розвиток лідерських якостей військовослужбовців НГУ не може бути зведений до тренування окремих навичок. Це результат синергії внутрішніх ресурсів (відповідальність, стійкість) та зовнішніх умов (якісна підготовка, адекватне морально-психологічне забезпечення, культура довіри).

2. Емпіричні дані свідчать, що особовий склад НГУ має потужний внутрішній потенціал відповідальності. На нашу думку, завданням системи є не стільки «виховання» цієї якості, скільки створення умов (зовнішніх чинників), де

ця відповідальність може бути реалізована через ініціативу, а не подавлена бюрократією.

3. Комунікативне середовище підрозділу є «вузьким місцем». Пропонуємо змістити фокус з формального інформування на розбудову горизонтальних зв'язків, довіри та культури зворотного зв'язку. Це вимагає навчання командирів навичкам соціально-комунікативної компетентності.

4. Програми розвитку лідерства повинні бути диференційованими: для офіцерів – акцент на стратегічному мисленні та управлінні культурою підрозділу; для сержантів – на практичному наставництві та комунікації з солдатами; для мобілізованих – на адаптації цивільного досвіду до військових реалій.

На підставі викладеного нами розроблено основні практичні рекомендації для їх імплементації:

- включити до програм підготовки тренінги з формування конструктивного комунікативного середовища та навичок надання зворотного зв'язку;
- переглянути підходи до морально-психологічного забезпечення, змістивши акцент з діагностики на активне формування резильєнтності та навчання методам саморегуляції;
- при оцінці лідерського потенціалу використовувати інструменти, що нівелюють ефект соціальної бажаності, оскільки самозвіти дають завищені результати.

Проведений аналіз ключових внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на розвиток лідерських якостей у різних категорій особового складу НГУ створює наукове підґрунтя для розробки цільових програм розвитку лідерства, що відповідають вимогам часу та стандартам країн-партнерів.

3.2. ОЦІНЮВАННЯ ПОВНОТИ І ЯКОСТІ ВИРІШЕННЯ ПОСТАВЛЕНИХ ЗАВДАНЬ

Для реалізації мети та вирішення завдань науково-дослідної роботи протягом 2025 року було проведено емпіричне дослідження лідерського потенціалу серед військовослужбовців Національної гвардії України із застосуванням п'ятифакторної психодіагностичної методики. Обсяг вибірки становив 11795 осіб, що забезпечує високу репрезентативність результатів.

Дослідження охопило ключові категорії особового складу: офіцери (1008), контрактники (4836) та мобілізовані (5951), із значним представництвом військовослужбовців, що мають бойовий досвід (53%) та досвід керівництва (61% опитаних, що мали у підпорядкуванні від 1 до 100+ осіб).

Оцінювання лідерського потенціалу здійснювалося за п'ятьма основними шкалами, кожна з яких відображає критично важливі для військового лідерства атрибути, такі як: рішучість, комунікабельність, організаторські здібності, відповідальність, а також гнучкість та стресостійкість.

Рівні розвитку означених якостей інтерпретувалися за стандартизованою шкалою: високий (21–25 балів), достатній (16–20 балів), середній (11–15 балів) та низький (до 10 балів).

Узагальнені результати опитування (чол / %.)

Шкала	Рівень розвитку якості			
	високий	достатній	середній	низький
Рішучість	2768/23%	5655/48%	2823/24%	549/5%
Комунікабельність	2775/24%	5900/50%	2614/22%	506/4%
Організаторські здібності	2664/23%	5238/44%	2994/25%	899/8%
Відповідальність	3335/28%	5909/50%	2119/18%	432/4%
Гнучкість та стресостійкість	2643/23%	5695/48%	2837/24%	620/5%

Таблиця 3

На основі проведення емпіричного дослідження, з урахуванням та виправленням недоліків які були нами виявлені, запропонована первинна

інтегративну модель оцінювання лідерського потенціалу військовослужбовців НГУ.

Модель базується на поєднанні в собі загальної концепції «Командир-Лідер», описаної структури лідерських компетенцій та емпірично перевірених діагностичних шкалах. Остаточна модель розроблена з урахуванням виявлених ризиків (ефект соціальної бажаності) та адаптована до умов службово-бойової діяльності. Загальний профіль «Командир-Лідер» поєднує формальні управлінські функції з неформальними, як то особистий авторитет та інші визначені лідерські чесноти.

Оцінювання здійснювалось за чотирма визначеними у НДР структурними компонентами лідерської компетентності.

- Ціннісно-мотиваційний який базується на етичних стандартах, патріотизмі, офіцерській честі, вірності Присязі та турботі про особовий склад;
- Когнітивний, що охоплює ґрунтовні військово-професійні знання, розуміння основних засад психології, педагогіки та менеджменту;
- Операційний який включає комунікативні, організаторські та командирські вміння, здатність приймати рішення усвідомлюючи особисту відповідальність;
- Особистісно-психологічний, що передбачає розвиток професійно значущих якостей офіцера, таких як: сила характеру, висока стресостійкість, рішучість, розвинений емоційний інтелект.

Основним функціональним інструментом запропонованої нами моделі є п'ятифакторна шкала оцінки лідерського потенціалу. Модель передбачає дворівневу діагностику для уникнення викривлення результатів через ефект «соціальної бажаності», що складається з «Опитувальника лідерського потенціалу військовослужбовця НГУ» (25 тверджень) та «Шкали відвертості» (7 тверджень) призначеної для верифікації щирості відповідей респондентів.

Шкала	Ключові індикатори
Рішучість	Здатність діяти швидко, впевнено, брати відповідальність у критичних ситуаціях.

Комунікабельність	Вміння встановлювати контакт, переконувати, підтримувати взаємодію, емпатійність.
Організаторські здібності	Уміння планувати (цілепокладання), координувати дії підрозділу та вести інших.
Відповідальність	Надійність, відповідальне ставлення до обов'язків і рішень, етична зрілість
Гнучкість та стресостійкість	Здатність адаптуватися та зберігати ефективність у складних ситуаціях.
Відвертість	Призначена для верифікації щирості відповідей респондентів.

Таблиця 4

Теоретико-методичні засади для розробки рекомендацій щодо ефективного формування та розвитку лідерських якостей у військовослужбовців Національної гвардії України, базуються на інтеграції національного бойового досвіду, наукових підходів та стандартів НАТО.

Фундаментальною засадою є розмежування та подальша інтеграція понять «командування» та «лідерство». «Командування» спирається на формальну владу, посадові повноваження та адміністративний контроль, в той час як «лідерство» ґрунтується на особистому авторитеті лідера, довірі підлеглих до нього. Ідеалом для Національної гвардії України визначено модель «Командир-Лідер» в якій офіцер поєднує адміністративні повноваження з моральним авторитетом та здатністю вести за собою людей. Вплив лідера такого типу є подвійним бо, в цьому випадку, посадові повноваження поєднуються з абсолютною довірою колективу.

Методичні рекомендації також спираються на доктринальні засади НАТО, адаптовані до українських реалій. Так філософія Mission Command є ключовою концепцією, що передбачає децентралізацію управління. Командир визначає намір та конкретну кінцеву мету, надаючи підлеглому особовому складу свободу у виборі способів та інструментів досягнення цієї мети. Для реалізації цього підходу необхідна взаємна довіра, спільне розуміння обстановки та висока ініціативність молодших командирів, а також здатності діяти в умовах невизначеності, високої відповідальності, швидко реагувати на зміни обстановки, вміння «відходити від шаблонів» [37].

Соціально-комунікативна компетентність лідера напряму впливає на його ефективність. Лідер повинен забезпечувати двосторонній зв'язок, чітко

доводити завдання та отримувати зворотній зв'язок, створюючи в колективі атмосферу довіри та відкритості.

Розвинений емоційний інтелект та висока стресостійкість є критично важливими для «Командира-Лідера». Він має вміти керувати власними психо-емоційними станами та розуміти емоції підлеглих.

Інклюзивність та мультикультурність полягає у визнанні та повазі до різних культур, традицій, мов, релігій та звичаїв, гендерних особливостей, розумінні, що відмінності збагачують колектив. Створення умов, де кожен може повноцінно залучатись до роботи, максимально розкриваючи свій потенціал. Ефективне лідерство в цьому напрямку передбачає постійну роботу над виявленням та усуненням неусвідомлених упереджених стереотипів, вміння інтегрувати в роботу різні покоління, людей різного соціального походження та різних за статтю.

Для формування та розвитку лідерських якостей у військовослужбовців Національної гвардії України сам процес підготовки та навчання військовослужбовців має зміститися від теоретичного до практично-орієнтованого навчання.

Освітні стратегії:

- Проблемне навчання – використання кейсів та ситуаційних вправ, що відтворюють невизначеність бойових умов;
- Наставництво (Mentorship) – закріплення молодих офіцерів за досвідченими командирами, коучинг, передача досвіду від ветеранів;
- Аналіз проведених дій для навчання на помилках замість покарання.
- Надання практичних інструментів таких як: тренінги з переговорів, адміністрування конфліктів, вправи для розвитку активного слухання та невербальної комунікації.

Але успішна реалізація рекомендацій потребує подолання певних бар'єрів. По-перше це зміна ментальності. Перехід від радянської культури централізації та покарань до нової культури довіри та ініціативності. По-друге – це усвідомлення ролі сержантського корпусу. Всебічний розвиток сержантів, як

ключових лідерів тактичного рівня, що наділені реальними повноваженнями. І по-третє – впровадження прозорої системи атестації та просування по службі, яка буде враховувати саме рівень сформованості лідерських якостей офіцерів.

3.3. ПРОЦЕДУРА ЗАСТОСУВАННЯ «ОПИТУВАЛЬНИКА ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ НГУ»

Щоб нівелювати виявлені під час дослідження ризику, запропонована нами модель вимагає дотримання наступного протоколу:

ПРОТОКОЛ ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАННЯ

При проведенні опитування пріоритет надається бланковому (паперовому) варіанту, або за неможливості, контрольованому онлайн-тестуванню, щоб забезпечити довіру респондентів.

Для підвищення достовірності результатів є необхідність проведення вступної роз'яснювальної бесіди, що проводиться психологом перед початком опитування, або, за неможливості, розміщення тексту цієї бесіди безпосередньо на бланку відповідей. У ході бесіди має сенс підкреслити, що метою опитування є визначення реального лідерського потенціалу військовослужбовця за для його подальшого розвитку, а не покарання.

Опитування бажано проводити з урахуванням емоційного стану респондентів. Негативний настрій та психоемоційний стан спотворять результати дослідження.

ОПИТУВАЛЬНИК

ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ НГУ

Вітаємо! Перед Вами методика, яка допоможе визначити Ваш індивідуальний лідерський потенціал. Щоб отримати точні результати, важливо бути відвертим із самим собою.

Пам'ятайте, що ідеальних людей не існує. Намагання прикрасити дійсність лише спотворить результат та зробить його марним для Вас.

Відповідайте швидко, довго не розмірковуючи – перша думка, зазвичай, є найправильнішою. Успіху Вам!

Інструкція: *Оцініть та позначте на бланку відповідей кожне твердження за шкалою від 1 до 5 де:*

1 – зовсім не схоже на мене

- 2 – радше не схоже
 3 – іноді буває так, іноді ні
 4 – радше схоже
 5 – дуже схоже на мене

БЛАНК ОПИТУВАННЯ

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | У складних ситуаціях я зберігаю спокій та дію впевнено. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Я ніколи не відчуваю роздратування, навіть коли справи йдуть погано. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Я легко організую людей для виконання завдань. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Мені довіряють приймати рішення, що стосуються колективу. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Я швидко орієнтуюсь у нових обставинах. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Я можу вплинути на думку інших. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Умію мотивувати товаришів у стресових умовах. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | У мене ніколи не виникає думок, які я хотів би приховати від інших. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Я беру ініціативу на себе, коли інші пасивні. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Люди вважають мене надійною людиною. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Я завжди повністю щирий і ніколи не кажу неправди, навіть заради ввічливості. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Я відповідально ставлюся до прийнятих рішень. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Я здатен контролювати емоції навіть під тиском. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Я відкрито висловлюю свою думку, навіть якщо вона не збігається з думкою більшості. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Я самостійно приймаю рішення без потреби в постійній підтримці. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Я гнучкий у спілкуванні з різними типами людей. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Я умію вести за собою інших. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Я ніколи не пліткую і не обговорюю інших людей за їхньої відсутності. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Я критично оцінюю свої дії. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Я ніколи не відкладаю на завтра те, що мав зробити сьогодні. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Я вмію конструктивно вирішувати конфлікти. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Я наполегливий у досягненні мети. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Я завжди негайно визнаю свої помилки, не намагаючись знайти виправдання. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Я легко пристосовуюсь до змін. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Мені притаманна стратегічна мисленнєва установка. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Я завжди з симпатією ставлюся до всіх своїх знайомих та колег, без винятку. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Я можу розподіляти завдання та контролювати їх виконання. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Інші сприймають мене як лідера. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Я не уникаю відповідальності за провальні рішення. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Я вмію планувати дії наперед. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Я можу зберігати авторитет навіть у критичних ситуаціях. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Я вмію слухати інших та враховувати їхню думку. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Алгоритм підрахунку та інтерпретація отриманих результатів.

Обрахунок результатів необхідно починати зі «Шкали відвертості» бо усі наведені в ній твердження сформульовані як абсолютизація позитивної поведінки. Логіка підрахунку тут зворотна до основних шкал, тобто чим вищий бал має респондент, тим нижча достовірність його відповідей.

Шкала «Відвертість».

Підсумуйте бали за шкалою «Відвертість».

Максимально сума за цією шкалою 35 балів.

Мінімальна – 7 балів.

Інтерпретація результатів.

Використовуйте наступну градацію для прийняття рішення про достовірність відповідей респондента.

Від 7 до 18 балів – Низький – Результати достовірні. Респондент адекватно оцінює свої слабкі сторони, не намагається здаватися ідеальним. Його відповідям за основними шкалами можна довіряти.

Від 19 до 24 балів – Середній – Результати умовно достовірні. Є незначна тенденція прикрашати себе («ефект фасаду»), що є нормальним для ситуації атестації чи відбору. Результати можна брати до уваги, але з поправкою, що реальні показники можуть бути дещо нижчими.

Від 25 до 29 балів – Високий – Результати сумнівні. Респондент свідомо чи несвідомо намагається створити образ «ідеального військового». Показники за основними шкалами ймовірно, завищені. Рекомендується додаткова бесіда з психологом.

Від 30 до 35 балів – Критичний – Результати недійсні. Респондент був нещирим. Анкету слід відхилити або провести перетестування після роз'яснювальної бесіди.

Подальший аналіз має сенс проводити лише у випадку, коли результати респондента потрапляють у сегменти «Результати достовірні» та «Результати умовно достовірні».

Алгоритм підрахунку та інтерпретація отриманих результатів за іншими шкалами.

Підсумуйте бали за кожною шкалою.

Максимально сума за кожною зі шкал 25 балів.

Мінімальна – 5 балів.

КЛЮЧ ДЛЯ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ

Шкала	Номери тверджень	Опис
Рішучість	1, 5, 15, 22, 25	Здатність діяти швидко, впевнено, брати відповідальність.
Комунікабельність	6, 14, 16, 28, 32	Вміння встановлювати контакт, переконувати, підтримувати взаємодію.
Організаторські здібності	3, 7, 17, 27, 30	Уміння планувати, координувати та вести інших.
Відповідальність	4, 10, 12, 19, 29	Надійність, відповідальне ставлення до обов'язків і рішень.
Гнучкість та стресостійкість	9, 13, 21, 24, 31	Здатність адаптуватися та зберігати ефективність у складних ситуаціях.
Відвертість	2, 8, 11, 18, 20, 23, 26	Щирість відповідей

Таблиця 4

Оцініть рівень сформованості якості за кожною шкалою де:

Від 21 до 25 балів – Високий рівень.

Від 16 до 20 балів – Достатній рівень.

Від 11 до 15 балів – Середній рівень.

До 10 балів (включно) – Низький рівень.

Шкала «Рішучість» (Здатність діяти швидко, впевнено, брати на себе відповідальність).

Високий рівень. Людина демонструє виняткову сміливість у прийнятті рішень. Вона діє автономно, не чекаючи вказівок, і готова ризикувати. У критичних ситуаціях це лідер, який бере удар на себе.

Достатній рівень. Людина впевнена у собі, здатна швидко приймати рішення у знайомих ситуаціях. Вона діє розсудливо, хоча перед дуже ризикованими кроками може потребувати короткої паузи для аналізу.

Середній рівень. Властиві вагання. Рішення приймаються, але часто із затримкою або після консультацій з іншими. Людина воліє діяти за перевіреними схемами, уникаючи невизначеності.

Низький рівень. Пасивність та страх помилки. Людина уникає ситуацій вибору, покладаючись на долю або інших людей. Відсутність ініціативи.

Шкала «Комунікабельність» (*Вміння встановлювати контакт, переконувати, підтримувати взаємодію*)

Високий рівень. Майстер комунікації. Легко знаходить спільну мову з будь-ким, вміє зачаровувати та переконувати. Отримує енергію від спілкування, ефективен у публічних виступах та переговорах.

Достатній рівень. Людина відкрита та контактна. Вміє будувати конструктивний діалог, підтримувати професійні та особисті зв'язки. Можливі незначні труднощі лише у спілкуванні з агресивними опонентами або дуже великою аудиторією.

Середній рівень. Спілкування є вибіркоким. Людина комфортно почувається у вузькому колі, але нові контакти даються з зусиллям. Вона більше слухач, ніж оратор.

Низький рівень. Замкнутість. Людина відчуває дискомфорт у соціальних ситуаціях, має труднощі з висловленням думок, уникає командної взаємодії.

Шкала «Організаторські здібності» (*Уміння планувати, координувати та вести інших*)

Високий рівень. Системне мислення. Людина бачить процеси цілісно, вміє розподіляти ресурси та мотивувати команду на надвисокі результати. Природний керівник.

Достатній рівень. Хороший організатор. Вміє налагодити робочий процес, контролювати виконання завдань та дотримуватися планів. Здатен керувати командою, якщо цілі чітко визначені.

Середній рівень. Виконавець із задатками організатора. Вміє організувати власну роботу, але координація дій інших людей викликає труднощі або втому. Потребує допомоги у розстановці пріоритетів.

Низький рівень. Дезорганізованість. Дії хаотичні, планування відсутнє. Людина потребує постійного зовнішнього управління та чітких інструкцій.

Шкала «Відповідальність» (*Надійність, відповідальне ставлення до обов'язків і рішень*)

Високий рівень. Гіпервідповідальність. Людина є гарантом виконання зобов'язань. Для неї репутація та дотримання слова важливіші за комфорт.

Достатній рівень. Надійна людина. Вона сумлінно виконує обов'язки, вчасно повідомляє про проблеми. Зриви можливі лише через серйозні зовнішні обставини.

Середній рівень. Ситуативна відповідальність. Ставлення до обов'язків залежить від настрою або інтересу до справи. Потребує контролю (дедлайнів, нагадувань).

Низький рівень. Ненадійність. Людина часто підводить, не дотримується обіцянок, схильна звинувачувати у своїх промахах оточення.

Шкала «Гнучкість та стресостійкість» (*Здатність адаптуватися та зберігати ефективність у складних ситуаціях*)

Високий рівень. Емоційна броня. Людина зберігає холодний розум у найкритичніших ситуаціях. Зміни сприймаються як нові можливості.

Достатній рівень. Добра адаптивність. Людина може хвилюватися, але це не блокує її діяльність. Вміє швидко опанувати себе після стресу та продовжувати роботу.

Середній рівень. Вразливість до змін. Людина консервативна, надає перевагу стабільності. Стрес знижує продуктивність, потребує часу на відновлення рівноваги.

Низький рівень. Ригідність. Найменші відхилення від плану викликають паніку або агресію. У стресовій ситуації людина стає непрацездатною.

Запропонована нами модель оцінювання лідерського потенціалу має високий рівень прикладної значущості та може бути інтегрована у систему підготовки та супроводження особового складу НГУ.

У навчальному процесі модель можна використовувати для здійснення первинного скринінгу щоб встановити базовий профіль лідерських компетентностей курсантів або інших категорій навчаємих. Отримані дані можуть слугувати для діагностики вихідного рівня (вхідний контроль) для розробки індивідуальних освітніх траєкторій та диференціації педагогічного впливу залежно від виявленого потенціалу.

Запропоновану нами модель можна використовувати задля лонгітюдного моніторингу динаміки розвитку лідерських якостей військовослужбовців. Проведення контрольних замірів на етапах «пре-тест» та «пост-тест» (до і після інтервенції), що дозволить об'єктивізувати ефективність впроваджених навчальних модулів, тренінгових програм із розвитку лідерства та рольових симуляцій, фіксуючи кількісні та якісні зміни у структурі професійно важливих якостей.

Крім того нею можна користуватися як інструментом рефлексивної практики (After-Action Review). Інтеграція результатів оцінювання у процедуру «Аналізу проведених дій» (AAR), що забезпечить фактологічну базу для дебрифінгу, дозволяючи трансформувати розбір поведінки під час симуляційних вправ у структурований процес усвідомлення та корекції власних лідерських патернів [17].

У системі психологічного супроводження та кадрового менеджменту модель можна застосовувати для надання науково обґрунтованих рекомендацій командуванню щодо вертикальної ротації особового складу. Модель дозволяє ідентифікувати осіб із «високим» та «достатнім» рівнями управлінського потенціалу для призначення на сержантські та офіцерські посади, мінімізуючи ризики управлінських помилок; при комплектуванні малих груп (екіпажів, підрозділів) для оптимізації групової динаміки через урахування психологічної сумісності. Формування підрозділів має сенс здійснювати на основі комплементарності лідерських стилів та рівнів стресостійкості, що сприяє підвищенню злагодженості та боєздатності групи.

Крім того своєчасна ідентифікація військовослужбовців групи ризику (осіб із низьким рівнем адаптивності та комунікативних навичок) стануть підґрунтям для розробки та впровадження цільових програм психокорекції, спрямованих на підвищення стрес-менеджменту та розвиток адаптивних копінг-стратегій.

Отже впровадження даної моделі забезпечує перехід від інтуїтивно-емпіричного підходу до системної об'єктивізації процесу оцінювання лідерської компетентності. Це сприяє уніфікації стандартів підготовки, підвищенню валідності кадрових рішень та гармонізації національної системи військової освіти зі стандартами НАТО та викликами сучасного бойового середовища.

3.4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

З кожним десятиліттям глобальні кризи відбуваються все частіше, стають дедалі масштабніше та мають неабиякий вплив на суспільство. Готовність лідера до змін є запорукою успіху у будь-якій сфері, включаючи військову. Нова реальність диктує нові вимоги до «Командира-Лідера», а запит суспільства на якісно нових офіцерів-лідерів потребує докорінної зміни у фаховій підготовці курсантів ВВНЗ. Нові програми повинні враховувати виклики сьогодення: посилення ролі ризиків, пов'язаних з етичною поведінкою військових (зростання кількості скандалів, що призводять до втрати керівних посад); вихід нових поколінь (покоління Z) на ринок праці, що потребує використання гнучких підходів при побудові якісних взаємовідносин; інклюзивні зобов'язання (необхідність інтегрувати в роботу різні покоління, людей різного соціального походження, різних за статтю та фізичними можливостями). Розуміючи, що майбутнє за новими компетенціями такими як технологічність (добре орієнтується в цифровому та інформаційному просторі), когнітивні (використовує новітні методи, моделі, інструменти в своїй роботі; усвідомлює необхідність отримання додаткового навчання у певний момент час) та соціально-емоційні (вміє розуміти та конструктивно впливати на емоції підлеглих; враховує інтереси інших людей в своїй діяльності) компетенції нові програми повинні враховувати їх розвиток у майбутніх офіцерів.

Успішний лідер нового взірця повинен перейти від застарілої практики реагування на ситуацію, що змінюється на управління нею. Головними якостями лідера сьогодні стають надшвидка адаптивність та здатність до безперервного оновлення знань, вмінь та навичок.

Національна гвардія України повинна перейти на новий стиль лідерства при якому лідери надихають, мотивують, підтримують особовий склад та інновації. Необхідно змінити саме сприймання природи лідерства. «Командир-

Лідер» часто приймає складні, інколи навіть жорстокі, рішення, але незважаючи ні на що він повинен піклуватися про своїх людей.

На основі синтезу теоретичних моделей НАТО, аналізу вітчизняного бойового досвіду та висновків емпіричного дослідження, пропонується комплексна система заходів яка спрямована на подолання виявлених бар'єрів та імплементацію моделі «Командир-Лідер». Рекомендації базуються на сучасних підходах, що акцентують увагу на переході від традиційного адміністрування до лідерства, орієнтованого на цінності, командну роботу та самовдосконалення.

Командир (керівник) діє на основі формальних повноважень, статутів і наказів. Його функції: планування, організація, контроль [8], в той час як лідер впливає через авторитет, довіру та особистий приклад, він мотивує, надихає, формує бачення майбутнього та згуртовує команду [4].тому при підготовці військовослужбовців НГУ необхідно формувати тип «офіцера-лідера», який поєднує формальні повноваження з неформальним впливом, будуючи стосунки на довірі та повазі.

Військове лідерство – це не лише тактика, а й робота з людьми. Сучасний підходи роблять акцент на тому, що лідер має бути також педагогом і психологом для своєї команди [23].

1. Модель лідерства

Модель лідерства «Бути, Знати, Діяти», що прийнята в арміях країн НАТО (зокрема США), є основою для формування лідерських якостей військовослужбовця. Її сутність полягає у розтулмаченні понять:

Бути. Формування характеру та цінностей, де лідер повинен демонструвати чесність, вірність, повагу, безкорисливе служіння, честь, особисту мужність та дисципліну. Це внутрішній фундамент лідера.

Знати. Професійна компетентність, розуміння що лідер має володіти глибокими знаннями тактики, техніки, процедур, а також розуміти людську природу та основи психології.

Діяти. Застосування знань та характеру для впливу на інших, включає прийняття рішень, мотивацію підлеглих, виконання завдань та вдосконалення підрозділу [17].

Перехід від транзакційного лідерства (метод «батога і пряника») до трансформаційного, де лідер надихає підлеглих виходити за межі власних інтересів заради спільної місії, спільних морально-етичних принципах, які об'єднують команду є важливим викликом для НГУ.

2. Пріоритетні лідерські якості

Отже для військовослужбовців НГУ пріоритетним є розвиток наступних якостей:

Доброчесність, чесність, відповідальність (екстремальна відповідальність за дії команди).

Вміння визнавати помилки і ставити інтереси команди вище власних.

Емпатія та емоційний інтелект (здатність розуміти емоційний стан підлеглих).

Критичне мислення та здатність до аналізу в умовах невизначеності.

Інноваційність та відкритість до нових ідей.

Стратегічне бачення (розуміння загальної картини та мети).

Вміння слухати та чути підлеглих.

Здатність до переконання та натхнення.

Побудова довіри як основи командної роботи.

Військова виправка, фізична підготовка, впевненість у собі, стресостійкість.

3. Методи розвитку лідерських якостей

Для ефективного розвитку перерахованих якостей рекомендується впровадити наступні методи:

Аналіз проведених дій (After Action Review - AAR). Це професійне обговорення виконання завдання, спрямоване на виявлення того, що сталося, чому це сталося, і як це можна покращити. Він заснований на принципі «Не шукати винних, а аналізувати причини для вдосконалення майбутніх дій. AAR

має проводитися після кожного тренування або бойового завдання для формування культури відкритості та постійного навчання.

Наставництво та коучинг. Досвідчені командири повинні виступати менторами для молодших офіцерів та сержантів, передаючи досвід та надаючи зворотний зв'язок. Використання коучингу для розкриття потенціалу підлеглих, допомога у визначенні особистих цілей розвитку.

Треба також розуміти що у контексті навчання дорослих людей (андрагогіки), військовослужбовці потребують не просто наказів, а розуміння сенсу дій. Використання принципу «Навчання через дію». Лідер повинен створювати умови, де підлеглі можуть вчитися на власному досвіді під наглядом, а не лише слухати лекції. Враховувати, що кожен боєць має різний рівень мотивації та здібностей. Завдання лідера – розкрити потенціал кожного (знайти «ключ» до бійця). Впровадити правило конструктивної критики: «плюс-мінус-плюс» (спочатку відзначити позитив, потім вказати на недолік, завершити підбадьоренням/планом дій) [22].

Делегування повноважень (Mission Command). Надання підлеглим свободи дій у межах замислу командира, що розвиває ініціативність, самостійність та відповідальність. Перехід від тотального контролю до управління через довіру та спільне розуміння мети [36].

Рольові ігри та симуляції. Моделювання кризових та бойових ситуацій для відпрацювання прийняття рішень під тиском, а також ротація лідерських ролей під час навчань, щоб кожен військовослужбовець міг спробувати себе в ролі командира.

Саморозвиток та рефлексія. Заохочення підлеглих до постійного самоаналізу (що я зробив добре, а що можу покращити?).

Розвиток лідерських якостей та формування організаційної культури, де помилки під час навчання сприймаються як можливість для росту, а ініціатива заохочується, в НГУ має бути системним процесом, що охоплює всі рівні управління. Головна мета – виховання лідерів, здатних діяти автономно,

приймати виважені рішення в екстремальних умовах та вести за собою людей, спираючись на довіру та спільні цінності.

Важливість емоційної компетентності, яка критична для підтримки морального духу в екстремальних умовах, розкривається через саморегуляцію (здатність командира опанувати власний страх і гнів, щоб не транслювати паніку на підлеглих. «Спокійний командир – впевнений підрозділ», емпатію (вміння «зчитувати» емоційний стан особового складу, що дозволяє вчасно виявити бійців на межі нервового зриву та надавати їм допомогу.

4. *Стилі керування.* Зрозуміло що не існує універсального стилю керування. Ефективний лідер НГУ має перемикатися між стилями залежно від ситуації (модель Герсі-Бланшара):

- Директивний стиль (Наказовий). Використовується під час бою або кризи. Чіткі команди, жорсткий контроль.

- Наставницький стиль. Використовується під час бойової підготовки. Командир пояснює рішення, заохочує питання.

- Підтримуючий стиль. Використовується під час відпочинку/відновлення. Акцент на спілкуванні, турботі про побут.

- Делегуючий стиль. Застосовується до досвідчених сержантів та офіцерів, яким можна довірити самостійне виконання завдання [17].

5. *Етапи розвитку команди*

Успішний лідер має розуміти етапи розвитку свого підрозділу, зазвичай це відбувається через проходження чотирьох етапів:

1. Формування. Бійці приглядаються один до одного, в цей час лідер має бути чітким та директивним.

2. Шторм (Конфлікт). Виникають суперечки за неформальне лідерство, задача лідера діяти як медіатор, нагадуючи про спільну мету.

3. Унормування. Встановлюються правила та довіра. Лідер переходить до підтримки.

4. Ефективна діяльність. Підрозділ працює як єдиний організм. Лідер делегує повноваження [17].

Тайм-менеджмент та особиста ефективність лідера має бути заснована на матриці Ейзенхауера в бою (вміння миттєво відсіювати «важливе і термінове» (бій, порятунок поранених) від «термінового, але не важливого» (бюрократія, другорядні доповіді)). Крім того лідер не повинен займатися мікроменеджментом (наприклад, перевіркою кожного окопу, якщо є сержант), щоб зберегти ресурс для прийняття важливих рішень.

6. Лідерство в екстремальних умовах та практичні інструменти НАТО

Лідер відіграє ключову роль у керуванні бойовим стресом підрозділу.: Невідповідність очікувань реальності є головним джерелом демотивації військовослужбовців. Лідер повинен чесно інформувати про труднощі, не приховуючи ризиків (наприклад, невизначеність дати ротації або повернення додому). Має сенс впровадити трирівневу систему підтримки:

1. Взаємодопомога (Buddy Aid) та дії лідера. Найважливіший рівень. Створення атмосфери, де бійці піклуються один про одного («система напарників»).

2. Підтримка натренованих колег (Peer Support. Сержанти або офіцери, що пройшли спецкурс з виявлення стресу, але не є медиками.

3. Професійна допомога. Втручання психологів/капеланів. Лідер має дестигматизувати звернення до фахівців, показуючи, що це ознака сили, а не слабкості [17].

Надзвичайно важливою є проведення церемоній прощання із загиблими навіть у польових умовах для психологічного закриття гештальту (приклад церемонії «Темного коня» у морській піхоті США, коли батальйон вшановує полеглих перед продовженням місії). Це дозволяє перевести скорботу в шану і запобігти деморалізації [17].

7. Практичні правила лідерства (Досвід спецпідрозділів США)

Використання конкретних правил поведінки, сформульованих практиками (адмірал Вільям Макрейвен, Джоко Віллінк) допоможе в формуванні лідерських якостей.

Принцип «Застеляйте ліжко» (Make your bed). Якщо ви хочете змінити світ, почніть із заправленого ліжка. Це перше виконане завдання дня, що задає ритм і нагадує, що дрібниці мають значення.

Принципи амбівалентність лідера. Лідер має балансувати між крайнощами (за Джоко Віллінком):

- Бути агресивним (рішучим), але не владним.
- Бути впевненим, але не зухвалим.
- Бути хоробрим, але не безрозсудним.
- Бути фізично сильним, але мати і ментальну витримку.
- Володіти «екстремальною відповідальністю» (відповідати за провали),

але використовувати децентралізоване командування [7, 17].

8. Сімейна готовність (Family Readiness) як елемент боєдатності.

НАТО розглядає підтримку сімей як критичний компонент бойової готовності. Боєць не може ефективно воювати, якщо хвилюється за тил тому лідер повинен розуміти етапи, які проходить сім'я (перед відправкою, початкова тривога, стабілізація, очікування повернення, реінтеграція). Командир-Лідер має забезпечити інформування сімей (в межах безпеки), щоб зменшити їхню тривожність, яка передається бійцям [17].

9. Антикризове лідерство та управління в умовах невизначеності

Базуючись на системних принципах антикризового управління, командирам НГУ рекомендується керуватися наступними принципами:

- Принцип пріоритетності. В умовах обмежених ресурсів та часу (бою) лідер має миттєво виявляти «каталізатор кризи» (ключову загрозу) і зосереджувати всі зусилля на ньому, ігноруючи другорядні завдання.

- Принцип оптимальності. В кризовій ситуації ідеальних рішень часто не існує. Лідер має шукати не ідеальне, а *оптимальне* рішення, яке дозволяє виконати завдання з мінімально можливими втратами (ресурсів та людей).

- Принцип упередженості (превентивності). Найефективніше антикризове управління – це запобігання. Для командира це означає постійний моніторинг

слабких сигналів (зниження дисципліни, втома особового складу, дрібні несправності техніки), які можуть перерости у велику кризу.

- Принцип морального заохочення. В умовах дефіциту ресурсів і високого стресу, матеріальна мотивація відходить на другий план, а критичного значення набуває моральне заохочення. Командир-Лідер має публічно визнавати успіх (перед строєм). В кризових умовах це підтверджує значущість ризику, на який йде боєць.

- Принцип складного завдання. Надання бійцю складнішого завдання є сигналом довіри та визнання його професіоналізму («ти впорався, тому я довіряю тобі найскладніше»).

- Принцип поінформованості. В кризу (бій, оточення) відсутність інформації породжує паніку, тому лідер зобов'язаний інформувати особовий склад про реальний стан справ (принцип реалістичності), щоб уникнути чуток і дезорганізації [7, 17,19].

10. Теоретичні моделі для практичного застосування (Ситуаційний підхід)

Командири-Лідери можуть використовувати як інструменти для вибору стилю поведінки наступні моделі:

Модель життєвого циклу (П. Херсі та К. Бланишар), згідно неї стиль лідерства залежить від «зрілості» підлеглих (готовності та здатності виконувати завдання). Цю модель можна застосовувати в НГУ наступним чином:

для новобранців (низька зрілість) – директивний стиль (чіткі накази, жорсткий контроль).

для злагодженого підрозділу (висока зрілість) – делегування (передача повноважень, мінімальне втручання).

Розповсюдженою помилкою є використання директивного стилю з досвідченими ветеранами (демотивує) або делегування повноважень новачкам (призводить до провалу).

Теорія «Шлях – Ціль» (Т. Мітчелл і Р. Хаус), згідно цієї теорії завдання лідера – розчистити шлях до цілі для підлеглих. Командир-Лідер має не просто

ставити завдання («взяти висоту»), а й усувати перешкоди (забезпечити вогневу підтримку, логістику, інформацію), що заважають бійцям його виконати [17, 19].

Впровадження цих рекомендацій дозволить перейти від радянської моделі «замполітів» до сучасної західної моделі людиноцентричного бойового лідерства, де психологічна стійкість, підтримка сімей та етичні стандарти є такими ж важливими елементами боєздатності, як і вогнева підготовка. Особливий акцент слід зробити на довірі як фундаменті, без якого неможливе децентралізоване командування (Mission Command) [36].

3.5. НАВЧАЛЬНІ КЕЙСИ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЕТИЧНИХ ЛІДЕРСЬКИХ ДИЛЕМ

Етичні лідерські дилеми є неминучими, а здатність лідера орієнтуватися між двома однаково важливими, але суперечливими принципами, є ключем до виховання лідера. Ці прості кейси допоможуть знайти шлях щодо формування та удосконалення лідерських якостей.

Навчальний кейс № 1.

«Синій проти синього» (Дружній вогонь).

Цей короткий кейс заснований на інциденті, який автори називають «Синій проти синього» (Дружній вогонь/Братовбивство), що є «найгіршим з усього, що могло трапитися» під час бойових дій. Він підходить для обговорення етичних питань лідерства та відповідальності.

Інцидент стався в Рамаді, Ірак, під час великої операції, в якій брали участь американські «морські котики» (тактична група «Bruiser») та союзні іракські солдати.

Снайперська команда «морських котиків» зайняла позицію для спостереження. У хаосі та сутінках група іракських солдатів (союзників) помилково зайшла в зону, куди їм не слід було заходити, порушивши кордони. Оперативники «морських котиків», вважаючи, що бачать силует озброєного АК-47 ворожого снайпера, відкрили вогонь.

Стався інцидент дружнього вогню («Синій проти синього»). Унаслідок цього один іракський солдат був убитий (KIA), декілька інших отримали поранення, а один «морський котик» був поранений осколком в обличчя.

Під час розслідування з'ясувалося, що низка осіб та чиновників допустили серйозні помилки, а саме:

- не попередили про зміну планів,
- нечіткий план зв'язку,
- помилкова ідентифікація цілі.

Командир тактичної групи «Bruiser» (Джоко Віллінк), під чиїм командуванням сталася ця трагедія, постав перед необхідністю підготувати звіт, у якому він мав визначити винного.

Він усвідомив, що хоча список помилок, допущених різними людьми, був значним, зрештою, винною була лише одна людина – він сам.

Застосування принципу

Командир вирішив застосувати принцип Абсолютної відповідальності. Він заявив, що:

«Покласти провину за те, що пішло не так під час операції, можна було лише на одну людину – на мене».

Він взяв усю провину на себе, публічно заявивши про це перед своїми підлеглими та вищим керівництвом, тим самим захистивши своїх людей і зосередивши увагу на навчанні на помилках, а не на пошуку цапів-відбувайлів [7].

Питання для дискусії:

1. Яку етичну та психологічну перевагу дає лідеру прийняття Абсолютної відповідальності в подібних трагічних інцидентах?
2. Яким чином, з Вашої точки зору, цей вчинок вплинув на довіру та бойовий дух підрозділу?
3. Чи повинен лідер звільняти від відповідальності осіб, які допустили конкретні помилки (поганий зв'язок, невірна ідентифікація), чи варто зосередити їхню відповідальність лише на висновках здобутого трагічного досвіду?

Варіант вирішення кейсу «Синій проти синього».

1. Етична та психологічна перевага Абсолютної відповідальності.

Прийняття лідером Абсолютної відповідальності у трагічних інцидентах, як-от дружній вогонь, дає низку критичних переваг:

Лідерський приклад. Лідер демонструє чесність та смиренність – основні етичні якості. Він підтверджує, що відповідальність не делегується вниз ланцюжком командування. Це створює культуру, де принципи важливіші за особисте збереження.

Зняття тягаря провини. У ситуації, коли цілий підрозділ (снайпери, зв'язківці, планувальники) причетний до трагедії, публічне взяття провини на себе звільняє підрозділ від паралізуючого індивідуального почуття провини. Вони можуть перевести фокус з емоцій на осмислення досвіду та покращення процесів.

Створення культури навчання. Лідер переводить дискусію з пошуку винуватого (кого покарати) на пошук причини (що виправити). Це забезпечує, що помилка не буде прихована, а стане критичним уроком, який врятує життя в майбутньому.

2. Вплив на довіру та бойовий дух підрозділу.

Вчинок Джоко Віллінка (прийняття всієї провини на себе) мав би надзвичайно позитивний і глибокий вплив на підрозділ, попри трагічні наслідки самої події:

Зміцнення внутрішньої довіри. «Морські котики» побачили, що їхній командир готовий «прийняти кулю» (у кар'єрному сенсі) за своїх людей. Це створює непорушний зв'язок братерства та лояльності. Кожен знає: якщо він припуститься помилки на полі бою, його лідер не зрадить його у штабі.

Підвищення бойового духу та рішучості. Звільнений від страху покарання за помилку, підрозділ стає більш рішучим і агресивним у майбутніх операціях. Вони знають, що можуть ризикувати (коли це виправдано місією), а їхній лідер підтримає їх, якщо щось піде не так. Відсутність страху перед покаранням підвищує якість виконання завдань.

Вплив на вище керівництво. Коли командир бере відповідальність на себе, він контролює наратив. Це змушує вище керівництво поважати його позицію (і не карати підлеглих) і зосередитися на системних проблемах (зв'язок, зміна планів), а не на індивідуальних прорахунках.

3. Етичний баланс та вирішення кейсу.

Лідер не повинен «звільняти від відповідальності» осіб, які допустили конкретні помилки, але він повинен звільнити їх від провини та фокусуватися на навчанні.

Вирішення кейсу з позиції лідера.

Формальне взяття відповідальності. Лідер письмово заявляє вищому командуванню: «Я, як командир, несу повну відповідальність за планування, зв'язок та навчання, які виявилися недостатніми для запобігання інциденту. Помилки підлеглих – це мої помилки».

Внутрішній розбір ситуації (з позиції лідера). Лідер проводить детальний, не каральний розбір ситуації з командою. Мета: чітко встановити, що пішло не так (поганий зв'язок, поспішна ідентифікація).

Персональна відповідальність. Кожен (снайпер, зв'язківець, планувальник) повинен самостійно визначити, яку конкретну частину процесу він провалив, і розробити новий план дій для запобігання цьому в майбутньому. Це і є їхня «відповідальність» – не покарання, а використання здобутого досвіду.

Таким чином лідер несе кар'єрну відповідальність перед вищим командуванням, але перекладає навчальну відповідальність на команду. Таким чином, ніхто не стає цапом-відбувайлом, а вся команда зростає завдяки трагічному досвіду.

Навчальний кейс № 2.

«Рішучість серед невизначеності» (Ціна пострілу).

Цей кейс чудово ілюструє ключову лідерську дилему: Рішучість серед Невизначеності. Він ідеально підходить для обговорення взаємозв'язку професійного обов'язку, етики та лідерства під тиском.

Інцидент стався в Рамаді, Ірак. Снайперське спостереження, яке здійснює взвод «морських котиків» («Charlie») під командуванням Лейфа Бебіна (позивний «Редбул»), прикриваючи солдатів Армії США (загін «Warrior»).

Головний снайпер, Кріс Кайл, ідентифікує в приціл темний силует чоловіка з гвинтівкою з оптичним прицілом у вікні будівлі 127. Позитивної ідентифікації цілі як ворога немає.

Командир роти «Warrior» (солдати якого захищають будівлі в цьому районі) двічі підтверджує, що їхніх людей у будівлі 127 немає, і наполегливо

вимагає: «Приберіть того хлопця», оскільки ворожий снайпер становить серйозну загрозу його підрозділу [7].

Ділема:

Варіант А – поступитися тиску. Вистрілити, ризикуючи дружнім вогнем («Синій проти синього») та смертю американського солдата (найгірший сценарій).

Варіант Б – відмовитися від наказу. Не стріляти, ризикуючи тим, що потенційний ворожий снайпер уб'є солдата Армії США (провал місії та величезний тягар провини).

Командир Бебін тричі рішуче відмовив у пострілі, посилаючись на відсутність позитивної ідентифікації та наявність дружніх сил. Він рекомендував командирю роти відправити своїх солдатів ще раз зачистити будівлю.

З'ясувалося, що помилка була в ідентифікації самої будівлі. Чоловіком зі зброєю виявився солдат Армії США зі стандартною гвинтівкою М16. Рішення не стріляти врятувало життя американському військовому та запобігло катастрофі

Питання для дискусії:

I. Відповідальність та рішучість.

1. Принцип «Знай свою ціль». Командир згадує правило безпечного поводження зі зброєю: «знай свою ціль і що стоїть за нею». Наскільки цей фундаментальний етичний принцип повинен бути абсолютним навіть в умовах бойової загрози?

2. Ціна нерішучості. Лідер думає: «Якщо ми не вистрілимо, солдати загону “Warrior” загинуть – і це станеться через нас». Яку етичну відповідальність несе лідер за бездіяльність, яка може призвести до втрат (Варіант Б), порівняно з активною помилкою (Варіант А)?

3. Авторитет проти етики: командир роти наполегливо вимагає пострілу. Якби він був безпосереднім начальником Бебіна, чи змінилася б його етична відповідальність відмовитися від наказу?

II. Лідерство серед хаосу.

4. Сприйняття ризику Кріса Кайла. Чому досвідчений снайпер Кріс Кайл, відомий своєю рішучістю, попросив дозволу на постріл, хоча міг стріляти без нього? Що це говорить про його лідерську етику та вміння оцінювати невизначеність?

5. Урок «Рішучість». Автори стверджують: «Бути рішучим означає знати й розуміти, що деякі рішення... можна швидко відкликати або змінити. Натомість інші, як-от вистрілити в людину, переглянути не вийде». Поясніть, чому з точки зору військової етики деякі незворотні дії вимагають більшої обережності, ніж зворотні, навіть під екстремальним тиском.

Це приклад дилеми «Рішучість серед невизначеності», де моральні та етичні принципи протистоять тиску ситуації та ієрархії.

Вирішенням кейсу є рішення, прийняте командиром Лейфом Бебіним: рішуча відмова від пострілу на підставі відсутності позитивної ідентифікації цілі. Це рішення, хоч і було найважчим і йшло врозріз із наполегливими вимогами союзника, виявилось єдино правильним, оскільки врятувало життя американському солдатові.

Варіант вирішення кейсу «Рішучість серед невизначеності» (Ціна пострілу).

I. Відповідальність та Рішучість.

1. Принцип «Знай свою ціль». Цей принцип має бути абсолютним в умовах бойової загрози, коли йдеться про незворотну дію – постріл. Військова етика та міжнародне право пріоритезують уникнення жертв серед цивільного населення та дружніх сил. Позитивна ідентифікація цілі – це не просто правило безпеки, це етичний та юридичний обов'язок.

«Ціна помилки». Навіть якщо ворожий снайпер становив високий ризик (Варіант Б), ризик убити союзника (Варіант А – дружній вогонь) є катастрофічним з точки зору моралі, довіри та стратегії (як видно з попереднього кейсу «Синій проти синього»). Лідер зобов'язаний керуватися правилом: «Якщо не впевнений – не стрілай», коли на кону стоїть життя союзника.

2. Ціна нерішучості.

Етична відповідальність за активну помилку (Варіант А), яка призводить до загибелі союзника, є значно вищою і незворотною, ніж відповідальність за бездіяльність (Варіант Б), яка лише *може* призвести до втрат.

Контрольований ризик. Бездіяльність Бебіна (Варіант Б) була насправді контрольованою рішучістю. Він вибрав не ігнорувати загрозу, а перекласти вирішення проблеми на союзників (вимога зачистити будівлю), які мали кращі засоби для позитивної ідентифікації на місці. Його бездіяльність була стратегічною паузою.

3. Авторитет проти етики.

Якби командир роти був безпосереднім начальником Бебіна, його етична відповідальність не змінилася б, але зросла б складність його рішення.

Ланцюжок наказів та мораль. Наказ, що порушує правила ведення бойових дій або основні етичні принципи (як-от відсутність позитивної ідентифікації), є незаконним або, щонайменше, аморальним. У військових структурах є етичний обов'язок не виконувати незаконних/неетичних наказів.

II. Лідерство серед хаосу.

4. Сприйняття ризику Кріса Кайла.

Те, що Кріс Кайл (провідний снайпер) попросив дозволу, є ключовим показником його високої лідерської етики та професіоналізму.

Професіоналізм. Кайл знав, що йому бракує позитивної ідентифікації. У сутінках він бачив лише силует і зброю. Його досвід підказав йому, що ситуація нетипова і містить надмірну невизначеність.

Лідерська етика. Замість того, щоб діяти самостійно (що він міг зробити), Кайл підняв ризик на вищій рівень командування. Він відмовився від індивідуальної ініціативи, коли на кону стояло життя, і вимагав колективного рішення, тим самим знімаючи з себе одноосібну провину та залучаючи командира до процесу прийняття рішення. Це є демонстрацією зрілого лідерства.

5. Урок «Рішучість».

Незворотні дії (наприклад, постріл, який призводить до смерті) з точки зору військової етики вимагають найвищого ступеня обережності та впевненості, оскільки вони порушують абсолютну цінність – життя.

Управління незворотністю. На полі бою більшість рішень (маневр, позиція, тактика) можна скасувати або змінити (вони є зворотніми). Рішення про відкриття вогню по цілі з неясною ідентифікацією є незворотним.

Етичний обов'язок лідера – мінімізувати непотрібні втрати. Якщо рішення, яке може призвести до смерті, ґрунтується на неповних даних, воно є морально хибним. Лідер має бути рішучим у захисті цього принципу, навіть якщо це виглядає як нерішучість перед союзником, який вимагає дії. Рішучість Бебіна полягала у відстоюванні принципу "безпека передусім" перед обличчям емоційного та ієрархічного тиску.

Навчальний кейс № 3.

«Віра в Місію» (Робота з «Джунді»).

Цей кейс демонструє надзвичайно важливу частину філософії лідерства, яка розкриває ключовий принцип: «Повірити». Вона ілюструє, як лідер повинен переходити від тактичного скептицизму до стратегічної віри, щоб успішно вести команду в бій.

Ситуація. База «Shark», табір «Рамаді», Ірак, 2006. Тактична група «Bruiser» («морські котики») отримує наказ: проводити операції «паралельно та спільно з Іракськими силами безпеки» (так звані «джунді»).

Високотреновані «морські котики» та сам командир Джоко Віллінк вважають наказ «абсолютно безглуздим». Іракські солдати погано підготовлені, недисципліновані, ненадійні й можуть легко втекти або стати джерелом дружнього вогню. Співпраця значно підвищує ризик для американських спецпризначенців.

Як лідер, Віллінк усвідомлює, що не може вести людей у бій, якщо сам не вірить у місію. Він повинен або відверто засумніватися (підірвавши довіру і бойовий дух), або знайти стратегічне «Навіщо?», щоб переконати себе та команду.

Віллінк абстрагується від тактичних проблем і знаходить стратегічну мету: якщо Іракська армія не досягне мінімальної спроможності діяти самостійно, американські війська «застрягнуть тут на десятиліття». Спільні операції – це єдиний шлях отримати схвалення для глибоких рейдів на ворожу територію (названо «квитком до дій»), щоб знищити повстанців і знизити рівень насилля до тієї межі, коли Іракська армія зможе підтримувати безпеку самотужки.

Командир змінив своє ставлення, знайшов віру в стратегічну місію і передав це розуміння своїм бійцям, чітко пояснивши, що на кону – не просто Рамаді, а майбутнє їхніх синів та онуків (запобігання новій війні).

«Морські котики» прийняли місію. Усі операції були схвалені. Хоча співпраця була вкрай ризикованою, повстанці зазнали значних втрат, рівень насилля впав, і іракські підрозділи почали діяти самостійно, що підтвердило успіх стратегії [7].

Питання для дискусії:

I. Етика лідерської віри (Принцип «Повірити»).

1. Віра vs. Факт. Віллінк спершу вважає місію «абсолютно безглуздою», але змушує себе повірити. Чи є етично виправданим для лідера свідомо «припасовувати свої думки» до наказу, навіть якщо він ґрунтується на непереконливих фактах щодо спроможності союзника? Чи не є це формою самообману?

2. Відповідальність перед майбутнім. Віллінк мотивує бійців тим, що вони воюють, щоб «обов'язок захищати Ірак не ліг на плечі наших синів та онуків». Наскільки етично допустимо використовувати поколінну відповідальність як ключовий важіль мотивації в критичній ситуації?

II. Етика управління ризиком.

3. Справедливість ризику: Чи є етично справедливим покладати на високотренований підрозділ (який сам може ефективно битися) додатковий, свідомий ризик від невідготовленого союзника? Чи не порушує це фундаментальний обов'язок лідера – захищати своїх людей?

4. Етика наставництва в кризі. Припустимо, Віллінк не знайшов би стратегічного «Навіщо?». Який етичний вибір був би меншим злом: А) ризикувати життями, виконуючи «безглуздий» наказ, чи Б) відмовитися від наказу/знайти лазівку, що призвело б до бездіяльності та поразки стратегічної мети?

Варіант вирішення кейсу «Віра в Місію» (Робота з «Джунді»).

I. Етика лідерської віри (Принцип «Повірити»)є

1. Віра проти фактів. Чи є свідоме «припасовування думок» самообманом? Лідерство, особливо у кризових ситуаціях, вимагає стратегічної віри (. Самообман – це вірити, що тактична проблема зникне сама по собі. Віллінк зробив інше, він прийняв факт високого тактичного ризику («джунді» ненадійні), але перефокусував увагу на стратегічний факт (довгострокова стабілізація Іраку вимагає їхньої підготовки). Його «віра» ґрунтується на переосмисленні вищої мети, а не на запереченні початкових фактів.

Для лідера, який не може змінити наказ, єдиний етичний вибір – знайти вищу, стратегічну мету, яка виправдовує тактичний ризик. Відсутність віри в місію є більшим етичним провалом, оскільки вона підриває бойовий дух і може призвести до саботажу або недбалого виконання.

Лідер має моральний обов'язок забезпечити значущість для своїх бійців. Якщо місія здається «безглуздою», їхня готовність боротися падає, що є прямим порушенням обов'язку лідера. Віллінк знайшов цю значущість.

Відповідальність перед майбутнім, ця тактика є етично допустимою і потужною, але її слід використовувати з обережністю.

Військова служба за своєю суттю є захистом поточного і майбутнього поколінь. Мотивація Віллінка («щоб не воювали наші сини та онуки») є посиленням на стратегічні наслідки їхніх поточних дій. Це не емоційний шантаж, а стратегічна чесність щодо того, що на кону. Це підвищує ставку місії від простого «виконання наказу» до історичної важливості, що є потужним мотиватором для елітних підрозділів. Але, це не було б етичним якщо б Віллінк не подбав про тактичний захист своїх бійців (тобто, якби він не розробив план,

як мінімізувати ризик, працюючи з «джунді»). У цьому випадку він використав стратегічний важіль після того, як сам переконався в його обґрунтованості.

II. Етика управління ризиком.

3. Справедливість ризику. Покладання додаткового ризику від союзника, це етично несправедливо на тактичному рівні, але є неминучою етичною необхідністю на стратегічному.

Фундаментальний обов'язок лідера – захищати своїх людей і мінімізувати ризик. Співпраця з невідготовленим союзником прямо порушує цей принцип на рівні тактичного комфорту та безпеки. Однак, у війні обов'язок захищати людей повинен бути збалансований з обов'язком виконати стратегічну місію. У цьому кейсі місія полягала у виході з конфлікту (запобігання «застрягання на десятиліття»). Додатковий тактичний ризик, прийнятий зараз, є ціною за зниження довгострокового стратегічного ризику для всієї країни та майбутніх поколінь.

Етична справедливість Віллінка: Віллінк не просто поклав ризик, він прийняв його сам, змінив своє ставлення, розробив стратегію, щоб зробити співпрацю успішною, і, найголовніше, пояснив своїм бійцям, чому цей ризик є необхідним злом. Це робить ризик свідомим і виправданим, а не безглуздим.

Рішення Віллінка (у кейсі) було найкращим бо він перетворил безглуздий тактичний наказ на високостратегічну місію. Це є прикладом трансформаційного лідерства в кризі.

Цей кейс, заснований на досвіді Джоко Віллінка, демонструє класичну дилему військового лідерства між тактичною раціональністю та стратегічною необхідністю. Етичні висновки у військовому та кризовому лідерстві рідко бувають чорно-білими; вони вимагають балансу між обов'язком захищати своїх людей та обов'язком виконувати місію

Навчальний кейс № 4.

«Відповідальність проти збереження авторитету».

Цей кейс ілюструє конфлікт між короткостроковою вигодою (збереження авторитету перед вищим керівництвом) та довгостроковою цінністю (збереження довіри команди та лідерської чесності).

Команда спецпризначенців (наприклад, розвідувальна група) успішно виконала 90% місії. Однак через помилку в розрахунку часу та логістичному плануванні, здійснену особисто лідером (він скоротив час на підготовку через бажання швидше досягти мети), підрозділ втратив важливе обладнання та паливо на шляху евакуації, що призвело до значних, але не критичних, втрат ресурсів.

Вище керівництво вимагає негайного детального звіту. Вони схильні до «старого зразка» керівництва і чекають, що лідер назве «цапа-відбувайла» (наприклад, офіцера з логістики), щоб продемонструвати рішучу відповідальність та запобігти власним репутаційним ризикам.

Лідер знає, що визнання власної помилки може призвести до догани або пониження у його кар'єрі. Водночас, він може перекласти провину на менш досвідченого підлеглого з логістики (який справді допустив невелику операційну помилку, не пов'язану з ключовим провалом плану) [19].

Питання для дискусії:

1. Ціна Довіри. Якщо лідер візьме провину на себе і його понизять у посаді, чи матиме він більший авторитет і довіру в очах своєї команди, ніж якби він зберіг посаду, переклавши провину? Яка цінність є вищою для військового підрозділу?

2. Тиск керівництва старого зразка. Лідер знає, що керівництво очікує цапа-відбувайла. Чи має він етичний обов'язок протистояти цій культурі «непрофесіоналізму» навіть із ризиком для себе, чи варто діяти прагматично, щоб зберегти свою позицію (яка дозволить захищати команду в майбутньому)?

3. Криза і кар'єрний прагматизм. Якщо лідер є незамінним для майбутніх критичних місій, чи не є його етичним обов'язком перед більшою місією (стратегічним успіхом) – зберегти свою посаду, навіть якщо для цього

доведеться приховати частину правди або перекласти невелику відповідальність?

4. Справедливість для підлеглого. Якщо лідер перекладе провину на офіцера з логістики, чи може цей офіцер коли-небудь повністю відновити свою репутацію? Яку довгострокову етичну шкоду це завдасть кар'єрі та психіці підлеглого?

Варіант вирішення кейсу «Відповідальність проти збереження авторитету».

Для підтримки довіри та поваги у колективі, одночасно мінімізуючи негативні наслідки для своєї кар'єри, лідеру варто обрати рішення, що відповідає довгостроковій лідерській етиці:

1. Взяти відповідальність публічно (перед командою). Лідер має провести внутрішній «Розбір після бою» та чітко визнати свою помилку в плануванні перед підлеглими. Це зміцнить довіру та покаже, що помилки – це уроки, а не привід для пошуку винних.

2. Об'єктивний звіт (перед керівництвом). У звіті для вищого керівництва лідер повинен брати відповідальність за планування (ключову причину провалу). Він має використати формулювання, що констатують системну або планову помилку, а не шукають цапа-відбувайла серед підлеглих.

3. Перетворити провину на навчання. Замість чистого «Я винен», лідер фокусується на «Наші помилки в плануванні призвели до втрат. Ми вже розробили та впровадили новий контрольний список для евакуації». Таким чином, він бере відповідальність, але одразу переводить акцент із пошуку винного на корекцію процесу, що демонструє компетентність та професіоналізм. Це мінімізує негативні кар'єрні наслідки, показуючи, що лідер не просто визнає проблему, а вже її вирішив.

Навчальний кейс № 5.

«Мотивація проти жорстокої правди про ризики».

Цей кейс є прикладом класичної етичної дилеми лідерства у кризі «Правда проти Моралі». Вона стосується балансу між обов'язком лідера бути чесним та його обов'язком захищати команду.

Ситуація. Підрозділ готується до виконання критично важливого та надзвичайно небезпечного бойового завдання. Розвідувальні дані показують, що ймовірність успіху набагато нижча, а ризики для життя особового складу – набагато вищі, ніж передбачалося спочатку. Команда вже демотивована попередніми невдачами і потребує максимального морального підйому [19].

Дилема: лідер повинен не прикрашати реальність і відверто говорити про труднощі, але він також повинен піднімати бойовий дух, надихати людей та показувати впевненість («Я вірю, що у нас все вийде!»), щоб команда працювала продуктивно.

Питання для дискусії:

I. Етика правда проти моралі.

1. «Біла брехня» чи «стратегічний оптимізм»? Наскільки етично допустимо для лідера свідомо применшувати реальні показники ризику (наприклад, стверджувати, що ймовірність успіху 30%, коли розвідка дає 10%) з метою запобігти паралізуючому страху та деморалізації? Чи існує межа, за якою «стратегічний оптимізм» перетворюється на небезпечний обман, що перешкоджає бійцям належним чином підготуватися до гіршого сценарію?

2. Довіра проти мотивації. Яке з двох зол є більшим: А) втрата миттєвої мотивації через повну, але деморалізуючу правду, чи Б) втрата довгострокової довіри до лідера, якщо команда виявить, що ризик був суттєво прихований (навіть якщо місія була успішною)? Чи повинен лідер завжди ставити довгострокову довіру вище за короткострокову мотивацію?

II. Етика обов'язку лідерства та віри в себе.

3. Обов'язок вірити. Чи має лідер етичний обов'язок випромінювати впевненість («Я вірю, що ми це зробимо!»), навіть якщо його власні внутрішні сумніви щодо успіху не високі? Якщо лідер змушує себе повірити, щоб

надихнути команду (застосовуючи принцип «Віра в Місію» (Робота з «Джунді»), чи є це формою етичного самозречення на користь команди?

III. Етика Комунікації та Відповідальності.

4. Розмежування інформації. Чи повинен лідер повідомляти повну, демотивуючу розвідувальну інформацію лише заступникам/сержантському складу (щоб вони могли краще планувати дії), але передавати рядовому складу лише модифіковану, надихаючу версію? Чи є така ієрархічна комунікація етично виправданою, чи вона порушує принцип рівної поваги до всіх членів команди, які беруть на себе однаковий ризик?

5. Фокус на «Чому». Якщо лідер не може змінити факти про ризик, чи є його головним етичним обов'язком перефокусувати обговорення з «Який ризик?» на «Якою є стратегічна ціна провалу?» (тобто, знову знайти вище «Навіщо?»), щоб виправдати прийняття цього надзвичайного ризику?

Варіант вирішення кейсу «Мотивація проти жорстокої правди про ризику».

Ця ситуація вимагає від лідера балансу чесності та натхнення. Етично вірне рішення не полягає у виборі між брехнею та правдою, а у виборі правильного фокусу. Лідер не може дозволити собі ані тотальну деморалізацію (що призведе до провалу), ані цинічний обман (що зруйнує команду після місії). Рішення має бути трансформаційним.

В цьому випадку лідер має дотримуватися триетапної стратегії:

1. Чесність із фокусом на контролі. Лідер повинен повідомити правду про труднощі та ризику, але виключити з обговорення точні, демотивуючі цифри ймовірності, які лише посилять почуття безпорадності.

- Можна сказати наступне: «Розвідувальні дані показують що це найнебезпечніше завдання, яке ми коли-небудь виконували. Ворог підготувався краще, ніж ми очікували, а поле бою складніше. Ми зіткнемося з новими, неочікуваними викликами». Таким чином лідер підкреслює та визнає досвід бійців, які й так відчувають високий ризик, не підриваючи довіру. Це також налаштовує їх на максимальну пильність та зібраність.

2. Перефокусування на стратегічне «Чому» (Натхнення). Як і Віллінк, лідер повинен відвести увагу від тактичних проблем («10% успіху») до стратегічної значущості місії. Можна сказати: «Ми не можемо дозволити собі ще одну невдачу. Це завдання критично важливе для ... (безпеки нашого міста/виживання підрозділу/досягнення кінцевої мети). Тільки ми можемо це зробити. І якщо ми це зробимо, це стане поворотним моментом у всій кампанії. Ризик високий, але ставка вища». Це перетворює ризик зі знищувального тягаря на гідну жертву задля вищої мети. Лідер дає бійцям сенс і самоповагу, що є ключовим важелем для демотивованої команди.

3. Передача контролю та відповідальності (Відновлення впевненості). Після чесного визнання ризику та встановлення стратегічної цілі, лідер повинен спрямувати енергію команди на те, що вони можуть контролювати. Можна сказати: «Я не буду прикрашати факти, але я абсолютно вірю не в удачу, а в нашу підготовку. Успіх залежатиме не від розвідки, а від того, наскільки чітко ми виконуватимемо процедури та довіряться один одному». Потім має сенс зосередитися на конкретних, покращених процедурах безпеки.

Чому це етично. Лідер не каже «Я вірю, що ми виживемо», бо це може бути брехнею, а каже «Я вірю в те, як ми будемо діяти» (що є прямою вірою в професіоналізм бійців. Це відновлює віру команди у власну ефективність, що є дієвою протиотрутою проти демотивації та страху.

Таким чином, етичне вирішення полягає у відвертій чесності щодо складності у поєднанні з беззастережною вірою у спроможність команди впоратися з цим завданням заради стратегічної мети.

Навчальний кейс № 6.

«Професіоналізм проти цінностей команди».

Цей кейс демонструє етичну дилему конфлікту між ефективністю та культурою команди.

Ситуація: Лідер формує нову команду і має можливість залучити висококваліфікованого, але дуже зарозумілого і зухвалого спеціаліста, відомого

своєю неповагою до колег та схильністю до надмірного використання «Я». Цей спеціаліст гарантує високу продуктивність у вузькій технічній сфері.

Етична дилема. Лідер повинен вибирати кандидатів ретельно, оскільки розбіжність пріоритетів людини з цінностями команди може негативно вплинути на мікроклімат у колективі. З іншого боку, лідер прагне до високої продуктивності та ефективності, яку цей спеціаліст забезпечує [19].

Питання для дискусії:

I. Етика команди та культури.

1. Ціна токсичності. Чи є етично виправданим для лідера свідомо приймати в команду особу, чия поведінка, як відомо, суперечить ключовим цінностям (повага, співпраця), навіть якщо це єдина особа, яка може забезпечити критично необхідний результат?

2. Захист команди. Який етичний обов'язок лідера є вищим: захист емоційного благополуччя та мікроклімату існуючої команди від токсичного впливу, чи обов'язок досягнення найкращого можливого результату для організації?

3. Справедливість для Інших. Наскільки справедливим є ризикувати демотивацією та вигоранням інших, можливо, менш досвідчених, але більш етичних і згуртованих членів команди, заради блискучого, але егоцентричного результату одного фахівця?

II. Етика результативності та довгострокового зростання.

4. Короткостроковий vs. Довгостроковий Успіх. Чи може висока продуктивність у вузькій сфері, яку гарантує цей фахівець, справді компенсувати потенційні довгострокові збитки від руйнування командного духу, уповільнення обміну знаннями та можливої втрати інших цінних членів команди?

5. Навчання проти виконання. Якщо команда складається з менш досвідчених, але згуртованих членів, чи не є завданням лідера – навчити і розвинути їх до необхідного рівня, а не покладатися на «зірку», яка заважатиме їхньому колективному зростанню?

III. Етика лідерського втручання та управління.

6. Умовне прийняття. Чи буде етично прийняти фахівця, але з чітко встановленими та суворими «червоними лініями» (кодексом поведінки) та планом швидкого виключення, якщо його поведінка негативно вплине на колектив?

7. Управління «Я». Чи є етичною відповідальністю лідера спроба коригувати зарозумілу поведінку та «Я-центризм» фахівця через наставництво та зворотний зв'язок, чи це виходить за межі його обов'язку і лише забиратиме час від роботи над місією?

Варіант вирішення кейсу «Професіоналізм проти цінностей команди».

Етичне вирішення цієї дилеми залежить від пріоритету цінностей лідера та характеру місії.

Варіант А. Прийняти, але обмежити (Сфокусований утилітаризм).

Прийняти фахівця, але строго контролювати його взаємодію з командою. Якщо продуктивність у вузькій технічній сфері критично необхідна для успіху всієї місії (тобто без неї місія провалиться) то принцип результативності тимчасово переважає, але має сенс відкрито повідомити фахівцю про його проблему (зухвалість) і встановити нульову толерантність до неповаги чи публічних образ. Все це є етичним лише якщо негайний, критичний результат переважає шкоду, і лідер бере на себе повну відповідальність за нейтралізацію токсичного впливу.

Варіант Б. Відмовити (Етика доброчесності та довгострокової стійкості).

Відмовити фахівцю і зосередитися на розвитку наявної команди. Мікроклімат, довіра та згуртованість є фундаментом будь-якої високоефективної команди. Токсичність «зірки» згодом анулює його ж позитивний внесок через демотивацію, плинність кадрів і саботаж співпраці.

Це є довгостроково більш етичним і стійким рішенням. Ефективність, досягнута через руйнування колективу, є хибною і неминуче призводить до більших втрат у майбутньому.

Лідер має відмовити, якщо тільки навички фахівця не є абсолютно незамінними для виживання чи життєво важливого успіху організації.

3.6. ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА

Важливим аспектом лідерської поведінки є комунікація. Вербальні навички є дуже важливими в цьому процесі. Ось основні правила використовуючи які Ви зможете покращити якість спілкування.

Основні правила мовної комунікації.

1. Висловлювання повинно містити рівно стільки інформації, скільки вимагається для виконання поточної мети спілкування.

2. Висловлювання повинно, по можливості, бути правдивим: намагайтеся не говорити того, що вважаєте неправдивим або того, для чого немає достатніх підстав.

3. Висловлювання повинно відповідати предмету розмови, намагайтеся не відхилятися від теми.

4. Висловлювання повинно бути ясним: уникайте незрозумілих висловів та неоднозначності..

Для ефективної взаємодії лідеру необхідно не лише вміти правильно доносити власну думку, а й вміти насправді *чути* співрозмовника. Більшість людей оцінюють точність свого слухання на 70-80%. Однак цілий ряд досліджень показав, що в дійсності ефективність слухання у більшості людей складає 25%, тобто 75% почутих повідомлень втрачається.

Ефективність процесу слухання зростає, якщо слухачу вдається сформулювати мету отримання інформації, тобто відповісти на питання «для чого я слухаю це?». На думку фахівців, цілями процесу вислуховування можуть бути розуміння, запам'ятання, аналіз і оцінка змісту інформації, а також довірчі відносини зі співрозмовниками.

Один з ефективних засобів, що допомагають людині зосередитися, – управління емоціями. Почуття ненависті, страху, щастя або горя, сильні емоційні переживання можуть стати причиною того, що спроможність чути іншого знизиться. Вміння чути іншого як умова успішної міжособистісної комунікації

вимагає постійного тренування і вдосконалення. Пам'ятайте, що гарним слухачем не народжуються, однак ним можна стати!

У лідерстві комунікація виходить далеко за межі слів. Хоча вербальні навички, безумовно, важливі, невербальні сигнали часто відіграють ключову роль у тому, як людину сприймають інші. Невербальна комунікація це обмін невербальними повідомленнями між людьми, а також їх інтерпретація.

Мова тіла лідера повинна демонструвати впевненість, відкритість, силу та емпатію.

Ось **п'ять знаків мови тіла**, які допоможуть Вам посилити свої лідерські якості та змусять оточуючих побачити в Вас лідера.

1. Контролюйте вираз обличчя та голос. Вираз обличчя, наприклад, підняті брови або гримаса, часто передають небажані повідомлення, потенційно викликаючи дискомфорт, незважаючи на нашу вербальну комунікацію. Лідери-початківці мають навчитися контролювати вираз обличчя спостерігаючи за собою у дзеркалі. Переконайтеся, що вираз обличчя відповідає вашим словам. Пам'ятайте про силу теплої посмішки, яка може послабити напругу, висловити дружелюбність і сприяти зміцненню довіри.

Говоріть чітко, з достатньою гучністю, щоб вас було добре чути, але не кричіть, стійкий, помірний темп і глибокий, спокійний тон голосу свідчать про контроль та впевненість. Уникайте високого тону та прискореного мовлення, які можуть вказувати на нервозність.

2. Зоровий контакт. При зверненні до конкретної людини чи групи прямий зоровий контакт демонструє уважність та щирість. Підтримуйте зоровий контакт під час розмови (приблизно 50% часу, коли говорите, і 70% часу, коли слухаєте). Це показує зацікавленість, чесність та рішучість. При цьому уникайте пильного погляду, контакт має бути природним, а не залякуючим. Іноді відводьте очі, щоб не створити враження, ніби Ви «витріщаєтеся»

3. Використовуйте відкриті жести. Ефективні лідери використовують жести, щоб підкреслити важливі ідеї, пояснити задуми та залучити аудиторію. Під час виступу демонструйте відкриті пози (не схрещуйте руки на грудях – це

може виглядати як захисна позиція або замкнутість). Жестикулюючи руками, тримаючи долоні відкритими або спрямованими вгору, щоб продемонструвати відкритість та чесність.

4. Активне слухання. Це важлива навичка, яка передбачає не лише слухання, але й розуміння та відповідне реагування на висловлювання інших. Воно гарантує, що співрозмовник відчуває, що його почули і зрозуміли. Лідери, які демонструють активне слухання, киваючи головою, нахиляючись вперед і використовуючи міміку таким чином виявляють емпатію, повагу і щирий інтерес до поглядів інших. Крім того, активне слухання заохочує членів команди відкрито говорити про проблеми в роботі.

5. Слідкуйте за своєю поставою та рухами. Ваша поза, незалежно від того, сидите ви чи стоїте, є відображенням вашого ставлення до роботи та людей, яке спостерігають інші. Стійте прямо, розправте плечі та підніміть голову, це сигналізує про силу, впевненість та авторитет. Уникайте сутулості, яка може свідчити про невпевненість або низьку енергію. Рухайтесь з чітким наміром та не метушіться. Повільний, розмірений темп буде свідчити про впевненість і контроль над ситуацією. Лідер «командує» простором, стоячи, не ховайтесь за меблями. Звертайте увагу на особистий простір співрозмовника. У неформальних розмовах може бути доречно зменшити відстань (наприклад, вийти з-за столу), щоб продемонструвати турботу та бажання допомогти.

Зовнішній вигляд може багато чого розповісти про людину, змусьте його «працювати» на Вас. Хоча «ідеального» зовнішнього вигляду не існує, оскільки він залежить від галузі та культури, лідер повинен транслювати професіоналізм і повагу до себе та інших. Одяг має бути чистим, охайним і доречним для ситуації. Лідер часто встановлює стандарт для своїх підлеглих. Звертайте увагу на деталі: акуратна зачіска, чисте взуття, доглянуті руки. Це свідчить про дисциплінованість та увагу до деталей у роботі.

Практичні вправи та завдання, які допоможуть вам свідомо розвивати та закріплювати невербальні прояви.

Вправа 1. Знайомство із собою.

Мета. Познайомитись з власним обличчям.

Вправа. Ця вправа проводиться в групі та є досить дієвою. Кожному учаснику групи пропонується влаштуватися перед великим дзеркалом і максимально точно і докладно описати те, що він бачить. Спілкування з іншими учасниками – питання, відповіді, коментарі – може відбуватись тільки через дзеркало. Завдяки цьому власне відображення залишається в полі зору людини весь час. Виявляється, що тривале і докладне спілкування зі своїм обличчям непросте заняття, вимагає напруги сил, терпіння і сміливості. Людям не вистачає слів, певний вираз на обличчі виявляється неочікуваним або неприємним, власний опис здається неточним. Але з цих зусиль з'являється нове знання про себе і про інших.

Вправа 2. Сила пози.

Мета. Підвищити відчуття внутрішньої впевненості.

Вправа. Станьте прямо, ноги на ширині плечей, руки на стегнах, груди вперед, підборіддя злегка підняте. Утримуйте цю позу дві хвилини перед важливою зустріччю, презентацією або телефонним дзвінком. Зверніть увагу, як змінюється ваше внутрішнє відчуття.

Вправа 3. Дзеркало.

Мета. Навчитися контролювати та свідомо використовувати вираз обличчя та зоровий контакт.

Вправа. Виберіть кілька фраз (наприклад, «Це надважливе завдання», «Я ціную ваші зусилля»). Промовляйте їх перед дзеркалом, свідомо контролюючи міміку.

Спробуйте промовити фразу «Це надважливе завдання» з рішучим, але спокійним виразом обличчя.

Спробуйте промовити фразу «Я ціную ваші зусилля» з м'якою, щирою посмішкою (тільки очима).

Зверніть увагу, чи відповідає Ваш вираз обличчя емоції, яку ви хочете передати.

Вправа 4. Відкрита поза.

Мета. Навчитися уникати захисних поз і демонструвати відкритість навіть під час сидіння за столом.

Вправа. Під час зустрічі чи наради свідомо не схрещуйте руки чи ноги. Тримайте руки на столі (або на колінах, якщо столу немає) відкритими долонями. Якщо ви спіймали себе на схрещуванні рук, повільно і плавно змініть позу на відкриту.

Вправа 5. Тон та тембр.

Мета. Навчитися керувати голосом.

Вправа. Запишіть себе на диктофон, коли ви пояснюєте складну задачу або даєте інструкції. Прослухайте запис, звертаючи увагу на темп (чи не занадто швидко? Чи є паузи для наголошення на важливих моментах?), тон (чи звучить Ваш голос спокійно та глибоко, чи він високий і напружений?), гучність (чи адекватна ситуації та рівномірна гучність?). Перезапишіть промову, свідомо керуючи темпом та тоном голосу.

Вправа 6. Лідерські жести.

Мета. Навчитися використовувати жести для підсилення мовлення.

Вправа. Виберіть один «сильний» жест (наприклад, жест рукою, спрямований вперед, щоб показати шлях). Під час розмови (з колегою або під час доповіді) свідомо використовуйте цей жест тричі для підкреслення ключових пунктів. Ваша мета – щоб жест виглядав природно, а не награно. Практикуйте його до тих пір, поки він не стане органічною частиною вашої комунікації.

Вправа 7. Зворотний зв'язок.

Вправа. Попросить колегу або друга спостерігати за Вами протягом 5-10 хвилин розмови чи доповіді. Попросіть його надати чесний відгук щодо:

1. Пози та жестів (чи не схрещуєте ви руки, коли нервуєте?);
2. Зоровий контакт (чи підтримуєте ви зоровий контакт, чи дивитесь в підлогу/вікно?);
3. Енергійність (чи здається Ваш голос та поза енергійними й впевненими?).

ВИСНОВКИ

Сформовано цілісне теоретико-методологічне обґрунтування розвитку лідерських якостей військовослужбовців НГУ та виконано комплекс взаємопов'язаних завдань (теорія → модель/чинники → доктринальне зіставлення → емпірична перевірка), що забезпечує логічну завершеність дослідження й придатність результатів до інституційного впровадження.

Узагальнено підходи до військового лідерства як інтегрованої компетентності командира/керівника, релевантної як для повсякденної діяльності, так і для бойового застосування; акцентовано, що ключовим методологічним ядром сучасного лідерства є здатність діяти в умовах невизначеності, навчатися на досвіді та підтримувати ефективність підрозділу через довіру, ініціативу й відповідальність.

Визначено багаторівневу детермінацію розвитку лідерства (особистісні ресурси, освітньо-підготовчі умови, організаційна культура і контекст служби), причому інституційні умови здатні як «розкривати», так і блокувати лідерський потенціал; у практичній площині це аргументує пріоритет переходу від «жорстко бюрократичних» підходів до адаптивних моделей управління, де розвиток ініціативи й делегування повноважень виступають не гаслом, а технологією підготовки.

Доктринальні орієнтири та рамкові вимоги (НГУ/ЗСУ та Альянсу) задають напрям уніфікації термінології, компетентнісних вимог і критеріїв оцінювання, однак «імплементацийний розрив» проявляється в тому, що доктринальні положення потребують системного «оживлення» через освіту, наставництво, менторство/коучинг та закріплення управлінських практик на рівні підрозділів.

Показано, що більшість принципів і методів Північноатлантичного Альянсу у сфері лідерства є придатними до адаптації в НГУ (насамперед філософія Mission Command, розвиток курсів лідерства, атмосфера довіри й заохочення ініціативності, інтеграція цінностей та етичних стандартів), але впровадження є не «технічним», а культурно-організаційним процесом,

обмеженим ментальними, організаційними та ресурсними бар'єрами (зокрема інерцією централізації та недовірою до ініціативи).

Здійснено емпіричне дослідження лідерського потенціалу за п'ятифакторною психодіагностичною методикою на великій вибірці $n=11795$ із репрезентативним охопленням основних категорій особового складу (офіцери, контрактники, мобілізовані), а також із суттєвим представництвом респондентів із бойовим досвідом та досвідом керівництва, що підсилює прикладну значущість даних для системи підготовки й кадрових рішень.

Емпіричні результати: розподіли за шкалами демонструють домінування «достатніх» і «високих» рівнів розвитку складників лідерського потенціалу; у середньому частка високих+достатніх оцінок становить близько 72%, що дає підстави трактувати більшість військовослужбовців як таких, що мають передумови до реалізації лідерських функцій (прийняття рішень, ініціювання дій, організація й контроль виконання).

Профіль «зон розвитку» (акценти для підготовки): серед окремих складників лідерського потенціалу «Відповідальність» має найвищу частку високих оцінок (28%), тоді як «Організаторські здібності» характеризуються найбільшою часткою низьких значень (майже 8%); це обґрунтовує пріоритетність розвитку навичок планування, координації, управління виконанням та командної взаємодії як найбільш «дефіцитного» практичного блоку.

Обмеження дослідження → заходи мінімізації → вплив на інтерпретацію «Опитувальника»: виявлено статистично значущі відхилення емпіричних розподілів від «очікувано рівномірних» із системним зміщенням у бік високих/достатніх оцінок, що інтерпретується як прояв соціальної бажаності та нормативного тиску «еталонного образу лідера» у військовому середовищі; тому індивідуальні управлінські висновки доцільно робити лише за умов підсилення контролю достовірності (шкала щирості/відвертості, комбінування із зовнішніми поведінковими оцінками). Додатково, як захід мінімізації ризиків довіри/анонімності, обґрунтовано доцільність переходу від онлайн-форм (Google

Forms) до паперового опитування та проведення попередньої етичної бесіди психолога щодо мети й гарантій анонімності; ці умови прямо впливають на інтерпретацію результатів як «переважно оптимістичних» без належних процедур верифікації.

Окрім того, відповідно до поставлених завдань:

Вперше: здійснено масштабну емпіричну оцінку лідерського потенціалу військовослужбовців НГУ на великій вибірці та сформовано доказову базу для профілювання складників лідерства за ключовими шкалами.

Удосконалено: методичний інструментарій діагностики через використання опитувальника та інтерпретаційних порогів рівнів розвитку якостей, що підвищує стандартизацію оцінювання й порівнюваність результатів.

Дістало подальшого розвитку: підходи до імплементації лідерства в НГУ через зіставлення з практиками НАТО (Mission Command, довіра, ініціатива, етика) та виокремлення бар'єрів і напрямів інституційного подолання.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами НДР на тему «Формування та розвиток лідерських якостей у військовослужбовців Національної гвардії України» (шифр «Лідер»), виконаної на запит керівництва КІ НГУ, доцільно зосередити на швидко реалізовуваних методичних продуктах та точковому налаштуванні освітнього процесу під підготовку офіцера тактичного рівня як «командира-лідера нового зразка».

У логіці цієї рамки навчання варто переналаштувати в бік практико-орієнтованих форматів: системно включити заняття, що моделюють управління в умовах невизначеності, відповідальність, командну взаємодію та стійкість до стресу, а обов'язковим завершенням кожного практичного блоку визначити AAR (аналіз проведених дій) як стандарт рефлексії та корекції управлінських практик.

Одночасно рекомендовано інтегрувати принципи Mission Command (Місійне командування) як стандарт управлінської культури в підготовці (ініціатива, довіра, відповідальність, децентралізація) через окремі навчальні модулі та оцінювання поведінкових індикаторів під час навчальних і польових занять, оскільки у матеріалах НДР підкреслено роль довіри як фундаменту децентралізованого командування.

При проектуванні навчальних програм доцільно також врахувати сучасні виклики (ризики неетичної поведінки, міжпоколінні особливості, інклюзивність) як обов'язкові теми і як критерії аналізу управлінських рішень у практичних завданнях, щоб сформувати не лише «управлінську ефективність», а й нормативно-ціннісний вимір лідерства.

Для кафедри соціально-гуманітарних дисциплін, яка забезпечує освітні компоненти «Військове лідерство та професійна психологічна підготовка», «Кризова та екстремальна психологія / Психологія екстремальної діяльності», «Військове лідерство та психологія професійної діяльності», рекомендовано структурувати зміст і практичні заняття навколо «зон зростання», визначених

НДР, і прив'язати їх до вправ та оцінювання: саморегуляція/вольова стійкість, стресостійкість, комунікація, емоційна компетентність, організаторські вміння.

У межах зазначених ОК доцільно запровадити кейсовий модуль етичного лідерства (не перевантажуючи курс: мінімум 2–3 кейси за семестр), застосовуючи сталий формат роботи: індивідуальна позиція курсанта → обговорення в малих групах → рішення команди → AAR із фокусом на відповідальність/довіру/наслідки; зміст кейсів варто будувати навколо типових для командира дилем (публічне взяття відповідальності перед підрозділом, об'єктивний звіт керівництву, переведення «помилки/провини» у навчання та корекцію процесу як управлінську норму).

Комунікативну компетентність доцільно вбудувати в кожне заняття як техніку, а не окрему тему: мікрівправи на ясність повідомлення, правдивість/перевіреність, утримання теми, активне слухання, а також короткі чек-листи комунікації під час розбору кейсів і після практичних дій.

Окремим навчальним блоком варто викладати адаптований досвід НАТО (Mission Command, моделі підготовки лідерів союзників, бар'єри імплементації).

Рекомендувати відділу психологічного забезпечення ГУ НГУ запровадження стандартизованого алгоритму оцінювання лідерського потенціалу з індивідуальним зворотним зв'язком як інструменту розвитку (а не «карального контролю»): результати використовувати для відбору/призначення на командні посади, планування індивідуальних траєкторій розвитку і добору навчально-психологічних інтервенцій під визначені «зони зростання», а також для посилення ініціативності/відповідальності через практики Mission Command у повсякденній діяльності та службово-бойових завданнях.

Важливо забезпечити наступність між освітою та службою: апробований у межах НДР опитувальник доцільно використовувати як єдину «мову вимірювання» між КІ НГУ, підрозділами та ГУ НГУ, щоб результати курсантів/слухачів переходили у плани наставництва й психологічного супроводу на першому місяці служби.

Як середньостроковий результат доцільно запланувати підготовку навчального/методичного посібника з військового лідерства, який системно поєднає компетентнісну рамку НДР, етичні кейси, психологію стійкості та адаптацію підходів Mission Command для підготовки командирів-лідерів нового зразка.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аніщенко В. О., Котюк І. Л., Любимова Н. Ю., Небаба Н. О., Язвинська Н. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх офіцерів сектору безпеки та оборони України. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки. 2022. Вип. 16 (172). С. 87–94. DOI: 10.5281/zenodo.7346882.
2. Боднар С. Термінологічний аналіз понять «компетенція» і «компетентність» у педагогіці: сутність та структура. Освіта і управління. 2007. Т. 10, № 3. С. 93–99.
3. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України: монографія. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2020. 667 с.
4. Бондаренко О. Г., Требушкова Т. М., Куруч О. С. Сучасні підходи до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. Честь і закон. 2023. № 3(83). С. 149–156.
5. Буга О. І. Комунікативна культура вчителя в контексті загальної культури особистості. Теорія і практика управління соціальними системами. 2005. № 1. С. 100–107.
6. Ваврик В. Розвиток комунікативної компетентності майбутніх військових диригентів. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. 2019. № 19. С. 133–138.
7. Внутрішні комунікації військового лідера: poradnik для офіцерів та сержантів. Київ: Центр морально-психологічного забезпечення ЗСУ, 2020. 15 с.
8. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
9. Віллінк Дж., Бебін Л. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від «морських котиків» / пер. з англ. Г. Литвиненко. Київ: Книголав, 2020. 400 с.

10. Горбатюк А. А. Формування соціально значущих компетентностей майбутніх військовослужбовців Національної гвардії України: виклики і рішення. Інноваційна педагогіка. 2023. Вип. 65, т. 1. С. 143–146. DOI: 10.32782/2663-6085/2023/65.1.29.
11. Дрозд Т. М. Актуальні питання формування мовленнєво-комунікативної та риторичної компетентності вчителя. Відродження. Науково-методичний вісник Вінницького ОПОПП. 2008. № 1. С. 145–148.
12. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України: військова керівна публікація ВКП НГУ 1-00.01 (затверджено наказом командувача НГУ від 06.12.2022 № 450). Київ, 2022. 31 с.
13. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України: військова керівна публікація ВКП 7-00(03).01. Київ, 2020. 27 с.
14. Заболоцька Л. А. Педагогічні умови формування комунікативних умінь учителя. Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія: Педагогіка. 2003. С. 87–92.
15. Заруба О. Г. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2019. № 3(27). С. 93–103.
16. Зарубінська І. Б. Теоретико-методичні основи формування соціальної компетентності студентів: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ, 2011. 39 с.
17. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2011. 462 с.
18. Козяр М. М. Шляхи формування організаторських умінь у майбутніх офіцерів як основи їх професійної компетентності. Вісник НДПСУ ім. Б. Хмельницького. 2010. № 2. С. 117–122.

19. Кокун О. М., Пішко І. О. та ін. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: методичний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 174 с.
20. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): навчальний посібник. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.
21. Кондрашова О. В. Педагогічні аспекти формування комунікативної компетентності студентів інтерактивними методами навчання. Інноваційна педагогіка. 2023. Вип. 61(1). С. 174–177.
22. Ктіторов М. О., Пугач А. В. Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів НГУ в контексті нової парадигми військової освіти. Проблеми правоохоронної та освітньої діяльності. 2024. № 1. С. 37–45.
23. Кузовков С. Найлегший день був учора. Київ: ЦК «КОМПРИНТ», 2020. 65 с. (вихідні дані не верифіковано у відкритих джерелах)
24. Лякішева А. В. Соціальна поведінка: сутність, типологічні та видові ознаки. Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки. 2012. № 2. С. 23–26.
25. М'яло В. М. Формування соціальної компетентності майбутніх офіцерів НГУ. Перспективи та інновації науки. 2023. № 16(34). С. 261–271.
26. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи». Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.
27. Пенькова Н. Є., Юшкевич В. В. Розвиток лідерських компетентностей у військовослужбовців Національної гвардії України: національний і міжнародний досвід. Габітус. 2025. Вип. 72, т. 2. С. 131–138.
28. Поливанюк В. Професійна компетентність майбутніх військових фахівців як науково-теоретична проблема. Військова освіта. 2024. № 1(49). С. 310–316.

29. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХП», 2017. 100 с.
30. Семів Т. К. Лідерська підготовка у системі професійної підготовки офіцерів сил безпеки. Військова освіта. 2016. № 1(33). С. 81–88.
31. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2010. 120 с.
32. Соболева С. Основні аспекти формування соціальної компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України в умовах воєнного часу. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2024. Вип. 3 (146). С. 23–30.
33. Степанюк Я. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. Центр лідерства УКУ. Електронний ресурс. Дата звернення: 23.12.2025.
34. Хлипавка Г. Г. Формування соціальної компетентності майбутніх офіцерів служби цивільного захисту України в процесі професійної підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Львів, 2019. 313 с.
35. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
36. Швець Д. В., Кісіль З. Р. До питання формування лідерських властивостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2024. № 2. С. 45–53.
37. Шевченко В. В. Розвиток професійної компетентності військовослужбовців НГУ на етапі фахової підготовки як якісна підготовка до службової діяльності. Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (27.03.2020). Електронний ресурс. Дата звернення: 23.12.2025.

38. Anderson H. Frontline Leadership under Fire: Psychological Stress and Field Command. *Small Wars & Insurgencies*. 2021. Vol. 32, No. 5. P. 417–433. DOI: 10.1080/09592318.2021.1886841.
39. Army Leadership Doctrine. Andover: British Army, 2021. 58 p.
40. Bass B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985. 256 p.
41. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
42. Bass B. M., Riggio R. Transformational Leadership in Military Organizations. *The Leadership Quarterly*. 2019. Vol. 30, No. 1. P. 41–52. DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.09.003.
43. Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978. 530 p.
44. Crabb T., Segal D. R. Comparative Systems of Analysis: Military Sociology in the United States and Europe. In: *Handbook of the Sociology of the Military*. 2nd ed. Ed. by G. Caforio. Cham: Springer, 2018. P. 61–86.
45. Day E. A. The Role of Leader Self-Insight in Developmental Contexts. *The Leadership Quarterly*. 2022. Vol. 33, No. 1. P. 1–17. DOI: 10.1016/j.leaqua.2021.101565.
46. De Neve J.-E., Mikhaylov S., Dawes C. T., Christakis N. A., Fowler J. H. Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *The Leadership Quarterly*. 2013. Vol. 24, No. 1. P. 45–60.
47. Department of the Army. ADP 6-0: Mission Command: Command and Control of Army Forces. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 2019. 62 p.
48. Department of the Army. ADP 6-22: Army Leadership and the Profession. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 2019. 118 p. (Including Change 2, 06 Feb 2025).
49. Department of the Army. Field Manual FM 6-22: Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 2006. 216 p.

50. Dorman A. Leadership and Strategic Change in NATO Forces. *Defense and Security Analysis*. 2019. Vol. 35, No. 2. P. 129–144. DOI: 10.1080/14751798.2019.1613896.
51. Egnell R., Hojem P., Berts H. *Gender, Military Effectiveness, and Organizational Change: The Swedish Model*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014. 185 p.
52. Goldsmith J. Leadership Resilience in Military Reorganizations. *Defense and Security Analysis*. 2018. Vol. 34, No. 3. P. 212–226. DOI: 10.1080/14751798.2018.1483239.
53. Hannah S. T. Moral Maturity and Leader Development. *The Leadership Quarterly*. 2020. Vol. 31, No. 3. P. 101–117. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.05.008.
54. Hannah S. T., Uhl-Bien M., Avolio B. J., Cavarretta F. L. A Framework for Examining Leadership in Extreme Contexts. *The Leadership Quarterly*. 2009. Vol. 20, No. 6. P. 897–919.
55. Hart C. H., Newell L. D., Olsen S. F. Parenting skills and social/communicative competence in childhood. In: *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Eds. J. O. Greene, B. R. Burleson. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003. P. 753–797.
56. Heifetz R. A., Laurie D. L. The Work of Leadership. *Harvard Business Review*. 1997. Vol. 75, No. 1. P. 124–134.
57. Heifetz R., Linsky M. *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
58. Janowitz M. *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1960. 464 p.
59. Kane T. Leadership Judgment in Combat Environments. *The Leadership Quarterly*. 2021. Vol. 32, No. 2. P. 78–91. DOI: 10.1016/j.leaqua.2020.101122.
60. King A. *The Combat Soldier: Infantry Tactics and Cohesion in the Twentieth and Twenty-First Centuries*. Oxford: Oxford University Press, 2013. 538 p.
61. Knight S. Command Adaptation in Hybrid Conflicts. *Defense and Security Analysis*. 2022. Vol. 38, No. 4. P. 307–323. DOI: 10.1080/14751798.2022.2105234.

62. Kolditz T. A. In *Extremis Leadership: Leading As If Your Life Depended On It*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 250 p.
63. *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Kingston: Canadian Defence Academy Press, 2005. 183 p.
64. Lucas G. R. *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*. New York: Oxford University Press, 2016. 253 p.
65. Lucas G. R. Virtue Ethics and Military Character Development. *Journal of Military Ethics*. 2018. Vol. 17, No. 3–4. P. 161–175. DOI: 10.1080/15027570.2018.1543170.
66. Mansoor P. R. Leadership in Stabilization Missions. *Small Wars & Insurgencies*. 2018. Vol. 29, No. 4. P. 431–446. DOI: 10.1080/09592318.2018.1472334.
67. Marston A. Leading in Cultural Complexity: Officer Decision-Making in Fragmented Environments. *Small Wars & Insurgencies*. 2022. Vol. 33, No. 2. P. 204–221. DOI: 10.1080/09592318.2022.2037415.
68. Maxwell J. C. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1998. 231 p.
69. Nagl J. A. The Human Factor in Irregular Warfare. *Small Wars & Insurgencies*. 2020. Vol. 31, No. 3. P. 233–250. DOI: 10.1080/09592318.2020.1738032.
70. NATO Science and Technology Organization. *Leader Development for NATO Multinational Military Operations: Technical Report HFM-286*. Neuilly-sur-Seine: NATO STO, 2021. 258 p.
71. NATO. *Allied Joint Doctrine (AJP-01(F)). Edition F, Version 1*. Brussels: NATO Standardization Office, 2022. 166 p.
72. NATO. *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations (AJP-3)*: NATO Standardization Office, 2025. 145 p.
73. NATO. *Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning (AJP-5)*: NATO Standardization Agency, 2013. 299 p.

74. Olsthoorn P. H. J. (ed.). *Military Ethics and Leadership*. Leiden; Boston: Brill, 2017. 305 p.
75. Paton G. Interview. *Leadership Insights* (Centre for Army Leadership). 2021. Issue 12.
76. Robinson P. Ethics Training and Development in the Military. *Parameters*. 2007. Vol. 37, No. 1. P. 23–36.
77. Roth H. *Pädagogische Anthropologie*. Bd. II: Entwicklung und Erziehung. Hannover, 1971. 180 S.
78. Shamir E. *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Stanford: Stanford University Press, 2011. 288 p.
79. Whetham D. (ed.). *Ethics, Law and Military Operations: Normative Frameworks and the Practice of Military Operations*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. 288 p.
80. Williams M. Civil-Military Integration in Leadership Contexts. *Defense and Security Analysis*. 2020. Vol. 36, No. 1. P. 67–82. DOI: 10.1080/14751798.2020.1719105.
81. Wong L., Bliese P. D., McGurk D. Military Leadership: A Context Specific Review. *The Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14, No. 6. P. 657–692.
82. Zaccaro S. J., Banks C. D. Leader Adaptability and Mission Success. *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29, No. 5. P. 495–509. DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.11.002.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список наукових публікацій, написаних виконавцями у межах виконання

НДР «Формування та розвиток лідерських якостей військовослужбовців Національної гвардії України» (шифр – «Лідер»)

Статті у зарубіжних наукових виданнях, що індексуються у наукометричних базах:

1. Zelenyi, V., Nahorna, K., Smolnykova, H., Atamanchuk, I., Tkachenko, A. Developing leadership competencies in university students through project-based learning. *Revista Eduweb*. 2025. V. 19, No. 3. P. 256–268. DOI: 10.46502/issn.1856-7576/2025.19.03.16.

Статті у фахових наукових виданнях:

2. Строков І. В., Юшкевич В. В., Ярема В. В. Система психологічної підготовки військовослужбовців: зміст, структура, напрямки оптимізації. *Наукові перспективи*. 2025. № 3(57). С. 1533–1544. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-3(57)-1533-1544.

3. Пенькова Н. Є., Юшкевич В. В. Розвиток лідерських компетентностей у військовослужбовців Національної гвардії України: національний і міжнародний досвід. *Габітус*. 2025. Вип. 72. С. 131–138. DOI: 10.32782/2663-5208.2025.72.1.23.

4. Матвеев В. О. Лідерство: актуальні аспекти самореалізації майбутніх офіцерів Національної гвардії України під час навчання у військових ВНЗ.

Українознавчий альманах. 2025. № 35. С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.17721/2520-2626/2024>.

Тези у матеріалах конференцій, круглих столів:

1. Юшкевич В. В. Формування лідерських компетентностей у військовослужбовців для ефективної цивільно-військової взаємодії в секторі безпеки та оборони. *Проблеми формування й реалізації державної політики в секторі безпеки та оборони*: матеріали міжрегіонального круглого столу (м. Київ, 23 травня 2025 р.). Київ : КІНГУ, 2025. С. 116–119.

2. Юшкевич В. В. Досвід держав-членів НАТО щодо формування та розвитку лідерських якостей у військовослужбовців. *Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 31 жовтня 2025 р.). Київ : КІНГУ, 2025.

3. Зелений В. І. Критерії педагогічної ефективності підготовки майбутніх офіцерів до роботи з особовим складом. *Scientific practice: modern and classical research methods*: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (Boston, February 14, 2025). Boston–Vinnytsia : Primedia eLaunch & UKRLOGOS Group LLC, 2025. P. 326–329. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/issue/view/32>

4. Кондратюк-Антонова Т. В. Теоретичні підходи до формування лідерства у фахівців сектору безпеки та оборони України. *Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 31 жовтня 2025 р.). Київ : Київський інститут Національної гвардії України, 2025.

5. Матвеев В. Актуальність підготовки майбутніх офіцерів Національної гвардії України в аспекті розвитку їх лідерських якостей. *Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки* : тези доповідей II

Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 25 жовтня 2024 р.). Київ : Київський інститут Національної гвардії України, 2024. С. 183–187.

6. Матвеєв В. Проблема вибору стратегії комунікації з «токсичним» лідером в армійському підрозділі. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії* : тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 25 березня 2025 р.) / відп. ред. Д. С. Файвішенко. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2025. 162 с. С. 99–103.

7. Ярема В. В. Психологічні аспекти формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Актуальні питання психологічного забезпечення діяльності Національної поліції та закладів вищої освіти МВС України*: матеріали VII міжвідомчого наук.-практ. круглого столу (м. Київ, 17 квіт. 2025 р.).

Наукові праці здобувачів вищої освіти КІ НГУ:

1. Бак М. А. Типологія лідерства у сучасних збройних силах. *Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки*: матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 жовт. 2025 р.). Київ : КІ НГУ, 2025. (Науковий керівник: Юшкевич В. В.).

2. Бойко І. М. Доктринальні підходи НАТО до військового лідерства. *Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки*: матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 жовт. 2025 р.). Київ : КІ НГУ, 2025. (Науковий керівник: Юшкевич В. В.).

3. Ярошик В. С. Особливості військового лідерства в організації ПВК. *Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки*: матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 жовт. 2025 р.). Київ : КІ НГУ, 2025. (Науковий керівник: Ярема В. В.).