

**Юшкевич В. В.,**

кандидат історичних наук, начальник  
кафедри соціально-гуманітарних  
дисциплін,

Київський інститут Національної  
гвардії України

(м. Київ, Україна)

## **ДОСВІД ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ**

Проблема розвитку військового лідерства сьогодні є ключовим чинником боєздатності сил оборони та безпеки України. Збройна агресія російської федерації продемонструвала, що сучасна війна вимагає не лише технологічної переваги, а насамперед – лідерів, здатних приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності, діяти автономно, мотивувати підлеглих і зберігати моральний дух колективу. Саме тому досвід держав-членів НАТО у формуванні лідерських якостей військовослужбовців набуває особливої актуальності.

У країнах Північноатлантичного альянсу лідерство трактується не як суто управлінська функція, а як морально-психологічна здатність впливати на людей з метою досягнення спільних цілей. Згідно з NATO Leadership Development Framework (2021), основою лідерства є довіра, відповідальність, командна взаємодія та особистий приклад. Командир розглядається не лише як адміністратор, а як наставник, ментор і моральний орієнтир для своїх підлеглих. Відповідно, ефективний військовий лідер має демонструвати цілісність характеру, компетентність, емоційну стійкість і здатність розвивати інших.

Одним із центральних принципів НАТО є Mission Command (місійне командування), який передбачає делегування повноважень нижчим рівням управління, гнучкість мислення, ініціативу та відповідальність за прийняті рішення. Така модель забезпечує оперативну свободу дій, сприяє швидкому ухваленню рішень і підвищує довіру між командирами та підлеглими. Саме на цьому принципі базується підготовка офіцерів у більшості армій Альянсу.

Досвід Сполучених Штатів Америки є показовим у плані системності підготовки лідерів. Програма *Army Leader Development Strategy* визначає розвиток лідерства як безперервний процес, що охоплює три складові – навчання, досвід і саморефлексію. У кожному сегменті військової освіти існують спеціалізовані курси лідерства: від базових тренінгів для молодших командирів до стратегічних програм у *U.S. Army War College*. Значна увага приділяється розвитку етичної культури, умінню діяти в стресі, формуванню комунікативної компетентності й умінню ухвалювати рішення в кризових умовах.

Велика Британія реалізує концепцію *Values-Based Leadership*, що інтегрує п'ять основних цінностей: Integrity, Courage, Respect for Others, Loyalty та Service. Ці принципи пронизують усю систему військової підготовки – від курсантів до вищого офіцерського складу. Відповідно до доктрини *Defence*

*Leadership Centre* (2019), британське військово лідерство базується на особистісній зрілості, етичності та здатності лідера бути прикладом. Розвиток командирів забезпечується через постійні курси морального лідерства, етичних дилем і командної взаємодії.

Канада у межах *Canadian Forces Leadership and Recruit School* наголошує на концепції «leadership through service» – служіння колективу та суспільству. Канадський досвід вважається зразковим у питаннях інклюзивного та мультикультурного лідерства. Там активно розвиваються програми емоційного інтелекту, комунікації в багатокультурних підрозділах і протидії психологічному вигоранню.

Німеччина втілює принцип *Innere Führung* (внутрішнє керівництво), який поєднує військову дисципліну з громадянською відповідальністю. Німецький офіцер розглядається як «громадянин у формі», що володіє свободою мислення і здатністю не лише виконувати накази, а й оцінювати їх із позиції права та моралі. Ця модель вважається однією з найефективніших у поєднанні етичного, правового й професійного компонентів військового лідерства.

Загальною тенденцією у державах-членах НАТО є поєднання формального управління з неформальним моральним впливом. Авторитет командира ґрунтується не на примусі, а на довірі, чесності та відкритості. Військово лідерство – це насамперед міжособистісна взаємодія, що забезпечує згуртованість підрозділу. У багатьох країнах реалізуються програми *peer mentoring* і *team coaching*, де старші офіцери виступають наставниками для молодших.

Для України цей досвід має не лише практичну, а й стратегічну цінність. В українських реаліях важливо не просто копіювати західні моделі, а адаптувати їх до національних умов. Зокрема, перспективними є такі напрямки впровадження:

1. Інституціоналізація підготовки лідерів – створення єдиного міжвідомчого центру військового лідерства, який би координував освітні програми, дослідження та обмін досвідом.

2. Інтеграція принципів *Mission Command* у систему підготовки Національної гвардії України, що сприятиме розвитку ініціативності й відповідальності молодших командирів.

3. Впровадження навчальних модулів з емоційного інтелекту, кризових комунікацій і морально-психологічного управління.

4. Розвиток гендерно-інклюзивного підходу у формуванні лідерських команд, що відповідає стандартам НАТО і підвищує ефективність колективів.

5. Оцінювання лідерського потенціалу за єдиною системою критеріїв (мотиваційні, когнітивні, комунікативні, етичні).

Українська «Доктрина військового лідерства в Національній гвардії України» (2022) уже містить положення, що перегукуються з підходами Альянсу. Проте потребує подальшого розвитку система морально-психологічної освіти та діагностики лідерських якостей. Доцільним є впровадження універсальної моделі розвитку лідера, що поєднує професійну компетентність, етичну культуру й емоційну зрілість.

Таким чином, досвід держав-членів НАТО засвідчує, що лідерство є не лише питанням навичок, а системою цінностей, яка формує поведінку військовослужбовця. Для Національної гвардії України це означає перехід від адміністративно-командного підходу до адаптивного, орієнтованого на довіру, ініціативу та моральну відповідальність. Упровадження цих принципів дозволить зміцнити кадровий потенціал, підвищити стійкість військових колективів і сформувати лідерів нового типу – інтелектуально зрілих, етично свідомих, психологічно стійких і відданих демократичним цінностям.

#### ***Список використаних джерел:***

1. NATO Leadership Development Framework. Brussels: NATO HQ, 2021.
2. Mission Command Handbook. U.S. Army Combined Arms Center, Fort Leavenworth, 2020.
3. Defence Leadership Centre. Leadership Doctrine. London: MOD UK, 2019.
4. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України. Наказ Командувача НГУ № 450 від 06.12.2022.
5. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.