

Пенькова Н. Є.,

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціально-
гуманітарних дисциплін,
Київський інститут Національної
гвардії України
(м. Київ, Україна)

Плаксін А. А.,

кандидат педагогічних наук,
полковник, начальник факультету
забезпечення державної безпеки
Київського інституту Національної
гвардії України,

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Поняття лідерства у військовому середовищі має глибоке історичне підґрунтя. Ще в античні часи успішні полководці вирізнялися не лише стратегічними здібностями, а й умінням надихати та згуртувати свої війська. Протягом історії уявлення про лідера трансформувалися: від домінування фізичної сили та особистої хоробрості – до акценту на інтелектуальну гнучкість, моральну стійкість, вміння приймати відповідальні рішення та ефективно комунікувати з підлеглими. У ХХ–ХХІ століттях військове лідерство стало предметом системного наукового вивчення, зокрема у контексті адаптації до новітніх загроз і змін в характері збройних конфліктів.

Формування та розвиток лідерських якостей у військовослужбовців Національної гвардії України – особливо актуальне завдання в умовах широкомасштабної війни. Це багатовимірний процес, що охоплює професійну підготовку, формування психологічної готовності, морально-психологічне виховання, розвиток емоційного інтелекту, комунікативних здібностей, а також здатність діяти рішуче й відповідально в критичних ситуаціях бойового зіткнення. До ключових компетентностей сучасного військового лідера належать стратегічне мислення, стресостійкість, психологічна готовність, ініціативність, навички міжособистісної взаємодії, адміністрування конфліктів, здатність до самоаналізу та розвитку, а також уміння підтримувати бойовий дух підлеглих у складних бойових умовах.

У центрі цього процесу – командир як носій лідерських функцій, який має бути не лише прикладом дисципліни й рішучості, а й джерелом підтримки для особового складу, що перебуває в постійному контакті з реальністю війни.

Сучасна концепція військового лідерства охоплює цілісну систему якостей, компетенцій та моделей поведінки, які забезпечують ефективне управління особовим складом у складних умовах бойових дій. Військове

лідерство – це не просто управління, а натхнення, приклад, вплив і відповідальність. Відповідно до стандарту НАТО AJP-01, лідерство визначається як процес, у якому особа впливає на інших для досягнення завдань місії та розвитку організації [5].

Сучасне бачення військового лідерства відзначає необхідність поєднання чотирьох головних складників: характеру, компетенцій, інтелекту та емоційної зрілості. Згідно з ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession», армійський лідер повинен бути взірцем моральності, демонструвати професіоналізм, глибокі знання та аналітичне мислення, здатність вести за собою, мотивувати і підтримувати довіру [7].

Поряд із зарубіжними підходами, українська військова думка також поступово формує власне бачення ефективного військового лідерства. Згідно з «Доктриною з військового лідерства у Національній гвардії України» [2], командир розглядається не лише як носій владних повноважень, а передусім як вихователь, наставник і приклад для наслідування. У документі наголошується на важливості формування морального авторитету командира, вмінні налагоджувати взаємодію в колективі, підтримувати ініціативу особового складу та створювати умови для зростання військовослужбовців як професіоналів і громадян.

Актуальні українські дослідження підтверджують потребу у переосмисленні традиційних підходів до військового лідерства. Так, Я. Степанюк у своєму дослідженні під егідою Центру лідерства УКУ (2025) підкреслює, що ефективне лідерство на полі бою ґрунтується не лише на наказах, а й на довірі, спільності цінностей, психологічній підтримці та спроможності командира бути поруч зі своїми підлеглими у найскладніші моменти [3].

Лідерство у Національній гвардії України має свої особливості, зумовлені гібридним характером її функцій, що поєднують військові, правоохоронні та гуманітарні завдання. На відміну від суто армійських підрозділів, Національна гвардія України діє в умовах, які вимагають від її командирів не лише бойових навичок, а й високої соціальної чутливості, адаптивності до швидкозмінного середовища, а також здатності до ефективної комунікації з цивільним населенням.

Командири Національної гвардії України мають діяти в умовах, коли фронт проходить не лише в зоні бойових дій, а й у глибокому тилу – містах, під час патрулювання, евакуацій, гуманітарних місій. Це вимагає від лідерів високої емоційної стабільності, стійкості до стресів і здатності ухвалювати рішення в неоднозначних ситуаціях, часто без чітких інструкцій. Як зазначає В. Коваль у дослідженні психологічної підготовки військовослужбовців Національної гвардії України, важливим чинником ефективності є здатність командира демонструвати людяність, зберігаючи водночас авторитет і рішучість.

У структурі Національної гвардії України важливу роль відіграє взаємодія між офіцерами й сержантським складом. Лідерство тут реалізується на різних рівнях – від командира взводу до керівника великого оперативного об'єднання. Відповідно, формування лідерських якостей має відбуватися поетапно, через

систему підготовки, наставництва, обміну досвідом. У цьому контексті особливої ваги набуває інститут сержантського лідерства, який активно розвивається у Збройних Силах України та Національній гвардії України відповідно до стандартів НАТО.

У вітчизняному науковому дискурсі питання формування лідерської компетентності військовослужбовців активно досліджується. Зокрема, О. Бойко у своїй монографії наголошує на необхідності комплексного підходу до розвитку лідера — через поєднання теоретичної підготовки, морально-психологічної стійкості, управлінської гнучкості та комунікативної майстерності [1]. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність керівництва у складних та змінних умовах сучасного безпекового середовища.

Досвід бойових дій показав, що командири, які здатні вибудовувати горизонтальні зв'язки, слухати підлеглих і оперативно адаптуватися до нових умов, досягають вищих результатів у бою. Командирів, які дотримуються лише вертикальної моделі управління, часто не сприймають як справжніх лідерів. Саме тому сучасна доктрина лідерства в Національній гвардії України передбачає розвиток емоційного інтелекту, рефлексії та вміння бути «лідером серед своїх», а не просто носієм владних повноважень [2].

Особливу увагу в Національній гвардії України приділяють формуванню морального авторитету командира через постійне перебування поруч із підлеглими, особистий приклад, а також участь у бойових завданнях. Психологічна близькість до підлеглих сприяє формуванню довіри, що критично важливо у стресових і бойових умовах. Як підкреслює Я. Степанюк, «військовий лідер – це той, хто не лише веде, а й підтримує, чує і надихає» [3].

В умовах гібридної війни та постійної трансформації завдань Національній гвардії України, адаптивність, стійкість і здатність до швидкого навчання стали новими стандартами ефективного лідера. Це стосується не лише бойових командирів, а й тих, хто відповідає за підготовку особового складу, логістику, комунікацію з населенням. Таким чином, лідерство в Національній гвардії України охоплює широкий спектр якостей, що виходять за межі традиційного уявлення про військову ієрархію, і потребує постійного вдосконалення як індивідуального, так і інституційного рівня.

Теоретичні засади військового лідерства передбачають синтез особистісних якостей, морально-етичних принципів, управлінських навичок та здатності до постійного саморозвитку. Ефективний військовий лідеру – це не просто командир, а рушійна сила військового колективу, його етичне і моральне ядро, що здатне вести за собою навіть у найкритичніших ситуаціях.

Національна гвардія України є унікальним військовим формуванням, яке поєднує функції збройного захисту держави та правоохоронної діяльності. Відповідно до Закону України «Про Національну гвардію України» від 13 березня 2014 року № 876-VII, серед головних завдань Національній гвардії України визначено охорону громадського порядку, забезпечення публічної безпеки, участь у захисті суверенітету та територіальної цілісності держави, а

також взаємодію з іншими структурами сектору безпеки і оборони під час виконання бойових завдань.

Особливістю лідерства у структурі Національної гвардії України є необхідність динамічного поєднання військових і правоохоронних підходів до управління особовим складом. У практичній площині це означає, що командир має бути одночасно бойовим лідером, стратегічним мислителем, психологом і моральним авторитетом у різних ситуаціях – від бойових дій до охорони громадського порядку.

Після початку повномасштабної агресії Росії у 2022 році підрозділи Національної гвардії України відіграють ключову роль у відсічі противнику. Це суттєво змінило вимоги до лідерів: очікується висока оперативність прийняття рішень, здатність швидко адаптуватися до змін обстановки, ефективно управління стресом та збереження бойового духу особового складу.

Система підготовки лідерів у Національній гвардії України є багаторівневою та інтегрує як український досвід, так і міжнародні підходи. Вона включає навчальні курси у Національній академії Національної гвардії України, практичні тренування у Центрах підготовки підрозділів Національної гвардії України, а також участь у програмах, розроблених у співпраці з інструкторами НАТО, зокрема за стандартами АJP-01, АJP-3.0, АJP-5 [5, 6, 7].

Згідно з «Стратегією розвитку НГУ до 2030 року», одним із пріоритетів є розвиток лідерського потенціалу командирів, формування їх як стратегічних лідерів, здатних не лише реагувати на виклики, а й передбачати їх. У цьому контексті велика увага приділяється розвитку критичного мислення, комунікативних навичок, психологічної стійкості та лідерства, заснованого на цінностях.

У межах морально-психологічної підготовки активно застосовуються методики розвитку емоційного інтелекту, підтримки бойового духу, формування довіри в колективі. Підтверджено, що ефективна командна взаємодія та підтримка з боку лідера знижують рівень стресу і втому у військовослужбовців.

З огляду на гібридний характер сучасних воєн, лідери Національної гвардії України повинні також мати навички у сфері інформаційної безпеки, стратегічних комунікацій та протидії дезінформації. Це нова вимога до сучасного командира, яка вимагає поєднання аналітичного мислення та емпатії, цифрової грамотності та моральної зрілості.

Таким чином, лідерство в умовах служби у Національній гвардії України характеризується гнучкістю, мультифункціональністю та акцентом на моральну відповідальність. Командир НГУ повинен бути не лише носієм військових навичок, а й лідером, здатним формувати цілісне бачення, діяти рішуче та гуманно, адаптуватися до умов сучасної війни та підтримувати своїх підлеглих у найскладніших обставинах.

Список використаних джерел:

1. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія / О.М. В. Бойко. – Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. – 667 с.
2. Доктрини з військового лідерства у Національній гвардії України, листопад 2022 рік.
3. Степанюк Я. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні / Я.М. Степанюк ; наук. супровід А. Рождественський, Л. Монзани // Центр лідерства УКУ : [блог]. – 2025. – 21 берез
4. Department of the Army, USA. Army Leadership and the Profession. ADP 6-22. – Washington, D.C. : Headquarters, Department of the Army, 2019. – 64 p.
5. NATO Standardization Office. Allied Joint Doctrine. AJP-01. – Brussels : NATO, 2017. – 170 p.
6. NATO Standardization Office. Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. AJP-3.0. – Brussels : NATO, 2019. – 223 p.
7. NATO Standardization Office. Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning. AJP-5. – Brussels : NATO, 2013. – 144 p.
8. Department of the Army, USA. Army Leadership and the Profession. ADP 6-22. – Washington, D.C. : Headquarters, Department of the Army, 2019. – 64 p.