

**Бак М. А.,**  
курсант факультету службово-  
бойової діяльності,  
Київський інститут Національної  
гвардії України  
(м. Київ, Україна)

*Науковий керівник:*

**Юшкевич В. В.,**  
кандидат історичних наук, начальник  
кафедри соціально-гуманітарних  
дисциплін факультету забезпечення  
державної безпеки,  
Київський інститут Національної  
гвардії України  
(м. Київ, Україна)

## **ТИПОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА У СУЧАСНИХ ЗБРОЙНИХ СИЛАХ: НАУКОВІ ПІДХОДИ, НОРМАТИВНІ ОРІЄНТИРИ ТА ОСВІТНІ ІМПЛІКАЦІЇ**

У сучасній військовій організації лідерство розглядається як керована організаційна спроможність, що поєднує етичні засади служби, когнітивні та комунікативні компетентності, здатність до прийняття рішень у невизначеності та формування довіри в підрозділах. Наукові моделі типів лідерства – рисова (trait), поведінкова (behavioral), ситуаційна/контингентна (Фідлер; Херсі-Бланшард) [4], цільова (path-goal), трансформаційна/транзакційна, автентична, сервісна (servant), розподілена (shared) та адаптивна – у військовому контексті узгоджуються з нормативними рамками професійної діяльності офіцера, де акцент робиться на прикладі поведінки, інституційному етосі, відповідальності та місійному підході до командування [1–6]. Практика провідних армій НАТО демонструє, що типи лідерства фактично функціонують як «режими» керівництва, які командир перемикає залежно від завдання, ризику, ресурсу часу та складу підрозділу; отже, підготовка у ВВЗО має формувати здатність ідентифікувати контекст і тактовно змінювати стиль, не втрачаючи етичного ядра служби [1; 3–6].

Рисова модель визначає відносно сталий набір особистісних характеристик (чесність, рішучість, емоційна стабільність, комунікабельність), які корелюють з ефективністю командира. Вона зручна для відбору, але обмежена щодо розвитку. Тому у військових навчальних програмах рисовий підхід поєднується з поведінковим (акцент на тому, «що робить лідер»), де вимірюються спостережувані дії: постановка завдань, надання зворотного зв'язку, підтримка дисципліни, моделювання етичних стандартів. Доктрини армій США, Великої Британії та Канади кодифікують такі дії як «компетентності» та «атрибути», чим

переводять теорію рис і поведінки в навчальні індикатори та оцінювання [1; 3–5].

Ситуаційні та контингентні теорії описують підбір стилю під контекст. Модель Фідлера пов'язує ефективність лідера з рівнем контролю над ситуацією, тоді як підхід Херсі-Бланшард пропонує підлаштовувати поєднання «директивності/підтримки» до зрілості виконавців. В армійських документах це відбито через вимоги до «мислячого командира», який коригує стиль, зберігаючи намір операції та етичні межі. У британській доктрині лідерства підкреслено: стиль має бути гнучким, але коренитися у цінностях Integrity, Courage, Respect for Others, Loyalty, Service (перекл. Авт. Доброчесність, Мужність, Повага до інших, Відданість, Служіння), а в канадській – в етосі «Trusted to Serve» (перекл. Авт. Гідні довіри, щоб служити), що робить ситуативність керованою, а не довільною [3; 5].

У теорії «шлях – мета» лідер забезпечує ясність цілей, прибирає перешкоди та підсилює мотивацію. Військова норма тут конкретизована через вимоги до пояснювальної комунікації: командир формулює намір, розводить ризики, ув'язує вклад підрозділу з загальною метою, що підвищує внутрішню мотивацію і знижує когнітивне навантаження. Сучасні версії ADP 6-22 прямо вказують на «meaning, direction, and motivation» (перекл. Авт. зміст, напрям та мотивація) як ядро поведінки лідера, а матеріали професійних журналів деталізують прикладне впровадження цієї логіки в підрозділах [1; 2].

Трансформаційне лідерство у військах означає здатність формувати бачення, моделювати цінності та підтримувати «високий стандарт» у поведінці, будуючи довіру і згуртованість. Транзакційне – оперує обміном «цілі – винагороди – контроль» і корисне для стандартних, регламентованих процесів. Емпіричний висновок армійських шкіл: обидва типи комплементарні; у стресі трансформаційний вплив тримає моральний стан, а транзакційний – забезпечує порядок і безпеку виконання. Британська та канадська доктрини прямо застерігають від «токсичного» чи «контрпродуктивного» керівництва, підкреслюючи, що стиль, який руйнує довіру, підриває боєздатність навіть за формальної результативності [3; 4–6].

Автентичне й етичне лідерство фокусується на цілісності, самосвідомості та відповідності вчинків публічно задекларованим цінностям. У нормативному полі канадський «CAF Ethos: Trusted to Serve» та «NATO Code of Conduct» закріплюють чесність, неупередженість, професіоналізм і підзвітність як операційні стандарти поведінки, а не лише моральні декларації [5; 6]. Німецька «Innere Führung» інституціоналізує етичний вимір: військовослужбовець – «громадянин у формі», тож лідер зобов'язаний поєднувати дисципліну з правовими та суспільними очікуваннями; це задає межі допустимих стилів і робить етику реальним обмежувачем інструментальної ефективності [7–9].

Сервісне (служіннєве) лідерство висуває пріоритет служби людям і місії, ставлення до підлеглого як до суб'єкта відповідальності. У військовій практиці ця логіка проявляється через наставництво, турботу про добробут особового складу, чесну комунікацію щодо ризиків і рішень, роботу із психологічною

стійкістю та профілактикою вигорання; канадський етос і британські публікації Центру армійського лідерства широко описують механізми такої взаємодії [3; 5].

Розподілене/спільне лідерство (shared) – колективне продукування впливу та відповідальності – матеріалізується в «mission command», де ініціатива очікувана, а рішення внизу легітимні в межах наміру командира. Це не «тип» у чистому вигляді, а режим розгортання інших стилів, який доктринально визнають армійські документи союзників; таким чином забезпечуються темп операцій та інтероперабельність багатонаціональних штабів [1; 3; 4].

Адаптивне лідерство – здатність діагностувати зміни середовища, переформатовувати структуру завдань і навчатися в дії – стало невід’ємним у гібридному середовищі, де інформаційно-когнітивні впливи накладаються на класичну кінетику. НАТОвські етичні та освітні орієнтири підкреслюють важливість рефлексії, AAR, управління ризиком і коригування плану без втрати темпу; це поєднує адаптивність із відповідальністю та знижує імовірність контрпродуктивної поведінки лідера [2; 6].

Освітні імплікації для ВВЗО: типологія лідерства має перетворюватися на програму розвитку компетентностей. По-перше, ціннісно-етичний модуль: інтеріоризація етосу служби, тренування моральних дилем, правова рамка застосування сили (автентичне/етичне лідерство). По-друге, комунікативний модуль: формулювання наміру, короткий наказ, зворотний зв’язок, робота з когнітивним навантаженням у «шумі» (path–goal, поведінковий підхід). По-третє, ситуаційно-контекстний модуль: розпізнавання зрілості підрозділу, ресурсів часу/простору, перемикання стилів без руйнування довіри (ситуаційна/контингентна логіка). По-четверте, модуль місійного командування та розподіленої відповідальності: моделювання, staff-drills, AAR (shared/адаптивне). По-п’яте, модуль стратегічної мотивації й змін: побудова бачення, культури довіри, робота з трансформаціями (трансформаційне/транзакційне у правильній пропорції). Усі модулі повинні мати вимірювані результати навчання та критерії оцінювання, узгоджені з національними стандартами і керівними документами партнерів [1; 3–6].

Підсумовуючи, типи лідерства у військових організаціях не конкурують, а взаємодоповнюють одне одного; ефективність визначається здатністю командира коректно діагностувати контекст, тримати етичну рамку та підтримувати довіру, забезпечуючи темп ухвалення рішень і згуртованість підрозділу. Нормативні документи союзників задають спільну мову компетентностей і стандартів, тоді як академічна література постачає валідовані моделі, методи оцінювання і тренувальні протоколи. Для вищої військової освіти це означає побудову інтегрованих програм, де типологія лідерства працює як інструментарій розвитку офіцера, а не як класифікаційний перелік [1–7].

### **Список використаних джерел:**

1. Department of the Army. *ADP 6-22: Army Leadership and the Profession*. Washington, DC: HQDA, 2019. URL:

2. Army University Press. "Purpose, Direction, and Motivation: A Guide for Army Leaders," *NCO Journal*, 13.09.2024.
3. British Army. *Army Leadership Doctrine*. Andover: Centre for Army Leadership, 2021.
4. Hersey P., Blanchard K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2012
5. Department of National Defence (Canada). *Leadership in the Canadian Forces. Doctrine*. Ottawa: DND, 2005; та *The CAF Ethos: Trusted to Serve*. 2021.
6. NATO. *Leadership and Ethics Reference Curriculum*. Brussels: NATO DEEP, 2024; *NATO Code of Conduct*. Brussels: NATO, 6.p.
7. Bundesministerium der Verteidigung. *Innere Führung – Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr*. Berlin/Bonn, 2017.