

Дослідження, розробки, проекти  
з питань публічного управління та адміністрування

УДК 351.355:316.46(477)

**Чайковський Андрій Романович**

*аспірант кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Chaikovskiyi Andrii**

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration  
Interregional Academy of Personnel Management*

*ORCID: 0009-0003-9079-0033*

**Сєдов Георгій Юрійович**

*аспірант кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Siedov Heorhii**

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration  
Interregional Academy of Personnel Management*

*ORCID: 0009-0009-5672-8109*

**ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТОВНЕ  
НАПОВНЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ  
MILITARY LEADERSHIP: CONCEPT AND CONTENT IN PUBLIC  
ADMINISTRATION**

*Анотація. Вступ. Статтю присвячено сутності та змістовному наповненню феномену військового лідерства. Сучасна проблематика здійснення аналізу теоретичних підходів до сутності понять «військовий лідер», «військове лідерство» безперечно є важливим і актуальним для науки публічного управління. Термінологічні підходи до визначення військового лідера, військового лідерства у наукових працях не мають усталених загальноприйнятих визначень. В залежності від умов та*

середовища дослідження цього феномена простежується різноманіття способів та підходів стосовно його вивчення. Актуальність означеної проблематики зумовлена й сучасною безпековою ситуацією в державі та стратегічним курсом України щодо вступу до євроатлантичного альянсу.

*Мета.* Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності й змістовного наповнення військового лідерства, що зумовлено узагальненням наукових підходів й законодавчих актів до понять, змістовного наповнення досліджуваної категорії.

*Матеріали і методи.* Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові документи з питань дослідження військового лідерства; 2) наукові праці дослідників, де з'ясовано підходи до сутності понять «лідер», «військовий лідер», «лідерство», «військове лідерство», виділення суттєвих ознак лідерства, теоретичні засади змістовного наповнення феномену військового лідерства.

*Отримання результатів, викладених у цій публікації, будується на засадничих положеннях з основ теорії державного управління, досягненнях сучасної наукової думки. Методологічний інструментарій передбачає використання як загальнонаукових методів пізнання, так й спеціальних. Методологічну засаду дослідження становить діалектичний метод, що надав змогу з'ясувати сутність лідера, лідерства, військового лідера та військового лідерства, визначити його змістовне наповнення та особливості. Методом систематизації було згруповано наукові підходи до ключових понять в сучасних умовах. Використання методів аналізу та синтезу надало можливість розмежувати відповідні поняття та явища, виявити їх специфічні риси, а також здійснити порівняльні характеристики різних підходів щодо їх особливостей. Метод моделювання дозволив обґрунтувати авторську позицію щодо розуміння досліджуваного феномену військового лідерства.*

*Результати.* Аналіз дослідження дозволяє стверджувати, що військовий лідер визначається як особа, що наділена низкою властивих якостей для досягнення відповідних завдань (мети) та запропоновано авторське визначення даної дефініції. Встановлено, що військовий лідер є військовим суб'єктом, який має необхідні якості для впливу на підрозділ, можливості реалізації ефективного управління військовими підрозділами (групами); становище (статусні позиції) певного військового суб'єкта в військовому підрозділі, його соціальна характеристика, здібності впливу, а також практична складова реалізації лідерських управлінських здібностей, ефективність владного впливу на інших військовослужбовців. З'ясовано, що термін «лідерство» як й «лідер» не має усталеного загальноприйнятого визначення. В залежності від умов і середовища дослідження даного феномена прослідковується різноманіття способів і підходів стосовно його вивчення. Найчастіше їх ідентифікують із ідеалом персональної поведінки чи процесом, що впливає ефективно на навколишній соціум. З'ясовано, що сутність військового лідерства носить двоякий характер: набір специфічних лідерських характеристик індивідів; безпосередні лідерські поведінкові практики, а також запропоновано авторську інтерпретацію цієї категорії. Дослідження військового лідерства надало можливість визначити комплекс особливостей цієї категорії. Встановлено особливості прояву військового лідерства в військовому середовищі. Акцентовано, що значний вплив на військових лідерів має емоційна складова. Поміж тим, ще одним важливим аспектом лідерства в публічному управлінні під час режиму воєнного стану визначено психологічне. З'ясовано, що військове лідерство в собі органічно поєднує внутрішню та зовнішню сферу життєдіяльності лідера. Охарактеризована структура військового лідерства.

*Перспективи.* На основі отриманих результатів в подальших дослідженнях акцент має бути зроблений на професійному розвитку

військового лідерства, його лідерських компетентностях, підходах до цього явища в провідних зарубіжних державах. Дослідження військового лідерства потребує комплексного підходу до вивчення різноманітних аспектів прояву цього феномену з урахуванням новітніх викликів сьогодення та євроатлантичних й євроінтеграційних прагнень нашої держави.

**Ключові слова:** лідер, лідерство, військовий лідер, військове лідерство, воєнний стан, національна безпека, Збройні Сили України, військовослужбовець, публічне управління.

**Summary.** *Introduction. The article is devoted to the essence and content of the phenomenon of military leadership. The modern problems of analyzing theoretical approaches to the essence of the concepts "military leader" and "military leadership" are undoubtedly important and relevant for the science of public administration. Terminological approaches to the definition of a military leader, military leadership in scientific works do not have established generally accepted definitions. Depending on the conditions and environment of the study of this phenomenon, a variety of methods and approaches to its study can be traced. The relevance of the above-mentioned issues is due to the current security situation in the country and the strategic course of Ukraine regarding joining the Euro-Atlantic alliance.*

**Purpose.** *The purpose of the study is the theoretical substantiation of the essence and meaningful content of military leadership, which is determined by the generalization of scientific approaches and legislative acts to the concepts, meaningful content of the studied category.*

**Materials and methods.** *The research materials are: 1) regulatory and legal documents on military leadership research issues; 2) scientific works of researchers, which clarify the approaches to the essence of the concepts of «leader», «military leader», «leadership», «military leadership», the selection of*

*essential features of leadership, the theoretical foundations of meaningful content of the phenomenon of military leadership.*

*Obtaining the results presented in this publication is based on the fundamental principles of the theory of public administration, the achievements of modern scientific thought. The methodological toolkit involves the use of both general scientific methods of cognition and special ones. The methodological basis of the research is the dialectical method, which made it possible to clarify the essence of the leader, leadership, military leader and military leadership, to determine its content and features. Scientific approaches to key concepts in modern conditions were grouped by the method of systematization. The use of methods of analysis and synthesis made it possible to distinguish relevant concepts and phenomena, to identify their specific features, as well as to carry out comparative characteristics of various approaches regarding their features. The modeling method made it possible to substantiate the author's position regarding the understanding of the studied phenomenon of military leadership.*

*Results. The analysis of the research allows us to assert that a military leader is defined as a person endowed with a number of inherent qualities to achieve relevant tasks (goals), and the author's definition of this definition is proposed. It has been established that a military leader is a military subject who has the necessary qualities to influence a unit, the ability to implement effective management of military units (groups); the position (status positions) of a certain military subject in a military unit, its social characteristics, influencing abilities, as well as the practical component of the implementation of leadership management abilities, the effectiveness of authoritative influence on other military personnel. It was found that the term «leadership» as well as «leader» does not have an established generally accepted definition. Depending on the conditions and environment of the study of this phenomenon, a variety of methods and approaches to its study are followed. Most often, they are identified with the ideal of personal behavior or a process that effectively affects the surrounding*

*society. It was found that the essence of military leadership is twofold: a set of specific leadership characteristics of individuals; direct leadership behavioral practices, as well as the author's interpretation of this category is offered. The study of military leadership provided an opportunity to determine the complex of features of this category. The features of the manifestation of military leadership in the military environment have been established. It is emphasized that the emotional component has a significant impact on military leaders. Meanwhile, another important aspect of leadership in public administration during the martial law regime is psychological. It was found that military leadership organically combines the internal and external spheres of the leader's life. The structure of military leadership is characterized.*

*Discussion. Based on the obtained results, further research should focus on the professional development of military leadership, its leadership competencies, approaches to this phenomenon in leading foreign states. The study of military leadership requires a comprehensive approach to the study of various aspects of the manifestation of this phenomenon, taking into account the latest challenges of today and the Euro-Atlantic and European integration aspirations of our state.*

**Key words:** *leader, leadership, military leader, military leadership, martial law, national security, Armed Forces of Ukraine, serviceman, public administration.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах розгляд сутності та змістовного наповнення військового лідерства для нашої держави набуває особливого значення. Зважаючи на повномасштабну військову агресію РФ та прагнень України приєднатися до Північноатлантичного альянсу важливим постає потреба фахівців із відповідним набором таких лідерських якостей, що будуть спроможні ефективно виконувати завдання, об'єднати довкола себе для досягнення

суспільно значущої мети. Саме військове лідерство вважається передумовою подальшого успішного функціонування Збройних Сил України. На лідерів покладено важливу роль в ухваленні рішень стратегічного характеру, формування військової стратегії, тактики та забезпечувати результативне функціонування військових підрозділів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, що зачіпають окремі аспекти визначення лідера, військового лідерства (лідера), їх змістовного наповнення розробляли представники державного управління, військової психології, педагогіки. Зокрема, підґрунтям дослідження стали праці таких науковців: В. Алещенко [1], О. Бойко [2], А. Вітченко [3; 4], В. Волобуєв [5], В. Дияк [5], М. Іоффе [8], В. Карпенко [9; 10], Л. Кримець, С. Грилюк, О. Недвига, О. Саєнко [11], Б. Луценко [12], С. Маркова [5], П. Проценко [14], В. Осьодло [1; 4], О. Семененко, Л. Семененко, Ю. Добровольський, О. Водчиць, М. Ярмольчик, С. Пехота [16], Я. Степанюк [17], І. Товма [18], О. Усаченко [19], Г. Чумакова, В. Пасічнюк [20], Н. Якушко [21] та інші. Зокрема, в цих роботах автори фокусують увагу на понятті лідерства в сучасній науці державного управління [8] та в воєнно-наукових дослідженнях [9]; теоретичних засадах дослідження лідерства в вітчизняній і зарубіжній управлінській науці [21]; теоретичному аналізі феномену військового лідерства [2; 19]; ролі лідерства в публічному управлінні під час воєнного стану [20]; військовому лідерстві в умовах всеохоплюючої оборони [1]; духовному потенціалу військового лідерства [3]; моральним якостях військового лідера в умовах російсько-української війни в аспекті формування моральної готовності [11]; основних теоретичних та практичних аспектах розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України [16] тощо.

Високо оцінюючи здобутки цих науковців, вбачаємо необхідність подальших наукових пошуків у окресленій сфері, що обумовлено різними підходами стосовно розуміння поняття «військового лідерства»,

недостатнім висвітленням в наукових джерелах підходів до змістовного наповнення цієї дефініції, зважаючи на її особливості та сучасні умови.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування сутності й змістовного наповнення військового лідерства в публічному управлінні. Для досягнення цієї мети було визначено наступні завдання: узагальнити теоретичні положення щодо підходів до понять «лідер», «лідерство», «військовий лідер», «військове лідерство»; виявити особливості підходів в законодавчих актах; охарактеризувати змістовне наповнення досліджуваної категорії; подати власну позицію розуміння військового лідерства з огляду на сучасні безпекові виклики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах режиму воєнного стану надзвичайно важливим постає питання військового лідерства, оскільки сучасний стан вимагає від військовослужбовців не лише професійних навичок, однак і лідерських якостей. Тому нині важко переоцінити роль військового лідерства.

Для комплексного розкриття такого феномену як військове лідерство доцільним вбачається розкрити дефініцію «лідер». У термінологічному словнику з публічного управління дане поняття тлумачиться як: 1) будь-який член співтовариства, який справляє вплив на поведінку людей, формально/неформально здійснює функції управління і користується повагою, авторитетом; 2) особистість з власною системою внутрішніх цінностей, здатна впливати на колективи, надихати співробітників, спрямовувати їх до зміни установок і переконань, активних дій [15, с. 79-80].

У наукових дослідженнях [16, с. 228] поняття військовий лідер пропонують розуміти як особу, що володіє навичками та якостями, які необхідні для керівництва військовим підрозділом, сприяючи досягненню високої ефективності та успішності завдань.



Для успішності становлення військової людини в якості лідера в військовому підрозділі (боездатній команді), йому необхідно вивчати, набувати й демонструвати в складних (екзистенційних, екстремальних, бойових) ситуаціях такі чесноти, якості риси, цінності, властивості, які членами цієї групи, тобто військовослужбовцями, сприймаються як лідерські, зважаючи на чинники, які вони розглядають, коли приписують успішні здобутки саме лідерству [2, с. 67].

В. Карпенко відмічає, що військовий лідер – це офіцер, який застосовує набутий досвід, заслужений авторитет, особисті лідерські якості, проявляє ініціативу й стресостійкість, самовладання, стриманість, прогностичність, менторство, делегування певних повноважень підлеглим й довіру до них, уміння підкорити волю й поведінку інших військовослужбовців для досягнення мети за будь-яких умов, що зв'язані з високим ступенем невизначеності [9, с. 96-97]; здатний інтегрувати та використовувати на практиці формальні й неформальні методи впливу на волю і поведінку інших військовослужбовців з приводу досягнення поставлених цілей за будь-яких умов, беручи на себе відповідальність за наслідки ухвалених рішень, що зв'язані з високим ступенем летальності [10, с. 192].

Дефініція «військовий лідер» в Доктрині військового лідерства в Збройних Сил України (2024 р.) тлумачиться як військовослужбовець (за відповідних обставин – цивільна посадова особа, працівник), що володіє моральним авторитетом, певними компетентностями й досвідом, здатний критично та креативно мислити, швидко приймати рішення, що в силу взятої на себе відповідальності впливає на особовий склад, здатний мотивувати себе/підлеглих та інших лідерів на добровільне, свідоме виконання завдань з метою досягнення визначеної мети [6, с. 8].

Таким чином, із визначень бачимо, що переважно військовий лідер визначається як особа, яка наділена рядом властивих якостей для

досягнення відповідних завдань (мети). Дефініцію «військовий лідер» пропонуємо визначити як особу (військовослужбовця), що має відповідний практичний досвід, володіє лідерськими навичками та компетентностями, користується авторитетом в підлеглих й вдало вміє використовувати на практиці мотиваційні засоби впливу на колектив щодо успішності досягнення поставлених завдань за будь-яких надзвичайних умов.

Резюмуючи вищезазначене, варто відзначити, що військовий лідер є військовим суб'єктом, який має необхідні якості для впливу на підрозділ, можливості реалізації ефективного управління військовими підрозділами (групами); становище (статусні позиції) певного військового суб'єкта в військовому підрозділі, його соціальна характеристика, здібності впливу, а також практична складова реалізації лідерських управлінських здібностей, ефективність владного впливу на інших військовослужбовців.

Термін «лідерство» як і «лідер» теж не має усталеного загальноприйнятого визначення. В залежності від умов і середовища дослідження даного феномена прослідковується різноманіття способів і підходів стосовно його вивчення. На протязі тривалого періоду лідерство здійснює важливу роль в життєдіяльності людини й соціуму, обумовлюючи значний внесок в їхній розвиток й існування; його ототожнюють із розв'язанням державних проблем, розглядають як певну рушійну силу розвитку суспільства, засіб розв'язання суспільних проблем в сучасних непередбачуваних обставинах. Не дивлячись на складність і суперечливість розуміння дефініцій «лідер» і «лідерство», найчастіше їх ідентифікують із ідеалом персональної поведінки чи процесом, що впливає ефективно на навколишній соціум.

У Енциклопедичному словника з державного управління «лідерство» визначається як здатність керувати та заохочувати членів тих чи інших соціальних груп діяти для досягнення цілей [7, с. 370].

Лідерство у публічно-управлінській діяльності передбачає здобуття максимально ефективних результатів процесу, в період якого розв'язуються політичні, економічні, соціальні й культурні завдання. Це сприяє тому, що лідери прагнуть виконувати функцію відповідних агентів змін, постійно та майстерно налагоджувати взаємозв'язок різних суб'єктів, керуючись партнерськими принципами та опираючись на співпрацю, для вирішення різних за складністю проблем. Рушійна сила, яка направляє розвиток системи управління, полягає в ефективності, що прагне досягнути суспільно значущих цінностей, цілей. Саме цінності є запорукою того, що адаптація людини до сучасних життєвих обставин відбувається на високому рівні [8, с. 132].

Лідерство потрібно розглядати, на думку Н. Якушко, як нову управлінську парадигму, сутність якої відповідає сучасним реаліям та напрямам розвитку суспільства. Автор підкреслює, що імплементація основ лідерства у систему соціального управління має здійснюватися через розбудову індустрії розвитку лідерського потенціалу управлінців, що потребує модернізації визначальних параметрів діючої системи професійної підготовки управлінських кадрів [21, с. 29]. Військове лідерство є ключовим комплексом важливих професійно якостей особистості військовослужбовця, що визначають його спроможність впливати на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставленої мети [10, с. 192]. Таким чином, сутність військового лідерства носить двояку спрямованість: 1) набір специфічних (особливих) лідерських характеристик індивідів; 2) безпосередні лідерські поведінкові практики.

Дослідження військового лідерства має низку особливостей. Передусім, лідерство повинно розглядатися одночасно як специфічна риса людини чи групи, що відображає кореляційний взаємозв'язок військового колективу із життєдіяльністю, яка віддзеркалюється в її завданнях і цілях. Лідерство в цьому випадку посідає роль каталізатора, що є відповідним

процесом, який зв'язує та керує цими змінними. Проте цей процес повинен відповідати відповідним вимогам оптимальності щодо завдань (мети) військової служби. Втілення лідерства й здійснення управлінського впливу лідера в військовому середовищі (колективі) створюють кілька особливостей, які надають змогу належним чином налаштувати процес самоорганізації й самоврядування військово-професійної діяльності.

Військове лідерство вважається: а) багатогранним і динамічним процесом, який постійно еволюціонує; б) постійне навчання та самовдосконалення. Ефективне лідерство вибудовується на поєднанні глибоких знань, особистих якостей та практичних навичок, а ефективність лідера залежить від його особистих якостей, контексту, ситуації [5, с. 934-935]. П. Проценко відмічає, що лідерство є повноваженням, що не можна делегувати, а лідер – керівник, який, першочергово, має владу авторитету. Тобто, військовий лідер вміє керувати іншими людьми та має необхідну теоретичну підготовку й практичний досвід. Справжній лідер здатний вести за собою особовий склад й одночасно слідувати за іншими, в умовах викликів і загроз діяти ефективно, приймати важливі рішення, говорити чітко, зрозуміло, ясно, а також спонукати підлеглих до виконання завдань, здійснення героїчних вчинків, підтримувати їх психічну стійкість і віру у перемогу [14, с. 1113].

Таким чином, лідер-військовослужбовець вважається особистістю, на яку покладена велика місія – національна безпека держави й недоторканість її кордонів, подальший розвиток українського суспільства [12, с. 50].

Як відмічає науковці [4, с. 40-41], військове лідерство являє собою сучасну управлінську інновацію, що інтегрує соціальні та професійні виміри діяльності офіцера-лідера, спрямовує його на досягнення лідерської позиції у військовому колективі шляхом впровадження успішних змін за такими напрямками: а) особистісний (самоосвіта, саморозвиток та самовиховання); б) інтерактивний (комунікація, партнерство, взаємодія,

змагальність у конкурентному військово-професійному середовищі); в) психолого-педагогічний (діагностика підлеглих, наставницька робота із особовим складом, зміцнення військового колективу, злагодження команди).

У Доктрині військового лідерства [6] термін «військове лідерство» визначено як «процес впливу військовослужбовців на особовий склад, який здійснюється на основі морального авторитету, практичного досвіду та компетентності, з метою успішного виконання поставлених завдань і досягнення визначеної мети». Здійснюється вплив безпосередньо: через віддання наказів, стимулювання й мотивацію, контроль за додержанням вимог та опосередковано – шляхом власного прикладу, внутрішню комунікацію й формування організаційної культури.

Відповідно до вищезгаданого документу військове лідерство може реалізовано бути на наступних рівнях: 1) тактичному шляхом формулювання мети та мотивування особового складу виконувати завдання за призначенням; 2) оперативному, що здійснюється опосередковано за допомогою військових лідерів тактичної ланки військового управління; 3) стратегічному, здійснюється на рівні Міністерства оборони України, Головнокомандувача ЗСУ, посадових осіб командувань видів та окремих родів військ (сил), а також структурних підрозділів Генерального штабу ЗСУ й інших органів військового управління стратегічного рівня ЗС України.

Таким чином, можна виокремити ключові аспекти, зокрема:

– вплив (лідерство не просто про те, щоб віддавати накази, однак й про те, щоб впливати на людей, щоб вони могли досягнути поставлених цілей);

– мотивація (лідерство повинно мотивувати на виконання завдань підлеглих, навіть у складних та небезпечних умовах);

– довіра та повага (лідерство повинно вибудовуватися на довірі та повазі між лідером й його послідовниками);

– управління та лідерство (для ефективного командування командири мають володіти як управлінськими, так й лідерськими навичками) [5, с. 934].

Вважаємо, що військове лідерство є діяльним процесом впливу особистості (військовослужбовця) на особовий склад через комплекс його професійних й особистих якостей, практичних навичок та вмінь, компетентності на засадах постійного навчання й самовдосконалення для успішного досягнення поставлених завдань. Прояв лідерства передбачає взаємне вивчення учасників діяльності, що дозволяє досягти взаєморозуміння чи ж його відсутності поміж них. Прояв лідерства є наслідком взаємного оцінювання дій військовослужбовців. Взаємне вивчення та розуміння, а також ефект взаємної оцінки є основою для створення міжособистісних, владних відносин.

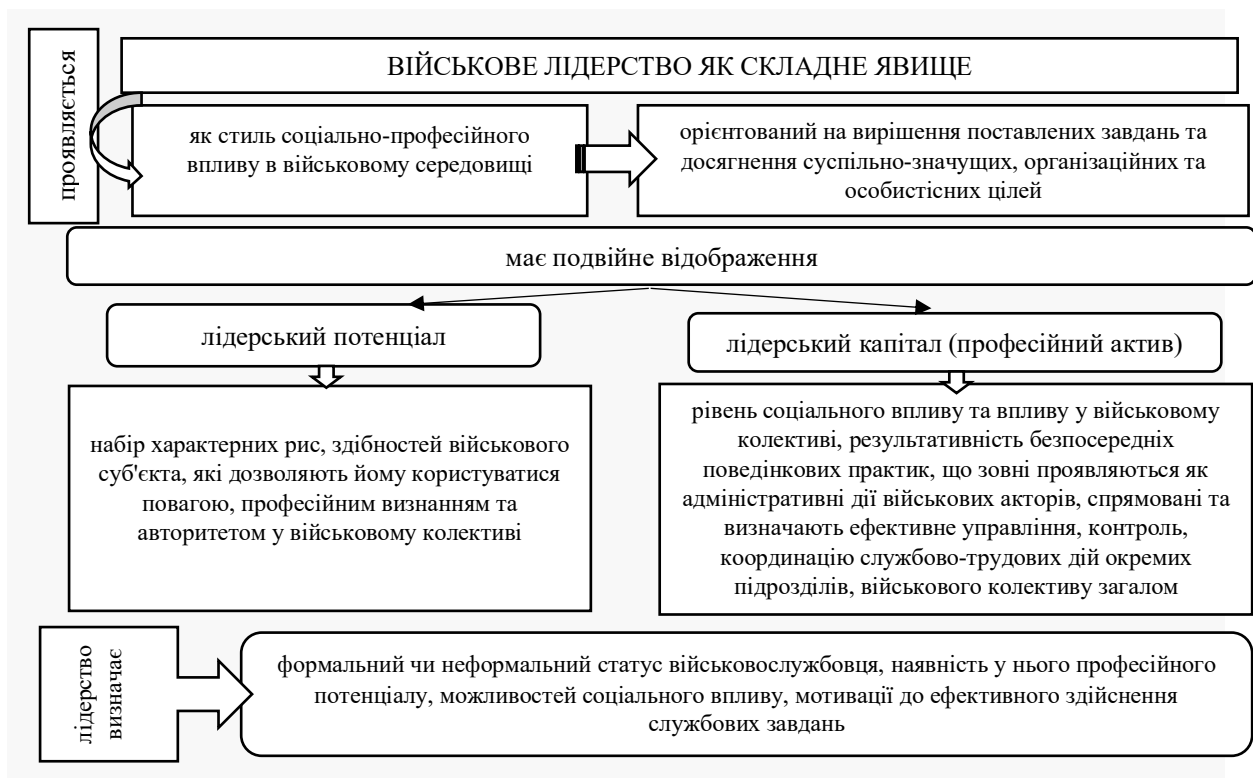


Рис. 1. Особливості прояву військового лідерства в військовому середовищі

Джерело: авторська розробка

Розвиток військового лідерства у Збройних Силах України є безперервним, свідомим і ціннісно-орієнтованим процесом удосконалення професійної та особистісної компетентності військовослужбовця на всіх етапах його кар'єри. Військовими лідерами не народжуються, ними стають, досягаючи досконалості на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях, поєднуючи навчання, практичну підготовку, вмотивованість та одержаний досвід [11, с. 92].

Військове лідерство надає можливість підвищити успішність реалізації управлінських функцій на процеси самоорганізації підлеглих, що так само, позначається на емоційній атмосфері та сприяє підвищенню згуртованості колективу [19, с. 111-112].

Військове лідерство покликане спонукати до позитивних змін, фокусуючись на натхненні та взаємодії з особовим складом. Ефективність командування у Збройних Силах України досягається шляхом поєднання командирами (начальниками) процесів управління і лідерства. Таким чином, процес розвитку військового лідерства безпосередньо має вплив на ухвалення управлінських рішень та спричиняє подальше перетворення, що має свій прояв в лідерських настановах на професійні успіхи, особливостях здійснення службових завдань, їх динаміці, напруженості й зрештою – формуванні психологічної специфічної системи військово-професійної діяльності [19, с. 112].

Необхідно вміти стратегічно мислити та бачити нові перспективи, можливості задля розвитку, а також вести за собою людей та досягати бажаних результатів [1, с. 43].

На військових лідерів значний вплив має емоційна складова, оскільки військові лідери більше, порівнюючи з лідерами державного сектора та бізнесу, сприймають особистий добробут через емоційну сторону свого характеру. Це пов'язано зі специфікою діяльності, адже військових лідерів виховують на повазі до колег по службі, патріотизмі, виконанні почесної

місії (служінню Батьківщині, захисту свого народу). Таким чином, однією з передумов підвищення соціального добробуту військових лідерів є розвиток їх емоційного інтелекту [17].

Ще одним важливим аспектом лідерства в публічному управлінні під час режиму воєнного стану є психологічне, оскільки лідери змушені оптимально використовувати свої навички, здібності з приводу керування кризовими ситуаціями й мобілізації ресурсів [20, с. 222-223].

Лідери, що самоактуалізуються, знають, що лідерство – це є не про них, а про людей і майбутнє, про бачення. Тому вони сфокусовані: по-перше, на необхідних характеристиках (навички, компетентності), які необхідні для досягнення цілі; сконцентровані на результатах: на досягненні та виконанні, на тих людях, які здатні працювати та робити внесок; на противагу бюрократів, ці лідери сконцентровані не на минулому, а на досягненні інноваційних ефективних результатів; по-друге, на значенні цих дій; результати та навички мають бути важливими і надихаючими, повними сенсу [18, с. 179].

Піднімаючи питання лідерства, досить часто багато фахівців роблять наголос на розвитку компетенцій та навиків, однак при цьому нехтуючи розвитком рис характеру (чеснот), які й формують справжнього лідера.

Методологія «Leadership based on character», яку розробили М. Кроссан, Д. Гандз та Ж. Сейтс, є найбільш влучним й структурованим засобом розповісти про характер, який є у кожного лідера незалежно від сфери й періоду діяльності. Згідно цієї концепції складається лідерство із трьох компонентів: 1) компетенції (засвідчує інтелектуальні здібності людини, її організаційні, стратегічні та бізнес-навички); 2) відданість (рівень залученості лідера описує ефективність його команди й також часто лідерство вимагає відповідної жертвності власних ресурсів/інтересів задля справи); 3) характер вважається найбільш впливовим (те, яким чином лідери сприймають й аналізують контексти, в яких вони діють, чим керуються при



прийнятті рішень та на скільки впевнено беруть на себе відповідальність) [13].

У сучасних умовах, особливо в контексті геополітичних викликів, військове лідерство постає ключовим фактором успішної діяльності в оборонній сфері. Значимість ролі й місця лідерства в системі підготовки Збройних Сил України важко переоцінити, зокрема: лідерство в армії є ключовим фактором успіху, адже воно вважається невід'ємною складовою системи підготовки Збройних Сил України; розвиток лідерських якостей нині є необхідністю, адже систематичний розвиток лідерських якостей у військовослужбовців може бути досягнуто лише через навчання, тренування та практику в різних обставинах; важливість в кризових обставинах лідерства, адже воно постає надзвичайно важливим в період бойових дії або надзвичайних обставини, тобто лідери повинні бути готові ухвалювати швидкі та обґрунтовані рішення; розвиток принципів індивідуального та колективного лідерства, адже ефективним керівником може бути як окрема особа, так й група військовослужбовців, що працює як команда, для досягнення поставленої мети [16, с. 237-238].

Військове лідерство в собі органічно поєднує внутрішню (морально-ціннісні, емоційно-вольові та когнітивно-рефлексивні якості) й зовнішню сферу (утворюють праксеологічні здібності, які надають можливість на практиці впроваджувати внутрішній лідерський потенціал) життєдіяльності лідера. На рисунку 2 розміщено структуру військового лідерства, що охоплює три основні складники.

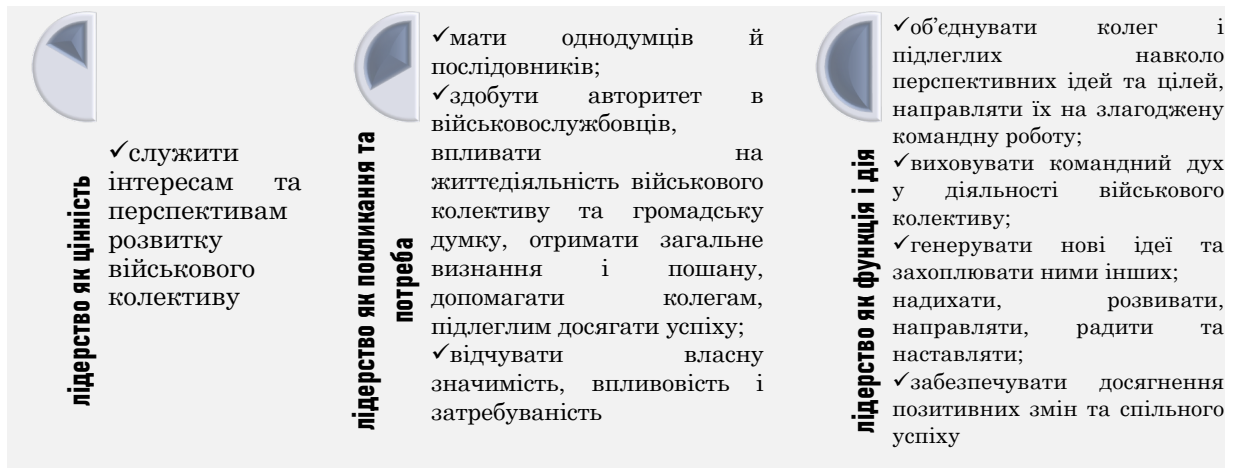


Рис. 2. Структура військового лідерства

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 32-33]

Формальна та неформальна взаємодія всередині військового колективу є одночасно як обставинами, так й продуктом лідерства. Само собою лідерство, що виникає в процесі внутрішньої колективної взаємодії, виступає не лише в ролі засобу задоволення зумовлених потреб військової служби, а й у прагненні військовослужбовців до самоорганізації своєї професійної діяльності. Первинна потреба в керівництві військовим колективом – для досягнення мети, а не пошук особистості, має здатності впливу чи впливу інших. Лідерство включає як суспільний, організаційний, так й особистий прояв.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Проведений аналіз засвідчує, що термін «лідер» та «лідерство» не має усталеного загальноприйнятого визначення. У залежності від умов і середовища дослідження даного феномена прослідковується різноманіття способів і підходів стосовно його вивчення. Запропоновано поняття «військовий лідер» розуміти як особу (військовослужбовця), що має відповідний практичний досвід, володіє лідерськими навичками та компетентностями, користується авторитетом в підлеглих й вдало вміє використовувати на практиці мотиваційні засоби впливу на колектив щодо успішності досягнення поставлених завдань за будь-яких надзвичайних

умов. Військовий лідер є військовим суб'єктом, що має необхідні якості для впливу на підрозділ, можливості реалізації ефективного управління військовими підрозділами (групами); становище (статусні позиції) певного військового суб'єкта в військовому підрозділі, його соціальна характеристика, здібності впливу, а також практична складова реалізації лідерських управлінських здібностей, ефективність владного впливу на інших військовослужбовців.

Сутність військового лідерства носить двозначний характер: 1) набір специфічних (особливих) лідерських характеристик індивідів; 2) безпосередні лідерські поведінкові практики. Військове лідерство є діяльним процесом впливу особистості (військовослужбовця) на особовий склад через комплекс його професійних й особистих якостей, практичних навичок та вмінь, компетентності на засадах постійного навчання й самовдосконалення для успішного досягнення поставлених завдань.

Військове лідерство як складне явище й стиль професійного впливу в військовому середовищі орієнтований на вирішення поставлених завдань та досягнення суспільно-значущих, організаційних та особистісних цілей. Військове лідерство має подвійне відображення: 1) лідерський потенціал як набір характерних рис, здібностей військового суб'єкта, що дозволяють йому користуватися повагою, професійним визнанням й авторитетом в військовому колективі; б) лідерський капітал як рівень соціального впливу й впливу в військовому колективі, результативність поведінкових практик, які зовні мають прояв як адміністративні дії військових акторів, спрямовані й визначають ефективне управління, координацію службових дій окремих підрозділів та військового колективу загалом. Також військове лідерство визначає формальний або неформальний статус військовослужбовця, наявність в нього професійного потенціалу можливостей соціального впливу, мотивації до ефективного виконання службових завдань.

Сучасні безпекові виклики зумовлюють потребу в подальшому дослідженні як публічного управління у сфері професійного розвитку військового лідерстві загалом, так й в площині підходів до цього феномену в зарубіжних країнах для створення сучасної моделі військового лідерства, що буде сприяти національній безпеці держави, забезпеченню дієвої та ефективної спроможності Збройних Сил України в сучасних умовах. Дослідження військового лідерства потребує комплексного підходу до вивчення різноманітних аспектів прояву цього феномену з урахуванням новітніх викликів сьогодення та євроатлантичних й євроінтеграційних прагнень нашої держави.

### Література

1. Алещенко В. І., Осьодло В. І. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2024. № 1(80). С. 41-48.
2. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України: монографія / О. В. Бойко. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
3. Вітченко А. О. Духовний потенціал військового лідерства. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2024. № 2(109). С. 25-39.
4. Вітченко А., Осьодло В. Лідерська підготовка офіцера у вищій військовій школі: від наслідування до інноваційного пошуку. *Військова освіта*. 2023. № 1 (47). С. 35-49.
5. Дияк В. В., Маркова С. В., Волобуєв В. В. Концепції військового лідерства в Україні та країнах євроатлантичного простору. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4(32). С. 928-937.

6. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України. ОП 1-296. *Генеральний штаб Збройних Сил України*. № 369 НВГШ від 22.01.2024. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf> (дата звернення: 01.08.2024)
7. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
8. Іоффе М. В. Поняття лідерства в сучасній науці державного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 123-135.
9. Карпенко В. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 91-99.
10. Карпенко В. С. Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти: дис... доктора філософії (PhD): 011. Національний університет оборони України, Київ, 2023. 280 с.
11. Кримець Л., Грилюк С., Недвига О., Саєнко О. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 77(1). С. 90-101. doi: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101>.
12. Луценко Б. В. Лідерство в Національній гвардії України: уроки міжнародного досвіду. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 6(189). С. 47-50. doi: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6\(189\)-47-50](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6(189)-47-50).
13. Про методологію. *Центр лідерства УКУ*. URL: <https://uculeadership.com.ua/pro-metodologiyu/> (дата звернення: 14.08.2024).

14. Проценко П. В. Розвиток лідерських компетентностей майбутніх офіцерів Збройних Сил України: теоретичні та практичні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4(32). С. 1106-1118.

15. Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

16. Семененко О., Семененко Л., Добровольський Ю., Водчиць О., Ярмольчик М., Пехота С. Основні теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України: іноземний та вітчизняний досвід. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2023. Т. 13, № 4. С. 224-239.

17. Степанюк Я. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. *Центр лідерства УКУ*. 29 липня 2024. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/doslidzhennya/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/> (дата звернення: 14.08.2024)

18. Товма І. Психологія лідерства як фактор ефективного керівництва підрозділами національної гвардії України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 70(6). С. 174-181. doi: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-174-181>.

19. Усаченко О. О. Теоретичний аналіз феномену військового лідерства. *Публічне урядування*. 2022. № 5 (33). С. 109-113. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-15).

20. Чумакова Г. В., Пасічнюк В. В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Вип. 1(1). С. 212-225.

21. Якушко Н. О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці. *Держава та регіони*. 2018. № 1(61). С. 25-30.

22. Kotsur V., Kuprii T., Semenets-Orlova I., Skliar N., Drakokhrust T., Berezovska-Chmil O. Security Issues on the European Continent in Conditions of Russia’s Aggression Against Ukraine. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2023. 17(6). e03578-e03578.

23. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature. 2023.

24. Skakalska I., Semenets-Orlova I. The Ukrainian elite of Western Volhynia (1921–1939): sources of the research problem. *Східноєвропейський історичний вісник*. 2019. Вип. 10. С. 141-148.

### References

1. Aleshchenko, V. I., & Osodlo, V. I. (2024). Viiskove liderstvo v umovakh vseokhopliuiuchoi oborony [Military leadership in the conditions of comprehensive defense]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 1(80), pp. 41-48 [in Ukrainian].

2. Boiko, O. V. (2020). Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh syl Ukrainy [Theory and methodology of formation of leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine]. Zhytomyr: Vyd. O. O. Yevenok [in Ukrainian].

3. Vitchenko, A. O. (2024). Dukhovnyi potentsial viiskovoho liderstva [Spiritual potential of military leadership]. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka*. 2(109), pp. 25-39 [in Ukrainian].

4. Vitchenko, A., & Osodlo, V. (2023). Lidenska pidhotovka ofitsera u vyshchii viiskovii shkoli: vid nasliduvannia do innovatsiinoho poshuku [Leadership training of an officer in a higher military school: from imitation to innovative search]. *Viiskova osvita*. 1 (47), pp. 35-49 [in Ukrainian].

5. Dyiak, V. V., Markova, S. V., & Volobuiev, V. V. (2024). Kontseptsii viiskovoho liderstva v Ukraini ta krainakh yevroatlantychnoho prostoru [Concepts of military leadership in Ukraine and the countries of the Euro-Atlantic area]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 4(32), pp. 928-937 [in Ukrainian].

6. Doktryna viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy. OP 1-296. Heneralnyi shtab Zbroinykh Syl Ukrainy. № 369 NVHSh vid 22.01.2024. Retrieved from <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf> [in Ukrainian].

7. Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskyi, V. P., & Surmin, Yu. P. (2010). (Eds.). *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic dictionary of public administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

8. Ioffe, M. V. (2024). Poniattia liderstva v suchasni nauksi derzhavnoho upravlinnia [The concept of leadership in the modern science of public administration]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 2(30), pp. 123-135 [in Ukrainian].

9. Karpenko, V. (2021). Poniattia liderstva u voienno-naukovykh doslidzhenniakh [The concept of leadership in military and scientific research]. *Viiskova osvita*. 2 (44), pp. 91-99 [in Ukrainian].

10. Karpenko, V. S. (2023). Rozvytok liderskoi kompetentnosti ofitseriv Desantno-shturmovykh viisk u systemi pisliadyplomnoi osvity [Development of leadership competence of officers of Airborne Assault Troops in the postgraduate education system]. *Candidate's thesis*. Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy. Kyiv [in Ukrainian].

11. Krymets, L., Hryliuk, S., Nedvyha, O., & Saienko, O. (2024). Moralni yakosti viiskovoho lidera v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny v konteksti formuvannia moralnoi hotovnosti [Moral qualities of a military leader in the conditions of the Russian-Ukrainian war in the context of the formation of moral



readiness]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 77(1), pp. 90-101. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101> [in Ukrainian].

12. Lutsenko, B. V. (2019). Liderctvo v Natsionalnii hvardii Ukrainy: uroky mizhnarodnoho dosvidu [Leadership in the National Guard of Ukraine: lessons from international experience]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. 6(189), pp. 47-50. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6\(189\)-47-50](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6(189)-47-50) [in Ukrainian].

13. Pro metodolohiiu. (2024). Tsentr liderstva UKU. Retrieved from <https://uculeadership.com.ua/pro-metodologiyu/> [in Ukrainian].

14. Protsenko, P. V. (2024). Rozvytok liderskykh kompetentnosti maibutnikh ofitseriv zbroinykh syl Ukrainy: teoretychni ta praktychni aspekty [Development of leadership competencies of future officers of the armed forces of Ukraine: theoretical and practical aspects]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 4(32), pp. 1106-1118 [in Ukrainian].

15. Kuibidy, V. S., Bilynskoi, M. M., & Petroie, O. M. (2018). (Eds.) *Publichne upravlinnia [Public administration]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

16. Semenenko, O., Semenenko, L., Dobrovolskyi, Yu., Vodchyts, O., Yarmolchuk, M., & Piekhota, S. (2023). Osnovni teoretychni ta praktychni aspekty rozvytku liderstva v systemi pidhotovky Zbroinykh Syl Ukrainy: inozemnyi ta vitchyzniani dosvid [Main theoretical and practical aspects of leadership development in the training system of the Armed Forces of Ukraine: foreign and domestic experience]. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. Is. 13, 4, pp. 224-239 [in Ukrainian].

17. Stepaniuk, Ya. (2024, July 29). Liderstvo na poli boiu: doslidzhennia viiskovoho liderstva v Ukraini [Leadership on the battlefield: a study of military leadership in Ukraine]. *Tsentr liderstva UKU*. Retrieved from <https://uculeadership.com.ua/blog/doslidzhennya/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-viiskovogo-liderstva-v-ukrayini/> [in Ukrainian].

18. Tovma, I. (2022). Psykholohiia liderstva yak faktor efektyvnoho kerivnytstva pidrozdilamy natsionalnoi hvardii Ukrainy [Psychology of

leadership as a factor of effective leadership of units of the National Guard of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 70(6), pp.174-181. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-174-181> [in Ukrainian].

19. Usachenko, O. O. (2022). Teoretychnyi analiz fenomenu viiskovoho liderstva [Theoretical analysis of the phenomenon of military leadership]. *Publichne uriaduvannia*. 5 (33), pp. 109-113. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-15) [in Ukrainian].

20. Chumakova, H. V., & Pasichniuk, V. V. (2024). Liderstvo v kryzovykh umovakh: publichne upravlinnia pid chas voiennoho stanu [Leadership in Crisis: Public Administration During Martial Law]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*. Is. 1(1), pp. 212-225 [in Ukrainian].

21. Iakushko, N. O. (2018). Teoretychni zasady doslidzhennia liderstva u vitchyzniani ta zarubizhnii upravlinskii nautsi [Theoretical foundations of leadership research in domestic and foreign management science]. *Derzhava ta rehiony*. 1(61), pp. 25-30 [in Ukrainian].

22. Kotsur, V., Kuprii, T., Semenets-Orlova, I., Skliar, N., Drakokhrust, T., & Berezovska-Chmil, O. (2023). Security Issues on the European Continent in Conditions of Russia's Aggression Against Ukraine. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(6), e03578-e03578.

23. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*. Springer Nature.

24. Skakalska, I., & Semenets-Orlova, I. (2019). The Ukrainian elite of Western Volhynia (1921–1939): sources of the research problem. *Skhidnoievropeiskyi istorychnyi visnyk*. (10), pp. 141-148.