



**О. Г. Бондаренко**



**Т. М. Требушкова**



**О. С. Куруч**

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

*Розглянуто основні програмні документи, які забезпечують формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів в Україні. Акцентовано увагу на основних теоретичних засадах Доктрини з військового лідерства в Національній гвардії України як одного з визначальних документів. Розкрито сутність і зміст понять «військове лідерство» та «військовий лідер» на основі уточненої моделі сучасного військового лідера Національної гвардії України, проведено її порівняльний аналіз із відповідним стандартом у статуті «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке» (ФМ 6-22). Вивчено сучасний стан розвитку військового лідерства, окреслено основні проблеми та запропоновано можливі шляхи їх вирішення. Розкрито сутність сучасних підходів до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів, здатних вести за собою підлеглих, ефективно виконувати покладені завдання з оборони України, досягати цілей та успішних результатів військової діяльності, а також обґрунтовано необхідність застосування цих підходів.*

**Ключові слова:** професійний розвиток, військове лідерство, військовий лідер, модель військового лідера, офіцерський склад, Національна гвардія України, лідерські компетентності.

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни питання військового лідерства набули особливої актуальності. Нині Національна гвардія України (НГУ) як військово-формування з правоохоронними функціями, яке бере безпосередню участь у бойових діях щодо захисту й оборони нашої держави, потребує компетентних фахівців із сильним характером і розвиненими лідерськими навичками, здатних стратегічно мислити, швидко ухвалювати рішення та брати на себе відповідальність за виконання завдань в умовах обмеженої інформації і ресурсів [1, с. 4] та різкої зміни обстановки. З огляду на необхідність впровадження нових принципів підготовки і виховання військових лідерів, що розроблені на підставі стандартів НАТО, автори статті вбачають за потрібне розглянути сучасні підходи до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-гвардійців, оскільки дотепер зазначений напрям не був достатньо досліджений і потребує подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На цей час маємо чималий доробок теоретичних напрацювань з проблем військового лідерства. Проведений аналіз джерел засвідчив, що в

більшості з них лідерство військовослужбовців розглядається у кількох напрямках: а) як аспект управлінської діяльності; б) менеджменту; в) вивчення психологічних особливостей особистості; г) предмет соціолого-педагогічних пошуків; д) у сфері стратегічних комунікацій. Серед дослідників, які активно розробляли різні аспекти питань, варто виділити О. Бойка, О. Хміляра, О. Романовського, К. Бланшара, Р. Бернса, Дж. Віллінка, Д. Сміта, Н. Агасва, О. Зарубу, О. Красницьку та ін. Чималу увагу вітчизняні науковці приділяли питанню формування лідерських якостей майбутніх офіцерів (О. Кокун, Л. Лебедик, В. Стрельников, Б. Луценко, О. Уваркіна, О. Пучков, О. Собчишин, В. Карпенко та деякі інші).

Крім того, питання розвитку лідерства військовиків перебувають у полі зору сучасних досліджень Інституту лідерства імені Ігоря Ігнатовича та Центру лідерства УКУ, результати яких показали, що «у лідерстві 24 % – це вроджені задатки, а 76 % – те, чого можна навчитися, розвинути» [2]. На основі концепції «Лідерство, засноване на характері» («Leadership based on character») науковці справедливо зазначили, що лідерство – це переважно чесноти,

а не характеристика, і що лідерству можна навчатися, і це слід робити системно [2].

Військове лідерство, за висловом О. Бойка, очільника ГО «Український центр військового лідерства», що організовує програми підготовки майбутніх офіцерів та сержантів і працює над упровадженням методик (аналіз проведення дій, командирське інформування, методика пріоритету заохочення та інших лідерських методик), – це той офіцер, сержант, рядовий, який опановує хаос бою. Воно ґрунтується на цінностях, які закладаються впродовж його підготовки [3].

Крім того, як слушно зауважує О. Красницька, «справжній командир-лідер здатен підготувати нових лідерів, він знає та розуміє, що успіх бойового завдання є не лише результатом його командування підрозділом, а й роботи всієї команди» [4, с. 111].

Розкриваючи сутність феномена лідерства, Л. Лебедик і В. Стрельников зазначають: «Ефективне управління для військового лідера має складатися зі змін на чотирьох рівнях: формування лідерських якостей із управління собою; окремими підлеглими; військовим підрозділом (командою) і військовою організацією» [5, с. 39].

Проблеми лідерства у Збройних Силах України чітко окреслив Г. Грант – експерт із питань безпеки та оборони Українського інституту майбутнього, який піддав критиці «радянський стиль» управління, заснований на принципі «роби так, як я кажу». Як слушно зазначив автор публікації «Лідерство в армії – нова парадигма в Україні», стиль управління сучасних лідерів має ґрунтуватися на рівності, довірі, чітких цілях та делегуванні повноважень [6].

Стратегічні аспекти військового лідерства досліджували, зокрема, Ю. Пунда і С. Антоненко, які у своїй статті розкрили сутність стратегічного лідерства як якісної характеристики військового керівника [7, с. 143] та обґрунтували необхідність розроблення, упровадження та подальшого вдосконалення «практичних рекомендацій щодо формування лідерської компетентності в закладах вищої освіти Збройних Сил України» [7, с. 145]. Зі свого боку, П. Ткач визначила роль внутрішніх комунікацій у формуванні військового лідерства в НГУ [8].

Проте необхідним є теоретичне осмислення і вироблення єдиних підходів до визначення багатьох понять, пов'язаних з військовим лідерством. Певним чином вирішити окреслені проблеми повинна щойно розроблена Доктрина з

військового лідерства в Національній гвардії України, яка має визначити основні підходи до виховання лідерських якостей особового складу НГУ в умовах виконання складних бойових завдань.

Однак сучасні підходи до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національній гвардії України у систематизованому вигляді не розглядалися, у наукових працях чітко й аргументовано не визначені. Таким чином, актуальність і недостатня теоретична та практична опрацьованість зазначеної проблеми зумовили доцільність подальшого її дослідження.

**Мета статті** – на підставі аналізу основних засадничих вітчизняних документів і закордонних наукових праць розкрити сучасні підходи до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-гвардійців як важливого засобу вдосконалювання професійної діяльності військового керівника та підвищення його ефективності у бойових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Національна гвардія України як важлива та невід'ємна складова сектору безпеки і оборони України активно співпрацює з НАТО, визначивши євроатлантичний напрям розвитку одним із найважливіших пріоритетів свого розвитку. У межах канадської місії військової допомоги Україні (операція UNIFIER) та Американської дорадчої ради з питань доктрини та освіти (DEAG) спільно з фахівцями НГУ серед військових формувань України розроблено і впроваджується Кваліфікаційний стандарт підготовки базового лідерського курсу для командирів відділень сержантського складу Національної гвардії України. Протягом кількох років поспіль у Нацгвардії проводять підготовку для сержантів за такими програмами: «Базовий курс лідерства (ПР-2)», «Середній курс лідерства (ПР-3)», «Підвищений курс лідерства (ПР-4)» (на стадії погодження). Проте серед низки документів, що визначають діяльність Нацгвардії, як зауважив майор Гарі Квош, представник групи радників із питань доктрини й освіти, упродовж тривалого часу (до її розроблення у грудні 2022 р.) не вистачало інституціональної доктрини НГУ, яка б була узгодженою з військовими структурами країн-членів НАТО і визначала роль і місце органів військового управління, командирів (начальників) усіх рівнів, порядок та принципи взаємодії всередині структури на стратегічному, оперативному й тактичному рівнях щодо організації виконання повсякденних завдань і забезпечення підготовки

до виконання завдань у майбутньому. Важливим також є те, що доктрина НГУ не має суперечити національним нормативним документам водночас як із питань оборони, так і з питань безпеки та має бути сумісною з доктринами країн-партнерів [9].

На сьогодні одним із вагомих чинників розвитку військового лідерства в Україні є відповідна доктринальна база, розроблена у процесі реформування військових інституцій згідно зі стандартами НАТО і представлена кількома визначальними документами. Наведемо деякі з них.

*Стратегія воєнної безпеки України*, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 р. № 121/2021. У цьому документі серед завдань реалізації державної політики у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва визначено курс на «зміцнення кадрового потенціалу Збройних Сил України та інших складових сил оборони, ефективне управління кар'єрним зростанням особового складу із забезпеченням професійного просування осіб за чітко визначеними, прозорими, справедливими критеріями, що ґрунтуються на знаннях, уміннях, цінностях, досвіді, доброчесності, а також дотримання гендерної рівності, формування нового стилю військового лідерства та трансформація професійної культури на основі євроатлантичних принципів» [10].

*Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України*. Головною місією і найважливішою проблемою, яку вирішує військовослужбовець, визначено прояв лідерства під час захисту України в бойовій обстановці. Цей програмний документ відображає систему поглядів щодо військового лідерства у Збройних Силах України, основні принципи його розвитку, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру та базові компетентності військових лідерів [11, с. 4]. Так, *військовий лідер* – це авторитетний військовослужбовець, якому група інших військовослужбовців за будь-яких обставин надає право приймати важливі рішення, що відповідають загальним національним інтересам оборони держави та визначають напрям і характер їх діяльності. Він здатний забезпечити успішне виконання завдань, згуртувати особовий склад для злагодженої роботи, максимально задовольняти індивідуальні потреби військовослужбовців і вести їх до мети й подальшого вдосконалення професійних навичок [11, с. 11].

*Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України* (розроблена на підставі Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України), затверджена наказом командувача НГУ від 06.12.2022 р. № 450 (далі – Доктрина) [1]. На основі аналізу останньої виділимо такі ключові моменти.

1. Сформовано понятійно-категорійний апарат, що ввійшов до змісту Доктрини і дає нове розуміння понять, пов'язаних з різними аспектами лідерства.

Так, згідно з Доктриною, «*військове лідерство* – цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також у неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням, підтримання довіри і поваги та вдосконалення Національної гвардії України як суспільного інституту» [1, с. 6]. Це також *ключовий компонент* професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і управлінь військових частин (штабів), військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням [1, с. 6]. І хоча деякі науковці вважають таке трактування надто розгорнутим, що потребує конкретизації положень, варто зазначити, що наявність чіткого визначення дає можливість створити базу для впровадження й удосконалення військових стандартів та інших нормативних документів і розроблення навчально-методичних матеріалів для підготовки майбутніх лідерів НГУ.

2. Запропоновано *модель сучасного військового лідера* в НГУ як систему його характеристик, яка узагальнює основні вимоги НГУ щодо того, яким він повинен бути, що він повинен знати та що робити (здійснювати) [1, с. 20].

3. У Доктрині чітко розмежовано військове управління – всі функції менеджменту, а в лідерстві – ті функції, які йому не притаманні: взаємодія з особовим складом, довіра і повага, спрямованість цієї взаємодії на виконання певного завдання [1, с. 6]. Відповідно, розрізняють поняття «підлеглий / послідовник».

4. Вирішено питання суперечності між формальними вимогами та неформальними аспектами військового лідера, що відбилося у новому визначенні поняття (відмінному від того, що наведено у Доктрині Збройних Сил України).

*Військовий лідер* – військовослужбовець (чоловік чи жінка), який згідно із займаною

посадою чи без ознак підлеглості (якщо того вимагають обставини) здійснює вплив на людей, надаючи їм мету, спосіб та мотивацію для виконання завдання та вдосконалення організації. Лідери, які є командирами (начальниками), мають посадову (формальну) владу, а також можуть мати особистісну (неформальну) владу [1, с. 14].

5. Розкрито практичні механізми реалізації військового лідерства на прямому, організаційному і стратегічному рівнях у процесі виконання визначених завдань [1, с. 22, 23, 24] (пріоритетне значення лідерства для всіх рівнів вищої військової освіти – тактичного, оперативного та стратегічного – ґрунтовно досліджено у [7, с. 143]).

Розглянемо детальніше один із ключових моментів Доктрини – модель сучасного військового лідера в НГУ. Для цього застосуємо порівняльний аналіз і переконаємося в сумісності відповідної моделі з моделлю лідерських якостей

Армії, визначеною в об'єднаному статуті «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке» (FM 6-22) – головній настанові Армії США з лідерства й управління [11]. Нижче наведено відповідні результати (табл. 1).

Отже, порівняльний аналіз дає змогу дійти висновку про те, що наведена у Доктрині модель сучасного військового лідера в цілому відповідає стандарту, запропонованому у FM 6-22, і водночас узагальнює основні вимоги НГУ до лідерських якостей, але не висвітлює повною мірою характеристики ідентичності лідера-гвардійця (маємо на увазі військовий етос, якого бракує в українській моделі лідера). На думку авторів статті, в основу моделі закладено такі якості військового лідера, які дають йому змогу реалізувати професійні компетентності: вести за собою підлеглих, професійно й особистісно розвивати їх та досягати результатів щодо виконання покладених завдань.

Таблиця 1 – Порівняльна модель військового лідера

Доктрина з військового лідерства НГУ	FM 6-22 (настанова Армії США)
<b>ЯКОСТІ / Чим лідер є</b>	
<b>ХАРАКТЕР</b> • Цінності НГУ • Дисципліна • Емпатія • Такт	Лідер за особистістю • Військові цінності • Співчуття • Воїнський Етос
<b>ОСОБИСТІТЬ</b> • Професійний • Фізично підготовлений • Впевнений у собі • Психологічно стійкий	Лідер за присутністю • Військова виправка • Хороша фізична форма • Стриманість, впевненість • Стійкість
<b>ІНТЕЛЕКТ</b> • Експерт • Кмітливий • Об'єктивний • Інноваційний	Лідер за інтелектуальними здібностями • Кмітливості • Розсудливості • Інновативності • Тактовності у спілкуванні • Професійна обізнаність
<b>КОМПЕТЕНТНОСТІ/ Ключові лідерські компетентності</b>	
<b>ВЕДЕ</b> • Веде за собою • Подає приклад • Будує довіру • Комунікує	Що військовий лідер робить • Веде за собою • Веде інших • Поширює вплив за межі ланки управління • Веде своїм прикладом • Взаємодіє
<b>РОЗВИВАЄ</b> • Себе • Підлеглого • Колектив • Професію	Створює • Позитивне середовище • Підготовлює себе • Розвиває інших
<b>ДОСЯГАЄ</b> • Виконує завдання • Досягає результатів	Здобуває • Добуває результат

Проте важливим напрямом формування лідерства майбутніх офіцерів є й застосування національного досвіду, оскільки відчуття національної ідентичності може бути мотиваційним поштовхом до формування військового духу, непереможного у бою.

Таким чином, розроблення важливих доктринальних документів, сумісних із документами аналогічних формувань держав-партнерів, в яких визначено місію, бачення і цілі, сформульовано основні положення, принципи і шляхи реалізації й узагальнено модель лідерства, свідчить про позитивні зміни в реформуванні системи військового управління, її наближення до стандартів країн-членів НАТО, тобто про нові стратегічні підходи до планування, підготовки військового лідерства в Україні, які визначають середньо- і довгострокові перспективи.

Наступним важливим чинником формування, становлення й розвитку військових лідерів на сучасному етапі є прийняття рішень і високий рівень відповідальності за їхні наслідки у бойових умовах, які можуть мати значні стратегічні та політичні наслідки.

Ефективний стратегічний лідер, на думку Ю. Пунди і С. Антоненка, повинен володіти такими якостями:

- інтелект вище середнього;
- психічна врівноваженість;
- підвищений рівень активності;
- здатність забезпечити цілеспрямовану діяльність підпорядкованої організаційної структури;
- готовність іти на ризик;
- далекоглядність (спроможність формулювати «бачення» майбутнього) [7, с. 143].

Для досягнення успіху й ефективного виконання покладених завдань військовий лідер зобов'язаний розуміти основний зміст процесів планування та організації діяльності й контролю, підготовки та згуртування особового складу. Окрім того, військовому лідерові варто опанувати низку управлінських компетентностей, завдяки яким він зможе здійснювати вплив на свідомість і поведінку своїх підлеглих, що сприятиме ефективності виконання завдань.

Щоб підвищити ефективність, військові лідери використовують будь-яку можливість навчитися або набути досвіду в лідерських компетенціях. Вони повинні шукати нові можливості для навчання, ставити питання, шукати тренування і звертатись за критикою своїх дій. Цей безперервний підхід до навчання

гарантує, що лідери залишаться ефективними як професійний корпус [12, с. 25].

Стосовно ефективного управління цікаво б було дослідити закордонний досвід. Так, автор стратегії відсторонення Джоко Віллінк (колишній офіцер у відставці, раніше один із командирів військ спеціального призначення ВМС США) у своєму дослідженні «Стратегія і тактика лідерства» сформулював принципи ефективного лідерства, серед найважливіших з яких – «правила ведення бою», зокрема такі.

*Забезпечити прикриття та просуватися.* Це основа тактики як такої, оскільки йдеться про продуктивність командної взаємодії.

*Спроцувати.* Коли передумови для успішної командної взаємодії створено, треба сформулювати мету – просту та зрозумілу для всіх. Аналогічними мають бути плани і директиви, а також способи їх комунікації всією лінією командування.

*Визначити пріоритети та виконувати.* Спроби зробити все закінчуються тим, що не зроблено нічого. Насамперед слід зайнятися проблемою, яка найбільшою мірою впливає на ситуацію; далі – наступною за значущістю тощо.

*Децентралізувати командування.* Це правило працює за умови виконання трьох попередніх (принцип здійснення командування й управління за допомогою «завдань-місій», коли командир робить акцент на кінцеву мету, дозволяючи підлеглим проявляти дисципліновану ініціативу у виборі способів виконання командирського задуму). «Що, як всі командири вогневих груп чітко розумітимуть вашу загальну мету та проявлятимуть ініціативу, щоб реалізувати її найрезультативніше?» [13].

Розкриваючи сучасні підходи до питань військового лідера як особистості, маємо зазначити наявні проблеми. На думку військових оглядачів, наразі в суспільстві немає усвідомлення феномена лідерства, а також осягнення ролі і місця лідера. Зокрема, О. Бойко основну причину вбачає у великому «культурному розриві» між радянськими й сучасними західними підходами до управління та лідерства в армії», оскільки в ній за звичкою організують «розбір польотів», результатом якого є виявити (призначити) крайнього. До того ж токсичні керівники можуть звинувачувати підлеглих навіть безпідставно, щоб лише не визнавати своїх помилок. Стара система працює так: є недоліки, які треба виявити, щоб спланувати виправлення, доповісти начальству про усунення та покарання винних. Водночас

«сучасний західний стандарт передбачає мисленнєву установку на зростання (англ. growth mindset). Завдяки багатьом факторам – наполегливій праці, навчанню, вірності цінностям, відданості ідеям та переконанням – військовослужбовці з таким майндсетом навіть у складних умовах можуть здобувати, розвивати, вдосконалювати та використовувати себе і своїх побратимів» [3].

Відповідно до аналізу наукових досліджень можна зазначити, що сучасні підходи спрямовані на розвиток повноцінних і сучасних офіцерів, які здатні ефективно першувати в умовах швидкозмінного військового середовища. Вони покладаються на розвиток особистих якостей і навичок, які важливі для успішного виконання місій та досягнення стратегічних цілей.

Сучасні підходи до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів зазвичай орієнтовані на розвиток широкого спектру компетентностей, які є важливими для успішного лідерства. Наведемо деякі компетентності цих підходів.

*1. Розвиток особистісних якостей.* Вважається, що лідерство починається із самоусвідомлення і розвитку особистих якостей. Майбутні офіцери навчаються самоаналізувати сильні й слабкі сторони, розуміти свої цінності і переконання, а також працювати над удосконалюванням особистих якостей, таких, як впевненість у собі, емоційний інтелект, спроможність приймати рішення тощо.

*2. Комунікаційні навички.* Майбутні офіцери навчаються ефективно спілкуватися з іншими людьми, включно з підлеглими, колегами та вищими командирами. Комунікаційні навички складаються з уміння слухати, аргументувати свої дії, впливу та здатності висловлювати свої ідеї чітко і переконливо. Сучасні підходи спрямовані на розвиток навичок активного слухання, ефективної вербальної та невербальної комунікації, а також навичок міжкультурної комунікації.

*3. Колективна співпраця і лідерство.* У сучасному військовому середовищі акцент зміщується від індивідуального лідерства до колективної співпраці та лідерства. Усі навчаються працювати в команді, розвивати навички ефективного співробітництва, управління конфліктами та прийняття колективних рішень.

*4. Етичне лідерство.* Висока мораль й етичні стандарти є важливими аспектами лідерства в сучасній військовій сфері. Майбутні офіцери навчаються розуміти етичні принципи і приймати

етичні рішення навіть у складних ситуаціях.

*5. Здатність до прийняття рішень.* Майбутні офіцери навчаються аналізувати й оцінювати різні ситуації, приймати рішення в умовах невизначеності та швидко реагувати на зміни. Розвиток критичного і стратегічного мислення є важливим компонентом цього підходу.

*6. Гнучкість та адаптабельність.* Сучасна військова діяльність вимагає від офіцерів гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінних умов. Підходи до формування лідерських якостей ґрунтуються на розвитку гнучкості мислення, уміння швидко адаптуватися до нових ситуацій та змінювати стратегії.

*7. Інноваційне мислення.* У сучасному військовому середовищі інноваційне мислення є важливим для розвитку та запровадження нових ідей і технологій. Майбутні офіцери навчаються розвивати своє творче мислення, здатність до інновацій та пошуку нових шляхів розвитку.

*8. Тренування лідерських навичок.* Майбутні офіцери отримують можливість практикувати свої лідерські навички шляхом участі у військових симуляціях, тренінгах командної роботи та управління проектами. Це дає їм змогу випробувати свої здібності у реальних або реалістичних сценаріях та одержувати зворотний зв'язок для подальшого розвитку.

*9. Міжкультурна компетентність.* З огляду на глобалізацію і різноманітність військових операцій майбутні офіцери навчаються працювати з людьми різних культур та релігій. Розвиток міжкультурної компетентності сприяє розумінню культурних різниць, гнучкості та здатності адаптуватися до нових середовищ.

Таким чином, сучасні підходи до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів НГУ пов'язані з процесами трансформації військових інституцій в умовах відбиття російської агресії, запровадженням північноатлантичних стандартів, їхньою інтеграцією в єдиний безпековий простір, розробленням доктринальних документів, в яких викладено нове розуміння багатьох понять, з необхідністю постійного навчання і поліпшення ефективності, з інноваційними пошуками розв'язання проблемних питань.

## **Висновки**

У сучасних умовах військове лідерство відіграє важливу роль у забезпеченні захисту й оборони України. Уміння приймати ефективні рішення і нести відповідальність за їх наслідки в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та

різкої зміни обстановки є основним чинником розвитку військового лідерства майбутніх офіцерів. Запорукою успішного виконання завдань і досягнення результатів є процес постійного навчання на всіх організаційних рівнях реалізації військового лідерства.

Отже, узагальнення результатів дослідження дало змогу розкрити сутність сучасних підходів до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-гвардійців як важливого засобу вдосконалювання професійної діяльності військового керівника та підвищення його ефективності у бойових умовах.

1. На державному рівні варто приділяти більше уваги питанню розвитку військового лідерства. При цьому наголос слід робити не тільки на навичках і компетентностях, а й на розвитку лідерських чеснот, що відбивають національну ідентичність.

2. Розроблена Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України визначає стандарт формування лідерської компетентності майбутніх лідерів-гвардійців і сприяє забезпеченню практичних механізмів її реалізації на різних рівнях соціальної взаємодії у процесі виконання визначених навчальних, службових та бойових завдань.

3. Курси лідерства та інші освітні чи підготовчі курси, які стосуються теми військового лідерства, варто розробляти і проводити на базі підходів, викладених у Доктрині з військового лідерства в Національній гвардії України. Вони мають акцентувати на розвитку ініціативи, децентралізованого командування, глибокому розумінні цінностей НГУ, загальної та соціальної психології, лідерства організацій, формуванні довіри, позитивної культури та здорового соціально-психологічного клімату у військових колективах. Навчання на лідерських курсах має передбачати гендерну складову. Військовий лідер повинен дотримуватися найвищих стандартів поведінки і не брати участі у дискримінації за ознаками статі.

4. З огляду на ідею про те, що лідерами стають, а не народжуються, армія має стати місцем, що розвиває лідерство у кожному і створює можливості кар'єрного зростання для найкращих. Для цього необхідно переглянути застарілі практики управління персоналом, що досі використовують у війську. Крім того, слід змінити підходи до відбору, оцінювання, формування, просування по службі, підтримки та розвитку найкращих лідерів.

5. Відповідно до підготовки фахівців з військової справи у вищих військових навчальних закладах стосовно формування лідерських якостей майбутніх офіцерів у процесі навчання слід звернути увагу на розроблення і видання методичних рекомендацій, навчальних посібників та інших навчальних матеріалів у зазначеному напрямі.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на поглиблене вивчення базових підходів військових лідерів у згуртуванні особового складу – командування, формування, розвитку і підтримки боєздатних «команд бойових побратимів» (бойового побратимства).

#### **Перелік джерел посилання**

1. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України. Грудень 2022. URL: <http://surl.li/kuwor> (дата звернення: 07.06.2023).

2. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. URL: <http://surl.li/hatfe> (дата звернення: 07.06.2023).

3. Бойко О. Фактично всі Герої України проходили підготовку військових лідерів. URL: <http://surl.li/kuxlk> (дата звернення: 07.06.2023).

4. Красницька О. Постає справжнього командира-лідера. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2022. № 2. С. 111–120. URL: <http://surl.li/kuxlp> (дата звернення: 07.06.2023).

5. Лебедик Л., Стрельников В. Формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Теоретичні та прикладні аспекти дослідження феноменів лідерства, управління та розвитку соціального об'єкта. Теорія і практика управління соціальними системами* 2021. № 3. С. 35–42. URL: <http://surl.li/kuxls> (дата звернення: 07.06.2023).

6. Грант Г. Лідерство в армії – нова парадигма в Україні. URL: <http://surl.li/kuxmc> (дата звернення: 07.06.2023).

7. Пунда Ю., Антоненко С. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 4. С. 141–146. URL: <http://surl.li/kuxmu> (дата звернення: 07.06.2023).

8. Ткач П. Поняття військового лідерства в контексті стратегічних комунікацій Національної гвардії України. *Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії*

України. 2021. Вип. 1 (37). С. 24–29. URL: <http://surl.li/kuxng> (дата звернення: 07.06.2023).

9. У Нацгвардії розпочинають розробку доктрини за принципами НАТО. URL: <http://surl.li/iuee> (дата звернення: 07.06.2023).

10. Стратегія воєнної безпеки України : Указ Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. *Офіційний вісник України*. 2021. № 27. Ст. 1321.

11. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. Грудень 2020. URL: <http://surl.li/kuxny> (дата звернення: 07.06.2023).

12. FM 6-22. Army. Leadership: Competent, Confident and Agile. Washington, DC: Department of the Army, 2006. 216 p. URL: <http://surl.li/kuxog> (дата звернення: 07.06.2023).

13. Віллінк Дж. Стратегія і тактика лідерства. Київ : Форс Україна, 2021. 368 с.

*Стаття надійшла до редакції 12.06.2023 р.*

UDC 355.1:159.947

**O. Bondarenko, T. Trebushkova, O. Kuruch**

### **MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES IN FUTURE OFFICERS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE**

*The article deals with the main program documents that ensure the formation of leadership qualities in future officers of Ukraine. Attention is focused on the main theoretical principles outlined in the Doctrine of Military Leadership in the National Guard of Ukraine, as one of the defining documents. The essence and meaning of the concepts "military leadership", "military leader" are revealed, based on the refined model of the modern military leader of the National Guard of Ukraine, its comparative analysis is carried out with the corresponding standard outlined in "Army Leadership: Competent, Confident, and Agile" (FM 6-22) manual. The article reviews modern approaches to the formation of leadership qualities in future officers typically focused on the development of a wide range of competencies that are important for successful leadership. The current state of military leadership development is considered, the main problems are outlined, and possible ways to solve them are proposed. The essence and necessity of applying modern approaches to the formation of leadership qualities in future officers, capable of leading their subordinates and effectively accomplishing the assigned tasks regarding the defense of Ukraine, achieving goals and attaining successful results in military activity, are revealed and substantiated. The synthesis of research results made it possible to reveal the essence of modern approaches to the formation of leadership qualities in future officer-guardsmen, serving as a crucial means for enhancing the professional performance of military leaders and increasing their effectiveness in combat conditions.*

**Keywords:** professional development, military leadership, military leader, military leader model, officer corps, National Guard of Ukraine, leadership competencies.

**Бондаренко Олександр Геннадійович** – доктор наук з державного управління, доцент, начальник кафедри оперативного мистецтва Національної академії Національної гвардії України  
<https://orcid.org/0000-0003-1755-3333>

**Требушкова Тетяна Миколаївна** – редактор редакційно-видавничого відділу Національної академії Національної гвардії України  
<https://orcid.org/0000-0002-8601-8644>

**Куруч Олена Сергіївна** – доктор філософії з державної безпеки, науковий співробітник науково-дослідної лабораторії науково-дослідного центру службово-бойової діяльності НГУ Національної академії Національної гвардії України  
<https://orcid.org/0000-0001-7876-4244>