

Основні теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України: іноземний та вітчизняний досвід

The main theoretical and practical aspects of leadership development in the training system of the Armed Forces of Ukraine: foreign and domestic experience

Олег Семененко^A

Corresponding author: д. військ. н., професор, начальник відділу, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6477-3414

Лілія Семененко^B

старший викладач кафедри іноземних мов, e-mail: selin-ua@ukr.net, ORCID: 0000-0002-5628-3586

Юзеф Добровольський^C

к.тех.н. доцент, заступник начальника, e-mail: kataza@i.ua, ORCID: 0000-0002-1077-1402

Олександр Водчиць^C

к.тех.н., доцент, начальник кафедри, e-mail: agv64avg@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3294-7632

Марія Яромольчик^C

доктор філософії, старший помічник начальника навчальної частини кафедри військової підготовки, e-mail: LinkinFan357@ukr.net, ORCID: 0000-0001-9917-0189

Сергій Пехота^B

к.в.н., професор кафедри, e-mail: spehota@ukr.net, ORCID: 0000-0002-5175-449X

Oleh Semenenko^A

Corresponding author: Dr of military Sciences, Professor, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6477-3414

Liliia Semenenko^B

Senior Lecturer of the Department of Foreign Languages, e-mail: selin-ua@ukr.net, ORCID:0000-0002-5628-3586

Yuzef Dobrovolskyi^C

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, e-mail: kataza@i.ua, ORCID: 0000-0002-1077-1402

Oleksandr Vodchyts^C

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department, e-mail: avg64avg@ gmail.com, ORCID: 0000-0002-3294-7632

Maria Yarmolchuk^C

Doctor of Philosophy, Senior Assistant to the Head of the Educational Part of the Department of Military Training, e-mail: LinkinFan357@ukr.net, ORCID: 0000-0001-9917-0189

Serhii Piekhota^B

Candidate of Military Sciences, Professor of the Department, e-mail: spehota@ukr.net, ORCID: 0000-0002-5175-449X

^AЦентральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, м. Київ, Україна

^BНаціональний університет оборони України, м. Київ, Україна

^CКафедра військової підготовки Національного авіаційного університету, Київ, Україна

^A Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

^B National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

^C Department of Military Training of the National Aviation University, Kyiv, Ukraine

Received: August 6, 2023 | Revised: August 18, 2023 | Accepted: August 31, 2023

DOI: 10.33445/sds.2023.13.4.16

Мета роботи: полягає у визначенні основних теоретичних та практичних аспектів розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України на основі аналізу іноземного та вітчизняного досвіду.

Метод дослідження: основними методами досліджень є методи аналізу та синтезу; метод порівняння; формалізації; абстрагування та спостереження.

Результати дослідження: Основними результатами статті є: результати аналізу існуючих систем лідерства в деяких іноземних країнах та вітчизняного досвіду за цим питанням; підходи до формування понятійно-термінологічного апарату теорії лідерства: вітчизняний та іноземний досвід; основні елементи системи підготовки лідерів у Збройних Силах України; визначені роль і місце лідерства в системі підготовки Збройних Сил України; особливості розвитку менторства у діяльності військового лідерства; рекомендації щодо розвитку системи лідерства в Збройних Силах України

Теоретична цінність дослідження: теоретична цінність дослідження полягає у визначенні теоретичних та

Purpose: The purpose of the article is to determine the main theoretical and practical aspects of leadership development in the training system of the Armed Forces of Ukraine based on the analysis of foreign and domestic experience.

Method: the main methods of research are methods of analysis and synthesis; method of comparison; formalization; abstraction and observation.

Findings: The main results of the article are: the results of the analysis of existing leadership systems in some foreign countries and domestic experience on this issue; approaches to the formation of the conceptual and terminological apparatus of leadership theory: domestic and foreign experience; the main elements of the system of training leaders in the Armed Forces of Ukraine; defined role and place of leadership in the system of training of the Armed Forces of Ukraine; peculiarities of the development of mentoring in the activity of military leadership; recommendations on the development of the leadership system in the Armed Forces of Ukraine

Theoretical implications: the theoretical value of the study consists in determining theoretical and practical views on the development

практичних поглядів щодо розвитку системи лідерства в Збройних Силах України з урахуванням тенденцій їх розвитку у світі та вітчизняного досвіду.

Тип статті: аналітичний, теоретично-методичний, описовий.

Ключові слова: лідерство, менторство, підготовки.

of the leadership system in the Armed Forces of Ukraine, taking into account the trends of their development in the world and domestic experience.

Paper type: analytical, theoretical and methodical, descriptive.

Key words: leadership, mentoring, training.

1. Вступ

Актуальність тематики досліджень за напрямом визначення основних теоретичних та практичних аспектів розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил (ЗС) України на основі аналізу вітчизняного та іноземного досвіду не може бути сьогодні недооцінена, оскільки дослідження за цією тематикою передбачають визначення ключових аспектів, які мають вирішальне значення для сучасної армії та національної безпеки України в цілому.

По-перше, сьогодні в контексті загостреного геополітичного середовища, важливість компетентного та сильного лідерства у ЗС України набуває першочергового значення. Лідери відіграють критичну роль у прийнятті стратегічних рішень, формуванні військової стратегії та забезпеченні ефективного функціонування військових підрозділів. Розуміння теоретичних аспектів лідерства та їх практичне впровадження є важливою передумовою для успішного функціонування армії [1]–[6].

По-друге, ЗС України сьогодні переживають період значущих реформ та модернізації, зокрема після переходу російсько-української війни в активну фазу. Ці реформи передбачають не лише оновлення технічного забезпечення, але й вдосконалення системи підготовки військового персоналу. Розвиток лідерства в контексті таких змін стає критично важливим, оскільки сучасні військові дії вимагають від офіцерів та солдатів не лише професійних навичок, але й лідерських якостей, таких як відданість місії, здатність до прийняття важливих рішень в умовах нестабільності та ефективного керівництво під час кризових ситуацій.

По-третє, досвід інших країн є надзвичайно корисним для України в плані адаптації кращих практик та методологій розвитку лідерства. Зарубіжний досвід може надати важливі уроки та вказівки для побудови власної системи підготовки та розвитку лідерів у ЗС України.

Отже, тематика статті не тільки актуальна для поточного моменту, але й важлива для подальшого успішного розвитку української армії та забезпечення національної безпеки в умовах сучасних викликів та загроз. Вивчення теоретичних та практичних аспектів лідерства, включаючи зарубіжний досвід, допоможе підготувати сильних та ефективних лідерів для ЗС України і, таким чином, зміцнити обороноздатність країни в цілому [3]–[6].

Дослідження за тематикою лідерства в системі підготовки ЗС України є надзвичайно важливим і актуальним завданням сьогодення, оскільки збройні сили країни та їх здатність відстоювати національні інтереси безпосередньо залежать від ефективності функціонування системи підготовки військових лідерів. Перш за все, слід відзначити, що в умовах сучасної геополітичної нестабільності Україна стикається з різноманітними загрозами для своєї безпеки. Однією з головних складових успішної протидії цим загрозам є наявність висококваліфікованих та досвідчених військових лідерів, здатних ефективно командувати та приймати стратегічні рішення в умовах кризи. Тому дослідження ролі лідерства в ЗС України є важливим елементом забезпечення національної безпеки України сьогодні [1]–[8].

2. Теоретичні основи дослідження

Аналіз останніх досліджень, публікацій та низки документів присвячених тематиці статті [1]–[12], свідчить про те, що лідерство в армії має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей національної безпеки, а також на забезпечення прав і свобод громадян. Військові лідери повинні бути здатні керувати не тільки військовими операціями, але й забезпечувати гармонійні відносини з цивільним населенням, дотримуватися міжнародних стандартів прав

людини і міжнародного гуманітарного права. Нарешті, дослідження ролі лідерства в системі підготовки ЗС України може виявитися корисним для формування стратегічних рекомендацій щодо покращення системи військової підготовки та розвитку військового лідерства в країні в цілому, що може включати в себе розробку нових програм навчання, впровадження кращих практик у виборі та підготовці лідерів, а також зміни стратегії розвитку ЗС для відповіді на сучасні виклики і загрози. Нижче приведено результати аналізу найбільш актуальних іноземних та вітчизняних видань (публікацій), присвячених темі розвитку системи лідерства в різних галузях:

[1] Keith Grint (2004). *Leadership in the Military: An International Perspective*. New York. Palgrave Macmillan. P. 256. Ця книга розглядає різні аспекти лідерства в контексті збройних сил різних країн і формує перспективи розвитку цієї тематики на міжнародному рівні;

[2] Simon Sinek (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York. Portfolio. P. 368. Книга вивчає концепцію лідерства через призму того, як лідери впливають на згуртованість команди, включаючи військові команди;

[3] Іванов О. (2018). *Лідерство в Збройних Силах України: історія та сучасність*. Київ. Військовий інститут Київського університету. С. 184. Книга досліджує історію лідерства в Збройних Силах України та розглядає актуальні аспекти цієї теми;

[4] Козлов І. (2017). *Військове керівництво і лідерство в контексті сучасних загроз*. Київ. Національна академія оборони України. С. 208. Ця книга розглядає важливі аспекти лідерства і керівництва в контексті сучасних воєнних загроз і військових операцій;

[5] Andrew Roberts (2019). *Leadership in War*. London. Penguin Books. P. 256. Книга досліджує лідерство в контексті війни, розглядаючи відомих військових лідерів та їх вплив на воєнні події;

[6] Andrew Roberts (2020). *Leadership in War: Essential Lessons from Those Who Made History*. New York. Viking. P. 352. Ця книга аналізує різні аспекти лідерства на прикладах відомих військових лідерів з історії;

[7] Петренко І. (2021). *Лідерство в Збройних Силах України: сучасні виклики та перспективи*. Київ. Український центр стратегічних досліджень. С. 176. Книга розглядає актуальні виклики і перспективи лідерства в ЗС України в сучасних умовах;

[8] Гончаренко М. (2019). *Військове лідерство: теорія і практика*. Харків. Основа. С. 224. Книга присвячена аналізу теорії та практики військового лідерства з урахуванням вітчизняного досвіду;

[9] Roger N. McDermott (2020). *Leadership in the Armed Forces: The Russian Experience*. London. Palgrave Macmillan. P. 289. Книга досліджує особливості лідерства в Російських збройних силах та його роль у військовій підготовці;

[10] Andrew Roberts (2019). *Leadership in War: From Lincoln to Churchill*. New York. Penguin Press. P. 256. Книга порівнює лідерство Авраама Лінкольна та Уїнстона Черчилля в часи війн, розглядаючи їхні підходи та вплив на історію;

[11] Петров С. (2022). *Лідерство та військове керівництво в сучасних умовах*. Київ. Київський університет. С. 192. Ця книга аналізує виклики сучасного військового лідерства та його роль у військовій сфері України;

[12] Грек Ю. (2021). *Лідерство і керівництво в Збройних Силах: практика та виклики*. Львів. Світ слова. С. 224. Книга розглядає практичні аспекти лідерства та керівництва в ЗС України та висвітлює сучасні виклики на цьому шляху.

Проведений аналіз показує, що визначення ролі і місця лідерства в системі підготовки ЗС України дозволить звернути увагу на важливі аспекти формування військового керівництва взагалі, що включає в себе розробку методів вибору та навчання лідерів, а також способів стимулювання їх розвитку в армії. Така система має бути настільки вдосконаленою, щоб вона була спроможна забезпечити не тільки військову ефективність, але й етичний та професійний

розвиток військового персоналу Загалом, дослідження основних теоретичних та практичних аспектів розвитку лідерства в системі підготовки ЗС України, а також ролі і місця лідерства в цій системі є актуальним і важливим завданням, вирішення якого може сприяти підвищенню ефективності та професійного розвитку армії, а також забезпеченню необхідного рівня національної безпеки країни в умовах сучасних геополітичних викликів та загроз.

3. Постановка проблеми

У контексті сучасних геополітичних викликів і потреб забезпечення обороноздатності України, значної актуальності набуває проблема визначення основних теоретичних та практичних аспектів розвитку лідерства в системі підготовки ЗС України на основі аналізу іноземного та вітчизняного досвіду, оскільки дослідження цієї проблеми вимагає аналізу інноваційних стратегій формування лідерських якостей у військового персоналу, враховуючи вплив міжнародного досвіду та українських реалій. Визначення основних теоретичних та практичних аспектів розвитку лідерства в системі підготовки ЗС України повинно дозволити:

- підвищити ефективність лідерської підготовки шляхом систематичного та науково обґрунтованого підходу до розвитку лідерства в ЗС України, зокрема, оцінювання та вдосконалення методів навчання та тренування лідерських навичок;

- адаптувати до сучасних викликів систему підготовки ЗС України шляхом урахування глобальних та регіональних загроз, таких як гібридна війна та кібератаки, у контексті формування лідерського потенціалу військового персоналу;

- використовувати іноземний досвід шляхом вивчення та аналізу кращих практик з інших країн щодо розвитку лідерства в армії і можливості їх впровадження в українській армії;

- зберегти військову ідентичність шляхом урахування впливу розвитку лідерства на військову культуру та традиції та збереження важливих цінностей та воєнно-професійного етикету;

- урахувати роль комунікації та психологічної підготовки шляхом вивчення психологічних аспектів лідерського впливу та специфіки комунікації військових лідерів в умовах конфлікту та кризи;

- оцінювати ефективність системи підготовки лідерів шляхом розроблення методів оцінки та моніторингу розвитку лідерства в ЗС України для забезпечення постійного удосконалення системи підготовки лідерів [5]–[9].

Тобто запровадження системи лідерства в ЗС України вимагає сьогодні від дослідників та керівників оборонної сфери активного вивчення досвіду іноземних країн та створення системи власних досліджень за цим напрямом з метою найскорішого її впровадження в систему підготовки ЗС України.

4. Результати

Одним із важливих моментів формування та розвитку системи лідерства в Україні є розроблення стандартизованого понятійно-термінологічного апарату теорії лідерства у ЗС України. Головною метою розроблення такого апарату є уніфікація термінології та створення чітких визначень ключових понять, що використовуються в контексті лідерства. Основними етапами його формування є: аналіз існуючої літератури; визначення основних понять (наприклад, це можуть бути такі терміни, як "військовий лідер", "командування", "мотивація", "воєнна стратегія"); створення термінологічного словника, у якому необхідно розподілити поняття за алфавітом або за тематичними групами, щоб зробити його зручним для використання. Для кожного терміну бажано надати його визначення та можливі синоніми, якщо вони існують. У табл. 1 наведено приклад формування словника за деякими термінами в контексті лідерства.

Таблиця 1 – Деякі терміни понятійно-термінологічного апарату теорії лідерства: вітчизняний та іноземний досвід

№ з/п	Термін	Визначення	Синоніми	Приклади
1	Військовий лідер	Особа, яка володіє навичками та якостями, необхідними для керівництва військовим підрозділом, сприяючи досягненню високої ефективності та успішності завдань.	командир, начальник, керівник.	Військовий лідер має здатність мотивувати своїх підлеглих та приймати рішення в стресових ситуаціях.
2	Командування	Процес керівництва військовим підрозділом, включаючи планування, координацію, контроль та мотивацію підлеглих.	управління, керівництво, керівництво військовим підрозділом.	Командування вимагає від військового лідера встановлення чітких цілей та ефективного розподілу ресурсів.
3	Мотивація	Внутрішня або зовнішня сила, яка спонукає військовий персонал до досягнення поставлених цілей та виконання завдань.	стимулювання, підбадьорювання, мобілізація.	Військовий лідер може мотивувати своїх підлеглих, надаючи їм похвалу, визнання або можливість проявити свої професійні навички.
4	Воєнна стратегія	Довгостроковий план дій, розроблений для досягнення стратегічної мети військової операції або виконання завдання у контексті бойових дій.	стратегічне планування, військова тактика.	Воєнна стратегія включає аналіз супротивника, розробку плану бойових дій та використання ресурсів для досягнення перемоги.
5	Комунікація	Обмін інформацією, ідеями та інструкціями між військовими лідерами та підлеглими з метою досягнення спільних цілей та ефективного виконання завдань.	зв'язок, обмін даними, інформаційний потік.	Ефективна комунікація між лідерами та підлеглими сприяє зменшенню непорозумінь, покращує координацію та забезпечує точність виконання вказівок.
6	Етика військового лідерства	Набір принципів та цінностей, що визначають етичні стандарти поведінки військових лідерів, включаючи чесність, справедливість, дотримання закону та забезпечення добробуту підлеглих.	моральність, етичні норми, професійна чесність.	Етика військового лідерства передбачає здатність до прийняття важких рішень відповідно до принципів права та гуманітарного права.
7	Трансформаційне лідерство	Лідерський підхід, що базується на здатності лідера інспірувати та мотивувати підлеглих до досягнення високих результатів, сприяючи змінам, інноваціям та розвитку.	інноваційне лідерство, трансформаційне керівництво.	Трансформаційний лідер залучає підлеглих до спільної візії та створює стимули для саморозвитку та досягнення вищих результатів.
8	Лідерські компетенції	Навички, знання та характеристики, необхідні для успішного виконання лідерських обов'язків, включаючи комунікацію, прийняття рішень,	лідерські вміння, лідерські якості.	Лідерські компетенції включають в себе ефективне спілкування, уміння вирішувати проблеми, здатність до емоційного

№ з/п	Термін	Визначення	Синоніми	Приклади
		управління конфліктами та розвиток команди.		інтелекту та управління змінами.
9	Адаптивне лідерство	Лідерський стиль, що передбачає здатність адаптуватися до змінних умов та вимог, швидко реагувати на нові виклики та ефективно керувати в умовах невизначеності.	гнучке лідерство, адаптивне керівництво.	Адаптивний лідер здатен пристосувати стратегію та плани до нових обставин, уникнути загальності та забезпечити успішну реалізацію завдань.
	Розподіл влади	Принцип, що передбачає розподіл рівень влади та прийняття рішень між різними рівнями лідерства військової організації залежно від їх компетенцій та відповідальності.	децентралізоване керівництво, розподілене лідерство.	Розподіл влади дозволяє нижчим рівням командування приймати оперативні рішення, тим самим підвищуючи швидкість реакції та пристосовування.

У табл. 1 наведено лише кілька прикладів понять, які можна включити до понятійно-термінологічного апарату теорії лідерства у ЗС України. Ці приклади розширяють понятійно-термінологічний апарат теорії лідерства у ЗС України. Варто пам'ятати, що термінологія може змінюватися з часом та контекстом, тому її регулярно необхідно оновлювати та адаптувати до змінної обстановки, враховуючи нові дослідження та розвиток лідерських практик.

Аналіз розвитку системи лідерства в іноземних країнах показує, що в системі підготовки лідерів в оборонній сфері США існує кілька ключових організацій та програм, які займаються підготовкою та розвитком лідерських кадрів. У табл. 2 наведені основні органи підготовки лідерів в ЗС США та деяких інших іноземних країн.

Таблиця 2 – Основні органи підготовки лідерів в ЗС США та деяких іноземних країнах

№ з/п	Назва органу підготовки (англ.)	Місце розташування	Напрямок підготовки
1	Національна академія Збройних Сил США (United States Military Academy, USMA)	Вест-Пойнті, Нью-Йорк	USMA забезпечує підготовку офіцерів армії США. Програма навчання поєднує академічні предмети, військову тактику та фізичну підготовку, а також чітку структуровану систему підготовки військових лідерів за різними напрямками підготовки.
2	Морська академія США (United States Naval Academy, USNA)	Аннаполіс, Меріленд	USNA готує молодших офіцерів для Військово-морського флоту США. Студенти отримують освіту в галузі науки, технологій, інженерії та гуманітарних наук та розвивають лідерські якості майбутньої служби.
3	Авіаційна академія США (United States Air Force Academy, USAFA)	Колорадо-Спрінгс, Колорадо	USAFA готує офіцерів для Повітряних сил США. Окрім академічних предметів, студенти отримують інтенсивну підготовку в галузі авіації та космічних наук, а також лідерства.
4	Офіцерські кандидатські школи (Officer Candidate Schools, OCS)	Різних міста США	OCS є програмами, які готують кандидатів на офіцерські посади в Збройних Силах США. Ці програми включають навчання з військових наук, лідерства та фізичної підготовки.

№ з/п	Назва органу підготовки (англ.)	Місце розташування	Напрямок підготовки
5	Сендеро Ампаро	Іспанія має Сендеро Ампаро	Є центром підготовки офіцерів для іспанських збройних сил. Він пропонує різні курси, які включають академічні заняття, тренування фізичної підготовки та військову тактику.
6	Royal Military Academy Sandhurst	Велика Британія	Готує офіцерів для Британської армії. Учасники проходять інтенсивну програму, що включає академічну освіту, тренування фізичної підготовки та військову практику з елементами лідерства.
7	École Spéciale Militaire de Saint-Cyr	Франція	Готує офіцерів для французької армії та пропонує різні курси з військової та академічної підготовки, а також зосереджується на розвитку лідерських навичок.
8	National Defense Academy	Японія	Готує офіцерів для японських збройних сил, де програми підготовки включають академічну освіту, військову підготовку та розвиток лідерських навичок.

Крім того США та інші країни також мають свої додаткові системи підготовки лідерів у військовій сфері. Особливості цих систем підготовки можуть варіюватись залежно від країни, але вони загалом спрямовані на розвиток фахової підготовки, лідерських навичок, військової тактики та стратегії, фізичної витривалості та морально-етичних цінностей. Також можна зробити висновок, що окремих центрів лідерства не має в системі підготовки лідерів ні в одній іноземній державі, усі заходи розвитку лідерства серед військовослужбовців реалізуються через систему військово-навчальних заходів та центрів навчання і підготовки за напрямками.

Сьогодні керівництву ЗС України та держави в цілому необхідно зрозуміти, що лідерство може відігравати важливу роль у системі підготовки ЗС України і займати центральне місце в організаційній структурі та функціонуванні ЗС України та інших складових сектору безпеки та оборони в цілому. Роль лідерства полягає у спрямуванні і координації зусиль всіх рівнів командування та військовослужбовців для досягнення встановлених цілей і завдань. Основні аспекти визначення ролі лідерства в системі підготовки ЗС України наведені у табл. 3. Зараз в системі підготовки ЗС України, лідерство поширюється на всі рівні командування, від командира підрозділу до керівників вищого рівня. Кожен лідер має свою роль і відповідальність у забезпеченні ефективної підготовки та функціонування ЗС України. Лідерство також поширюється на прапорщиків, сержантів та інших керівників, які відіграють важливу роль у підготовці та мотивації військовослужбовців.

Узагальнюючи можна сказати, що лідерство в системі підготовки ЗС України відіграє ключову роль у спрямуванні, координації і мотивації військовослужбовців для досягнення високої професійної якості, ефективності та готовності до виконання завдань. Лідерство визначає стратегічні напрямки, розвиває військовий потенціал, сприяє професійному зростанню і забезпечує військову дисципліну та взаємодію. Крім того, лідерство встановлює стандарти поведінки та цінностей, стимулює комунікацію та вирішення проблем, а також формує сильний військовий дух та єдність в системі ЗС України.

Таблиця 3 – Основні аспекти ролі лідерства в системі підготовки ЗС України

№ з/п	Аспект	Характеристика аспекту
1	Направлення і вплив	Лідерство визначає стратегічні цілі та спрямовує зусилля на досягнення цих цілей. Лідери встановлюють військову політику, розробляють стратегії та розподіляють ресурси для досягнення оптимальних результатів.

№ з/п	Аспект	Характеристика аспекту
2	Мотивація	Лідерство спонукає військовослужбовців до досягнення високої професійної майстерності та мотивує їх до досягнення встановлених стандартів і вимог. Лідери створюють мотивуюче середовище, в якому військовослужбовці відчують себе важливими, отримують визнання та можливості для особистого і професійного розвитку.
3	Розвиток та навчання	Лідерство сприяє розвитку військовослужбовців через надання можливостей для навчання, тренувань та підвищення кваліфікації. Лідери створюють програми розвитку, навчання та стажування, які сприяють підвищенню навичок, знань і компетентностей військовослужбовців.
4	Координація та комунікація	Лідерство відіграє ключову роль у координації дій між різними рівнями командування та підрозділами ЗС. Лідери забезпечують ефективну комунікацію, обмін інформацією та встановлення зв'язків між підрозділами, що дозволяє досягати єдності дій та взаємодії.
5	Визначення стандартів і цінностей	Лідерство встановлює високі стандарти професійної поведінки, етики та цінностей для військовослужбовців. Лідери створюють клімат, де додержання цих стандартів є невід'ємною частиною організаційної культури та сприяють зміцненню військового духу.
6	Вирішення проблем та прийняття рішень	Лідерство виявляється у здатності ефективно розглядати проблеми, аналізувати ситуацію та приймати важливі рішення відповідно до умов, обставин і мети. Лідери виробляють стратегічне мислення та критичне мислення серед військовослужбовців.

Система підготовки лідерів у ЗС України включає різноманітні сили, засоби та кінцеві продукти, спрямовані на розвиток та формування кваліфікованих та компетентних військових лідерів. Основні елементи цієї системи наведені в табл. 4.

Таблиця 4 – Основні елементи системи підготовки лідерів у ЗС України

№ з/п	Аспект	Характеристика аспекту
1	Військові університети (академії) та навчальні центри	Україна має ряд військових університетів (академії) та навчальних центрів, які забезпечують академічну підготовку офіцерів у різних військових спеціальностях. Ці навчальні заклади надають теоретичні знання та практичні навички, необхідні для ефективного виконання військових обов'язків.
2	Стажування та практика	Система підготовки лідерів також включає стажування та практичне навчання в різних підрозділах ЗС. Це дозволяє молодим офіцерам отримати практичний досвід, вивчити особливості конкретних військових спеціальностей та розвинути свої лідерські навички під керівництвом досвідчених командирів.
3	Тренування та навчальні полігони	ЗС України використовують тренувальні полігони та навчальні центри для підготовки своїх лідерів. Це може включати військові маневри, тактичні вправи, стрільби та інші види навчання, що сприяють розвитку військово-практичних навичок та управлінської ефективності.
4	Курси підвищення кваліфікації	Система підготовки лідерів включає різноманітні курси підвищення кваліфікації, які дозволяють офіцерам отримати додаткові знання та навички в певних областях, таких як стратегічне планування, управління персоналом, комунікації, кризове управління тощо. Ці курси спрямовані на розвиток лідерських якостей та забезпечення оновлення знань військових кадрів.
5	Методичні матеріали та дослідження	ЗС України також здійснюють дослідження, розробляють методичні матеріали та аналітичні звіти, які допомагають вдосконалювати систему підготовки лідерів. Ці

№ з/п	Аспект	Характеристика аспекту
		матеріали містять передові стратегії, тактики та кращі практики, які можуть бути використані в процесі підготовки майбутніх лідерів.
6	Менторство та керівництво	Досвідчені офіцери можуть виступати в ролі менторів та керівників для молодих офіцерів. Цей підхід сприяє передачі цінного досвіду, знань та навичок від старшого покоління лідерів до молодих кадрів. Ментори надають особисту підтримку, консультують, надають поради та сприяють розвитку лідерського потенціалу молодших офіцерів. Це допомагає їм зростати професійно та розвивати навички управління, комунікації та прийняття рішень. Менторство та керівництво може відбуватися як у формальній, так і в неформальній формі. Формальне менторство може бути організоване через програми, де молоді офіцери призначаються до досвідченого офіцера-ментора. Неформальне менторство відбувається на основі добровільної співпраці та взаємної довіри між молодими та досвідченими офіцерами. Менторство та керівництво відіграють важливу роль у формуванні лідерської культури та підтримці розвитку лідерського потенціалу в ЗС України. Цей підхід сприяє зміцненню командного духу, підвищенню професійних навичок та підготовці майбутніх лідерів, що забезпечує ефективність та готовність ЗС до виконання своїх завдань.

Кінцевий продукт функціонування системи підготовки лідерів у ЗС України – це належно підготовлені та компетентні військові лідери, які мають необхідні знання, навички та вміння для ефективного керівництва військовими підрозділами. Ці лідери здатні приймати стратегічні рішення, розробляти та виконувати військові операції, забезпечувати безпеку та захист національних інтересів. Кінцевий продукт системи полягає в створенні сильного та ефективного командного складу, який здатний виконувати завдання в умовах сучасних військових конфліктів та загроз.

Дослідження питань визначення та реалізації заходів в системі лідерства ЗС України є важливою та актуальною темою, особливо в контексті геополітичної ситуації, в якій знаходиться сьогодні Україна. Спроможність країни забезпечувати ефективне управління та лідерство у ЗС та інших силових структурах є ключовим фактором для забезпечення необхідного рівня національної безпеки та обороноздатності країни в цілому.

Визначення лідерства в контексті ЗС передбачає розгляд важливих аспектів, таких як командна структура, роль керівництва, стратегічне планування та прийняття рішень. Для забезпечення успішного виконання завдань ЗС України необхідно визначити лідерів на різних рівнях командного складу та забезпечити їхню підготовку та розвиток. У табл. 3 наведені приклади заходів, які були вже реалізовані сьогодні в системі лідерства ЗС України.

Також важливою складовою розвитку системи лідерства в ЗС України є реалізація визначених заходів у системі лідерства країни в цілому, яка охоплює впровадження передових методів управління, навчання та підготовку військового персоналу, створення механізмів контролю за діяльністю лідерів та розробку стратегій розвитку кадрового потенціалу держави.

Таблиця 3 – Приклади заходів, які були вже реалізовані в системі лідерства Збройних Сил України

№ з/п	Заходи	Зміст заходів
1	Створення нової командно-штабної системи	Збройні Сили України перейшли до більш сучасної, ефективної та гнучкої командно-штабної системи, що передбачає утворення нових командувань та зміни у структурі військового управління.

№ з/п	Заходи	Зміст заходів
2	Модернізація озброєння та військової техніки	Збройні Сили України здійснюють програму модернізації озброєння та техніки з метою підвищення бойових можливостей, що включає вдосконалення танків, бронетехніки, артилерії, авіації та інших зразків озброєння та військової техніки.
3	Розвиток сил спеціальних операцій	В Збройних Силах України були сформовані та активно розвиваються сили спеціальних операцій, які мають завдання забезпечувати оперативне реагування на загрози національній безпеці та проводити спеціальні операції.
4	Вдосконалення системи навчання та підготовки	Збройні Сили України намагаються підвищити якість навчання та підготовки своїх військовослужбовців, що включає впровадження нових методик, тренувальних центрів та співпрацю з партнерами з інших країн.
5	Реформа системи управління	Україна активно працює над реформуванням системи бачення та управління Збройними Силами. Це включає зусилля зі стандартизації та оптимізації процесів, поліпшення комунікаційних зв'язків, впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизацію управлінських процесів.
6	Зміцнення партнерських відносин	Збройні Сили України активно співпрацюють з партнерськими країнами та міжнародними організаціями з метою обміну досвідом, навчання та взаємної підтримки. Україна також співпрацює з НАТО та приймає участь у спільних військових навчаннях та міжнародних миротворчих операціях.

Зокрема, ЗС України вже сьогодні зробили певні кроки у напрямку вдосконалення системи лідерства. Вони активно співпрацюють з іноземними партнерами, адаптуючи найкращі практики світових армій для власних потреб. Також було здійснено зміни в законодавстві щодо організації та функціонування ЗС України, що вплинули на структуру та процеси керівництва. Важливим кроком в реалізації заходів стало покращення підготовки військового персоналу, включаючи оновлення програм навчання, збільшення кількості тренувальних вправ та впровадження сучасних технологій в навчальний процес. Це дозволило підвищити професійний рівень військовослужбовців та покращити їхню здатність до ефективного виконання завдань. Незважаючи на досягнуті успіхи, є певні виклики та завдання, які залишаються важливими для подальшого вдосконалення системи лідерства в ЗС України. Один із них – це забезпечення постійного моніторингу та оцінки ефективності лідерів на різних рівнях та в різних військових галузях. Також важливо продовжувати сприяти розвитку лідерських якостей серед військовослужбовців та вдосконалювати систему навчання та підготовки. Узагальнюючи, дослідження питань визначення та реалізації заходів в системі лідерства ЗС України є важливим елементом забезпечення національної безпеки та обороноздатності. Насамперед, це передбачає визначення лідерів та їхню підготовку, а також впровадження ефективних стратегій та методів управління. Результатом такого дослідження є зміцнення позицій України в глобальному контексті та забезпечення надійності національного оборонного потенціалу.

Перспективну загальну побудову систему органів військового управління щодо розвитку лідерства у ЗС України можна побудувати за такими основними компонентами (складовими) (рис. 1).

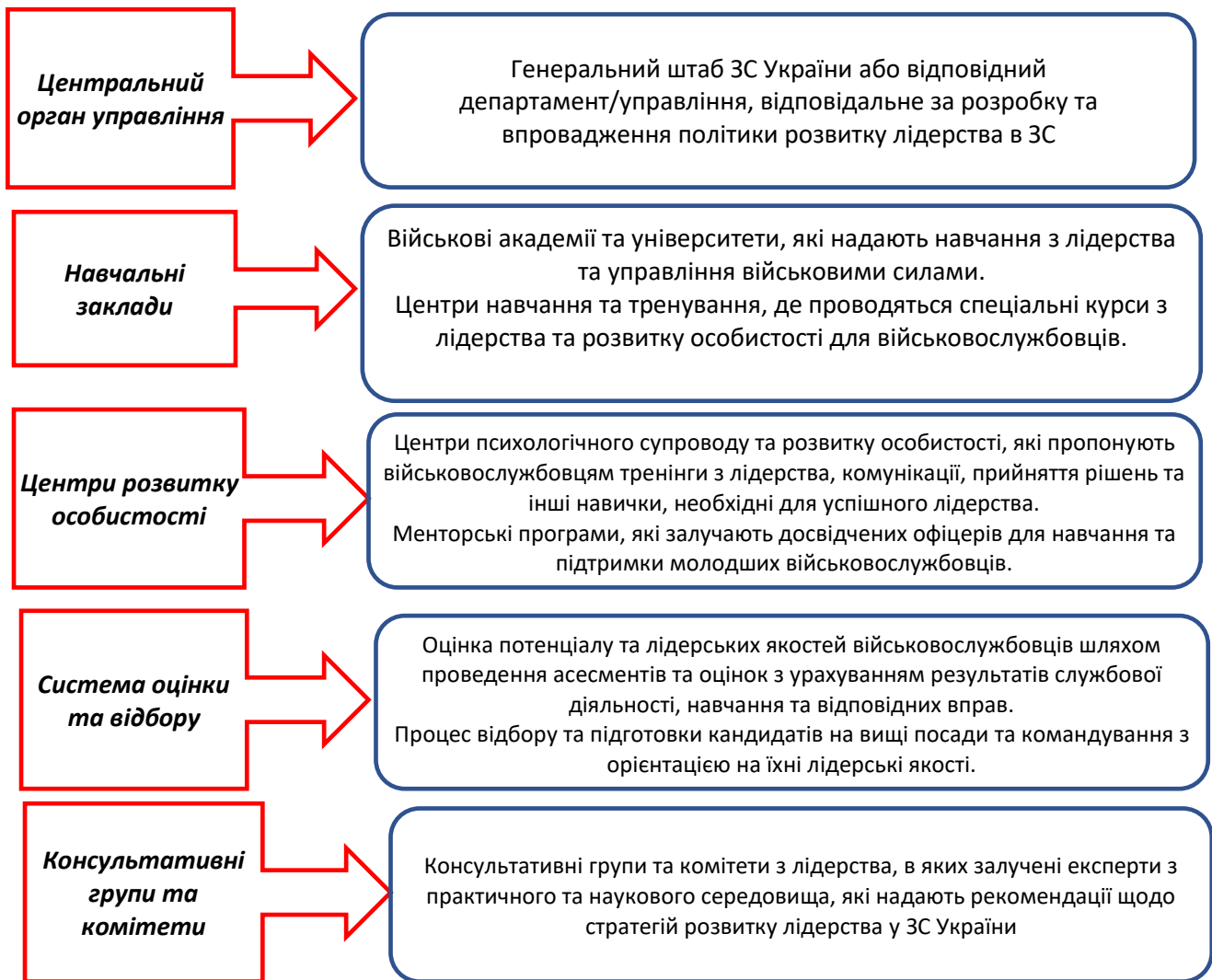


Рисунок 1 – Перспективна загальна побудова системи органів військового управління щодо розвитку лідерства у ЗС України

Система органів військового управління має сприяти розвитку лідерства у ЗС України шляхом навчання, підтримки та стимулювання військовослужбовців для досягнення високого рівня лідерських якостей (рис. 1).

Навчальні заклади та центри розвитку особистості повинні забезпечувати систематичне навчання з лідерства та управління, де військовослужбовці отримують необхідні знання, навички та інструменти для успішного керівництва.

Крім того, важливо встановити систему оцінки та відбору, яка дозволяє ідентифікувати особистості з високим потенціалом лідерства. Це може включати проведення асесментів та оцінок, враховуючи результати службової діяльності, навчання та практичних завдань. Такий підхід дозволить виявити та підтримати військовослужбовців з потенціалом для розвитку лідерських якостей.

Консультативні групи та комітети з лідерства можуть залучати експертів з практичного та наукового середовища для надання рекомендацій щодо стратегій розвитку лідерства, що дозволить використовувати передовий досвід та наукові досягнення для вдосконалення системи лідерства в ЗС України.

Крім того, важливо стимулювати і підтримувати військовослужбовців у їхньому розвитку лідерських якостей, що може включати програми менторингу та обміну досвідом, де

військовослужбовці з великим досвідом та лідерським потенціалом надають підтримку та консультації молодшим колегам. Також важливо створювати можливості для обміну досвідом та знаннями між військовослужбовцями різних рангів та спеціалізацій.

Важливим моментом ефективного впровадження лідерства в систему підготовки ЗС України є забезпечення етичних стандартів у лідерстві, які, в свою чергу, можуть бути забезпечені вжиттям низки важливих заходів, а саме:

- встановлення системи контролю та звітності, щоб переконатися, що військовослужбовці дотримуються етичних принципів у своїй роботі та приймають відповідальні рішення, що може включати періодичні оцінки етичної поведінки, звіти про випадки порушення етичних стандартів та вжиття відповідних заходів у випадках порушень;

- залучення керівництва ЗС України до активного підтримування та втілення етичних стандартів у своїй роботі. Це означає, що керівники повинні бути прикладом етичного лідерства, дотримуватися етичних принципів та сприяти їхньому впровадженню серед підлеглих;

- проведення кампаній з підвищення свідомості щодо етичних стандартів та їх значення у лідерстві, щоб забезпечити відкритий діалог та комунікацію щодо етичних питань, дозволяючи військовослужбовцям висловлювати свої думки та побоювання;

- створення системи підтримки для військовослужбовців у питаннях морального характеру, яка може включати консультаційні служби, релігійні послуги та психологічну підтримку, які допоможуть військовослужбовцям у розв'язанні етичних дилем тощо.

Дослідження та розроблення менторських програм для військовослужбовців є неоспоримо актуальним питанням, яке визначається рядом важливих факторів та обставин, що впливають на сучасну армію та військовий персонал.

По-перше, у сучасному світі геополітичні конфлікти і загрози регулярно змінюють свою природу та характер. Військові підрозділи зіштовхуються з гібридними загрозами, кібератаками, які потребують ефективного реагування на надзвичайні та кризові ситуації. У цьому контексті, важливо мати сильних і свідомих лідерів у військовій системі, які здатні приймати рішення в умовах невизначеності та стресу.

По-друге, ефективність ЗС будується не лише на високотехнологічному озброєнні, але і на якісному груповому та індивідуальному навчанні військовослужбовців. Менторські програми можуть значно підвищити якість підготовки, передаючи досвід і знання від більш досвідчених військових до новачків.

По-третє, сучасна армія також стикається з викликами в збереженні військової ідентичності та духу. Менторство може сприяти створенню позитивної організаційної культури та підтримувати моральний дух військовослужбовців, що є критично важливим для ефективної діяльності армії.

З урахуванням цих аспектів, дослідження і розроблення менторських програм для військовослужбовців в Україні є надзвичайно актуальним завданням, яке може покращити якість підготовки та лідерські здібності військового персоналу та забезпечити ефективність та військову готовність країни в умовах сучасних викликів та загроз.

Менторство – це відносини, в яких досвідчена та здібна особа (ментор) надає підтримку, поради та керівництво менш досвідченій або менш кваліфікованій особі (менті) з метою підвищення її професійних навичок, особистого розвитку та досягнення поставлених цілей. До основних характеристик менторства можна віднести:

- взаємність, бо відносини менторства базуються на взаємодії між ментором і менті. Це партнерство, де обидві сторони взаємодіють для досягнення конкретних цілей;

- досвід і навчання, тобто ментор, як правило, має багатий досвід і знання в певній галузі чи області, які він передає менті, що може стосуватися як професійних навичок, так і особистого розвитку.

- підтримка та поради, зазвичай ментор надає менті підтримку, слухає його, допомагає з вирішенням проблем та надає конструктивні поради;

- особисті зв'язки, бо менторство часто включає особистий контакт між ментором і менті, але в сучасному світі також може здійснюватися в онлайн-режимі або через електронні комунікаційні засоби;

цілі і розвиток, бо основною метою менторства є підтримка розвитку менті, щоб допомогти йому досягти конкретних цілей;

Менторство може застосовуватися в різних сферах життя, включаючи професійний розвиток, освіту, особистий розвиток, а також в контексті військової служби, де військові лідери можуть виступати як ментори для нових військовослужбовців для передачі важливих знань і вмінь.

Менторство у військовій справі – це процес передачі досвіду, знань, та професійних навичок від досвідченого військового, який є ментором, до менш досвідченого військового, який є менті. Цей процес спрямований на підвищення ефективності та професійної компетентності військовослужбовців та забезпечення їхньої готовності до виконання завдань у військовій сфері. До основних аспектів менторства у військовій справі можна віднести:

- підготовка та навчання, тобто ментори надають своїм менті знання щодо тактичних, стратегічних, і технічних аспектів військової справи, включаючи використання зброї, тактику бойових дій, комунікацію та розуміння військових процедур;

- лідерська підтримка, полягає в тому, що ментори допомагають розвивати лідерські якості менті, навчають їх приймати рішення в умовах військових операцій, керувати групами та мотивувати підлеглих;

- підготовка до служби, тобто ментори готують менті до служби в різних умовах, включаючи бойові дії, гуманітарні місії, та миротворчі операції;

- особистий розвиток, полягає в тому, що ментори також можуть надавати підтримку у особистому розвитку та психологічній стійкості військовослужбовців, допомагаючи їм впоратися із стресом та важкими ситуаціями;

- збереження військової культури, полягає в тому, що ментори сприяють збереженню та передачі військової ідентичності та цінностей, що є важливим для єдності та морального духу військової громади.

Менторство у військовій справі є важливою складовою професійного розвитку військовослужбовців і може відігравати критичну роль у забезпеченні ефективності та успішності військових операцій. Менторські програми, визначають те, що військовослужбовці з великим досвідом та лідерським потенціалом надають підтримку та консультації молодшим колегам. Менторські програми передбачають:

- обмін досвідом та знаннями між військовослужбовцями різних підрозділів та рівнів командування для сприяння взаємному навчанню та розвитку;

- розвиток командних навичок, шляхом проведення тренувань та симуляційних вправ для військовослужбовців, що сприяють розвитку навичок командування, лідерства, прийняття рішень та управління кризовими ситуаціями;

- фінансування та підтримку наукових досліджень в галузі лідерства та управління, спрямованих на вивчення та розробку передових практик і методик військового лідерства;

- розроблення та забезпечення дотримання етичних та професійних стандартів серед військовослужбовців, спрямованих на підвищення довіри, моральності та ефективності лідерства.

Забезпечення етичних стандартів у лідерстві в ЗС України є надзвичайно важливим аспектом. Дотримання етичних принципів сприяє підвищенню довіри, моральності та ефективності лідерства. Для ефективної реалізації етичних принципів в системі підготовки лідерів ЗС України повинні вживатися такі заходи:

- необхідно розробити та впровадити етичний кодекс для військовослужбовців, що містить основні принципи та стандарти поведінки, що стосуються лідерства. Цей кодекс може включати принципи інтегритету, справедливості, відповідальності та професіоналізму;

- здійснювати навчання з етики, які необхідно включати в навчальні програми військових академій та університетів курси з етики та моральних принципів, з фокусом на лідерство, що допоможе військовослужбовцям розуміти важливість етичного поведіння та приймати етично обґрунтовані рішення;

- забезпечити прикладне навчання з етичного лідерства, де військовослужбовці отримують практичні навички для застосування етичних принципів у різних ситуаціях, що може включати ролеві ігри, симуляції та випадкові вправи, що сприяють розвитку морального мислення та умінь приймати етично вмотивовані рішення;

- забезпечити психологічний та етичний супровід та консультації для військовослужбовців, особливо тих, які займають керівні посади. Це може включати консультації з професійними психологами та спеціалістами дотримання етики для допомоги в управлінні.

Для забезпечення етичних стандартів у лідерстві в ЗС України також можуть бути вжиті заходи щодо:

- встановлення системи контролю та звітності, щоб переконатися, що військовослужбовці дотримуються етичних принципів у своїй роботі та приймають відповідальні рішення, що може включати періодичні оцінки етичної поведінки, звіти про випадки порушення етичних стандартів та вжиття відповідних заходів у випадках порушень;

- залучення керівництва ЗС до активного підтримування та втілення етичних стандартів у своїй роботі. Це означає, що керівники повинні бути прикладом етичного лідерства, дотримуватися етичних принципів та сприяти їхньому впровадженню серед підлеглих;

- проведення кампаній з підвищення свідомості щодо етичних стандартів та їх значення у лідерстві, тобто забезпечити відкритий діалог та комунікацію про етичні питання, дозволяючи військовослужбовцям висловлювати свої думки та побоювання;

- створення системи підтримки для військовослужбовців у питаннях морального характеру, що може включати консультаційні служби, релігійні послуги та психологічну підтримку, які допоможуть військовослужбовцям у розв'язанні етичних дилем.

5. Висновки

Проведенні в статті дослідження розкривають важливі аспекти розвитку лідерства в контексті розвитку ЗС України з урахуванням результатів аналізу іноземного та вітчизняного досвіду у цій галузі. Зі збільшенням потреб у сучасних силових структурах, особливо в контексті геополітичних викликів, лідерство стає ключовим фактором успішної діяльності в оборонній сфері. Результати дослідження показують значимість ролі і місця лідерства в системі підготовки ЗС України. За результатами дослідження можна сформулювати деякі висновки та рекомендації щодо розвитку системи лідерства в ЗС України, а саме:

по-перше – лідерство в армії є сьогодні ключовим фактором успіху, бо лідерство є важливою невід'ємною складовою системи підготовки ЗС України. Справжні лідери не лише відзначаються здатністю до здійснення експертизи подій, але й здатністю мотивувати та надихати інших військовослужбовців на досягнення значних результатів;

по-друге – розвиток лідерських якостей є сьогодні необхідністю, бо систематичний розвиток лідерських якостей у військовослужбовців може бути досягнуто тільки через навчання, тренування та практику в різних ситуаціях;

по-третє – розвиток принципів індивідуального та колективного лідерства, бо ефективним керівником може бути як окрема особа, так й група військовослужбовців, що працює як команда, щоб досягти поставленої мети;

по-четверте – важливість лідерства в кризових ситуаціях, бо лідерство стає особливо важливим в кризових ситуаціях, таких як бойові дії або надзвичайні події, тобто лідери повинні бути готові приймати швидкі та обґрунтовані рішення;

по-п'яте – необхідність постійного дослідження перспектив розвитку лідерства в системі підготовки ЗС України, обумовлена тим, що система лідерства постійно розвивається та самовдосконалюється. Можливі напрями досліджень включають вивчення впливу різних стилів лідерства на ефективність військових операцій, а також розробку програм для навчання та розвитку лідерських якостей серед військовослужбовців.

Сьогодні лідери повинні бути готові приймати швидкі та обґрунтовані рішення для забезпечення ефективності операцій та підвищення рівня національної безпеки держави. Розвиток лідерства є сьогодні критичним для ефективності та готовності ЗС України до викликів сучасності, що постають перед ними та державою в цілому.

Перспективними напрями дослідження за тематикою статті є вивчення впливу різних стилів лідерства на військову діяльність, а також розробку програм для навчання та розвитку лідерських якостей серед військовослужбовців. Подальші дослідження в цій галузі можуть сприяти зміцненню обороноздатності України та підвищенню її статусу на міжнародній арені.

У цілому, результати дослідження підкреслюють важливість лідерства у військовому контексті та закликають керівників різних рівнів до подальших досліджень за цим напрямом з метою підвищення ефективності розвитку ЗС України та адаптації її до стандартів НАТО.

6. Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

7. Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Keith Grint (2004). *Leadership in the Military: An International Perspective*. New York. Palgrave Macmillan. P. 256.
2. Simon Sinek (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York. Portfolio. P. 368.
3. Іванов О. (2018). *Лідерство в Збройних Силах України: історія та сучасність*. Київ. Військовий інститут Київського університету. С. 184.
4. Козлов І. (2017). *Військове керівництво і лідерство в контексті сучасних загроз*. Київ. Національна академія оборони України. С. 208.
5. Andrew Roberts (2019). *Leadership in War*. London. Penguin Books. P. 256. Книга досліджує лідерство в контексті війни,

References

1. Keith Grint (2004). *Leadership in the Military: An International Perspective*. New York. Palgrave Macmillan. R. 256.
2. Simon Sinek (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York. Portfolio. R. 368.
3. Ivanov O. (2018). *Leadership in the Armed Forces of Ukraine: history and modernity*. Kyiv. Military Institute of Kyiv University. P. 184.
4. Kozlov I. (2017). *Military leadership and leadership in the context of modern threats*. Kyiv. National Defense Academy of Ukraine. P. 208.
5. Andrew Roberts (2019). *Leadership in War*. London. Penguin Books. R. 256. The book examines leadership in the context of war,

- розглядаючи відомих військових лідерів і їх вплив на воєнні події.
6. Andrew Roberts (2020). *Leadership in War: Essential Lessons from Those Who Made History*. New York. Viking. P. 352.
7. Петренко І. (2021). *Лідерство в Збройних Силах України: сучасні виклики та перспективи*. Київ. Український центр стратегічних досліджень. С. 176.
8. Гончаренко М. (2019). *Військове лідерство: теорія і практика*. Харків. Основа. С. 224.
9. Roger N. McDermott (2020). *Leadership in the Armed Forces: The Russian Experience*. London. Palgrave Macmillan. P. 289.
10. Andrew Roberts (2019). *Leadership in War: From Lincoln to Churchill*. New York. Penguin Press. P. 256.
11. Петров С. (2022). *Лідерство та військове керівництво в сучасних умовах*. Київ. Київський університет. С. 192.
12. Грек Ю. (2021). *Лідерство і керівництво в Збройних Силах: практика та виклики*. Львів. Світ слова. С. 224.
- examining famous military leaders and their influence on war events.
6. Andrew Roberts (2020). *Leadership in War: Essential Lessons from Those Who Made History*. New York. Viking. R. 352.
7. Petrenko I. (2021). *Leadership in the Armed Forces of Ukraine: modern challenges and prospects*. Kyiv. Ukrainian Center for Strategic Studies. P. 176.
8. Honcharenko M. (2019). *Military leadership: theory and practice*. Kharkiv. Basis. P. 224.
9. Roger N. McDermott (2020). *Leadership in the Armed Forces: The Russian Experience*. London. Palgrave Macmillan. R. 289.
10. Andrew Roberts (2019). *Leadership in War: From Lincoln to Churchill*. New York. Penguin Press. R. 256.
11. Petrov S. (2022). *Leadership and military leadership in modern conditions*. Kyiv. Kyiv University. P. 192.
12. Greek Y. (2021). *Leadership and management in the Armed Forces: practice and challenges*. Lviv. The world of words. P. 224.