

## ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ВІЙСЬКОВИХ КЕРІВНИКІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### PRACTICAL DIRECTIONS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL OF MILITARY LEADERS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

У статті проаналізовані практичні напрями формування та розвитку лідерського потенціалу військових керівників Збройних сил України в умовах воєнного стану, які визначають провідну функціональну роль лідерства у військових керівників (командирів), найбільше впливаючи на загальну ефективність її функціонування через утвердження нових моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей. Лідерський потенціал розкриває та відображає сутність та зміст здатності військових керівників (командирів) до самостійного й адекватного узгодження зовнішніх і внутрішніх умов діяльності для досягнення оптимального способу вирішення професійних завдань в реаліях сьогодення. Здійснюється характеристика лідерського потенціалу військовослужбовців, у тому числі військових керівників, які виконують завдання за призначенням у Збройних силах України в умовах воєнного стану. У статті встановлено, що лідерський потенціал є соціально-психологічною властивістю особистості. В основі лідерського потенціалу лежать принципи вільного спілкування, взаєморозуміння й добровільного підпорядкування у професійній життєдіяльності військовослужбовців. Окремо підкреслюється, що процес формування та розвитку лідерського потенціалу забезпечує послідовний рух лідера та його команди до досягнення мети та реалізації поставлених завдань. Висвітлено та теоретично обґрунтовано основні віхи розвитку лідерського потенціалу у військових керівників Збройних сил України в умовах воєнного стану. Підкреслено, що важливо практично формувати та розвивати лідерський потенціал за допомогою різноманітних способів та методів. Встановлено що переосмислення завдань військових керівників в умовах воєнного стану висуває на передній план завдання підвищення лідерського потенціалу через комунікацію, формування здатності до конструктивного діалогу з усіма верствами населення. Військові керівники мають зробити все можливе для підвищення своєї комунікативної майстерності.

**Ключові слова:** лідер, лідерський потенціал, військовий керівник, військово-професійна

діяльність, військовослужбовець, воєнний стан.

The article analyzes the practical directions of formation and development of the leadership potential of the military leaders of the Armed Forces of Ukraine in the conditions of martial law, which determine the leading functional role of leadership of military leaders (commanders), having the greatest impact on the overall effectiveness of its functioning through the adoption of new models of behavior, procedures, principles and values. Leadership potential reveals and reflects the essence and meaning of the ability of military leaders (commanders) to independently and adequately coordinate external and internal conditions of activity in order to achieve the optimal way of solving professional tasks in today's realities. Characterization of the leadership potential of military personnel, including military leaders, who perform assigned tasks in the Armed Forces of Ukraine under martial law conditions, is carried out. The article establishes that leadership potential is a socio-psychological property of an individual, the principles of free communication, mutual understanding and voluntary submission in the professional life of military personnel are the basis of leadership potential. It is emphasized separately that the process of formation and development of leadership potential ensures the consistent movement of the leader and his team towards the achievement of the goal and the implementation of the set tasks. The main milestones in the development of leadership potential of the military leaders of the Armed Forces of Ukraine under martial law are highlighted and theoretically substantiated, it is emphasized that it is important to practically form and develop leadership potential using various methods and methods. It has been established that rethinking the tasks of military leaders in the conditions of martial law brings to the fore the task of increasing leadership potential through communication, forming the ability to have a constructive dialogue with all strata of the population. Military leaders should do everything possible to improve their communication skills.

**Key words:** leader, leadership potential, military leader, military professional activity, serviceman, martial law.

УДК 355:159.9 (477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.59.35>

**Полтєва Н.В.**  
підполковник,  
слухач кафедри внутрішніх комунікацій  
Національний університет оборони  
України

**Постановка проблеми.** Нові умови військово-професійної діяльності висувають підвищені вимоги до військовослужбовців, істотно також змінюється роль військового керівника. Вимоги до військовослужбовців, зокрема військових керівників, є високими незалежно від кількості підлеглих та умов військової служби. У сьогоднішніх умовах воєнного стану виняткове значення має професійна компетентність під час виконання завдань за призначенням,

розуміння суті поставлених бойових завдань. Зустрічаються військовослужбовці, чия компетентність цілком задовольняє вимоги ситуації, вони є хорошими професіоналами, але не мають здібностей до керівної діяльності в умовах воєнного стану. Крім того, на практиці при зміні завдань за призначенням, які стоять перед військовими, а отже, при зміні ситуації, дуже частої зміни лідерів не відбувається. У реаліях сьогодення, коли ЗС Укра-

їни беруть активну участь у відбитті збройної агресії російської федерації, а військовослужбовці боронять власну державу, її суверенітет і територіальну цілісність, лідерський потенціал керівників, зокрема і військовослужбовців ЗС України, вимагає свого переосмислення та наповнення його новим змістом та потребує розвитку.

**Аналіз наукових публікацій.** Проблему лідерства досліджували вітчизняні та зарубіжні дослідники, зокрема В. Алещенко, В. Міляєва, Дж. Морган, О. Бойко, М. Пірен, С. Нестуля, Е. Робертс, Д. Віллінк, Дж. Уоррен та ін. [1; 2; 10].

Лідерський потенціал виступає «соціально-психологічною властивістю особистості, яка відображає як ситуаційно зумовлену, так і незалежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства» [8]. Питання військового лідерства в ЗС України вивчаються у різних аспектах. Зокрема, теоретичні та методичні засади формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ЗС України визначає О. Бойко (2021); О. Підлущий піднімає дуже складні та важливі питання щодо ролі особистості в історії людської цивілізації, бо саме лідери виводили свої етноси на перші позиції (2020) [11]. С. Харві пропонує концепцію Кайдзен (у перекладі з японської – «хороші зміни», «покращення»). Ця концепція допомагає, не ламаючи себе, змінити свої установлені звички і спосіб життя заради досягнення більшого (2022). Характеристику лідерства в часи війни надає Е. Робертс. Він стверджує, що особисті риси характеру та державницький масштаб мислення здатні надихати та вести за собою (2021) [14]. Розкриває сутність та зміст поняття справжнього лідера С. Сінек (2022) [15]. Концепцію лідерства за стандартами армій країн НАТО та на засадах доктринальних документів морської піхоти США розвиває військовий капелан, співзасновник Української академії лідерства А. Зелинський (2023). Теорія та ідея Дж. Моргана щодо лідерів 2030 року ґрунтується на тому, що великі лідери змінюють світ і навіть створюють світ та роблять його кращим. Це надзвичайна відповідальність, але й неймовірний привілей (2022) [9]. Систему поглядів щодо розвитку військового лідерства у ЗС України, основні принципи його розвитку, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру і базові компетентності військових лідерів визначено у Доктрині розвитку військового лідерства у ЗС України (2020) [2]. Разом з тим, питання лідерського потенціалу в умовах воєнного стану потребує подальшого вивчення.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні лідерського потенціалу у військових керівників Збройних сил України в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Кожний військовий має розвивати характер і професіоналізм, досягаючи досконалості. Військовий керівник має морально, психологічно та професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань за призначенням, згуртовувати його і вести за собою до визначеної мети. Необхідно розуміти систему поглядів щодо лідерського потенціалу у ЗС України, основні принципи його розвитку, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру і базові компетентності військових керівників, оскільки оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності покладаються на ЗС України [7].

М. Пірен розглядає лідерство як універсальний феномен суспільного буття, що і спричиняє проблеми лідерської діяльності, які стають ключовими для досягнення організаційної ефективності та ефективної реалізації себе. Лідерство і керівництво – тісно пов'язані між собою поняття, проте вони не ототожнюються [12].

Як відзначає А. Зелинський, змістовне та емоційно-позитивне спілкування з бойовими побратимами, з рідними та друзями не лише допомагає, а й творить якісну атмосферу в колективі [5].

Отже, вирішення складних професійних або життєвих задач суттєво відрізняється від розв'язання простих навчальних задач тим, що часто у індивіда відсутнє ясне розуміння сутності вирішуваної проблеми, власної мети (бажаного майбутнього), умов та засобів її досягнення. Певною мірою це стосується фахівців професій типу «людина – людина». Їхні професійні завдання часто не мають чіткого визначення, вони динамічно змінюються та переосмислюються, при їх розв'язанні необхідно враховувати активність іншої людини, яка вирішує власні завдання, успіх одного подеколи може означати поразку іншого.

У контексті цієї теорії комунікативний потенціал розглядається як спроможність усвідомлювати наявність проблемної ситуації, цілеспрямовано вирішувати визначені комунікативні завдання, спираючись на розуміння конкретних умов та цілей спілкування – всього того, що може роз'єднувати або зближати учасників комунікації, обираючи оптимальні засоби комунікації. Комунікативні здібності є важливими для розвитку особистості з метою реалізації особистісного потенціалу. Важливо адекватно доносити накази до підлеглих, а також ефективно аналізувати їх мотиви, потреби та інтереси. Не можна припиняти накопичувати та осмислювати нову інформацію. Справжнє знання приходить із досвідом, тому необхідна постійна практика та застосування вивченого [6].

Таким чином, розвиток комунікативних здібностей військових керівників – це мета

розвитку професійних умінь лідерського потенціалу.

Результати аналізу літератури, спостережень дають підстави для ствердження, що комунікативна компетентність військових керівників допомагає в процесі спілкування з підлеглими, особливо, в умовах воєнного стану. Комунікація позитивно впливає на адекватне сприйняття інформації, управління поведінкою оточуючих за допомогою використання різних методів комунікативного психологічного впливу, підвищення рівня взаємодії та виконання завдань за призначенням. Уміння встановлювати психологічний контакт зі співрозмовниками є важливим допоміжним завданням, без вирішення якого спілкування навряд чи буде продуктивним.

Отже, військовому керівнику для вирішення різноманітних конкретних завдань за призначенням необхідні комунікативні вміння. Спілкування з певними категоріями військовослужбовців та цивільними особами в різних обставинах та умовах воєнного стану є одним із напрямів розвитку лідерського потенціалу. Військові керівники зазнають впливу різних негативних психологічних факторів, пов'язаних із проходженням військової служби, тому проблема психологічної підготовки військових керівників є особливо актуальною. Вміння використовувати методи психологічного впливу на особовий склад є ще одним напрямом розвитку лідерського потенціалу військових керівників, особливо в умовах воєнного стану.

Ефективною формою для розвитку лідерського потенціалу є професійна підготовка військових керівників, зокрема самоосвіта, яка полягає у вивченні літератури, спостереженні й аналізі роботи своїх колег, постійному ускладненні завдань. Самостійне навчання здійснюється з метою безперервного, систематичного поповнення і поглиблення знань, умінь і навичок, набутих військовими керівниками у навчальних закладах і за місцем служби у ході професійної підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки, стажування тощо.

Успішне виконання військовим керівником поставлених перед ним завдань залежить від його лідерського потенціалу та особистих якостей самого керівника. Як вірно відзначає Д. Віллінк, особистість може розвиватися, тим самим розвивати в собі лідерські якості [3]. Це підтверджує нашу теорію про те, що військові керівники не народжуються з лідерським потенціалом, а формують та розвивають його протягом усього життя. Водночас вчені дослідили, що люди мають більше можливостей для безперервного навчання та розвитку мозку, ніж вони могли подумати. Звісно, кожна людина має унікальні спадкові обдарування. Індивіди починають життєвий шлях із різними

темпераментами й талантами, та, очевидно, подальший розвиток залежить від досвіду, навчання й особистих старань. Коли формується особистість, гени взаємодіють з оточенням, але приносять плоди лише за умови постійного впливу середовища.

Історія людства позначена незліченними збройними конфліктами. Війни, на жаль, часто ставали способом розв'язання, здавалася б, цілком банальних питань. Причин розпочинати їх було доволі. Люди вбивали один одного за ресурси, території, політичні інтереси, особисту гідність, за минуле і майбутнє. Однак війна – це не лише смерть, а ще й народження особливого типу людини – воїна [13].

Дослідження показують, що діяльність військового керівника в умовах ускладнення оперативної обстановки пов'язана із переживанням низки інтенсивних емоційних станів, зокрема почуттів загрози власному життю і життю інших людей, агресивності, люті, безпорадності, страху, пригніченості тощо. Встановлено, що до чинників, які перетворюють управлінську ситуацію на екстремальну, належать такі: дефіцит часу, коли важливі рішення управлінець має приймати дуже швидко, іноді без змоги ретельно обдумати ситуацію або з ким-небудь проконсультуватись; небезпека для життя і здоров'я, за якої зростання усвідомленої загрози або позитивно впливає на діяльність військового керівника, або викликає дезорганізацію поведінки та емоційного реагування; інформаційні переважанні, коли зростання обсягу інформації може призвести до пропуску певних інформаційних сигналів, перекручення сприймання, прийняття рішень, відмови від необхідних у даній ситуації дій; раптовість виникнення екстремальної ситуації, коли відома незворотність її настання, але ще відсутня програма дій або невідомі час настання і характеристики можливої екстремальної ситуації під час виконання завдань за призначенням. Військовий керівник має виховувати в собі справжнього лідера.

С. Харві пропонує концепцію Кайдзен (у перекладі з японської – «хороші зміни», «покращення»). Ця концепція допомагає, не ламаючи себе, змінити свої усталені звички і спосіб життя заради досягнення більшого. Цю концепцію підтримує багато інших сучасних науковців та дослідників, зокрема В. Алещенко, Д. Віллінк, Дж. Морган, Д. Еспрі, М. Гоулстон, К. Двек. Вони погоджуються з тим, що особистість може розвиватися, тим самим розвивати в собі лідерський потенціал. Це підтверджує нашу теорію про те, що військовими лідерами не народжуються, а стають [4; 16].

Проаналізувавши загальні риси здатностей успішних людей, учені дійшли висновку, що їх поєднує знання себе, тобто уміння контролювати свої емоції й розуміти почуття інших,

здатність вирішувати конфлікти таким чином, щоб не було постраждалої сторони, сміливість брати на себе відповідальність у вирішенні важких питань і передбачення прихованих наслідків, здатність розвивати ділові контакти тощо. Цей набір властивостей узагальнено можна позначити як психологічну готовність до управлінської діяльності військового керівника. При цьому слід мати на увазі, що всі ці здібності не дані людині з самого початку, а формуються у ході оволодіння військово-професійною діяльністю та визначаються функціональними завданнями за призначенням.

Спираючись на дослідження В. Міляєвої (2014), можна сказати, що лідерський потенціал є «соціально-психологічною властивістю особистості, яка відображає як ситуаційно зумовлену, так і незалежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень зазначеної компетентності визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових частин» [8].

Так, практичними напрямками формування та розвитку лідерського потенціалу є такі: емоційне позитивне спілкування та мотивація до успіху; контроль емоцій і емпатія; готовність до ризику та відповідальність; комунікабельність і культура спілкування; цілеспрямованість і наполегливість; урівноваженість і розсудливість; позитивне самоставлення та впевненість у собі; розвиток інтуїції та саморозвиток; рішучість до прийняття складних рішень; інноваційність і критичне мислення.

Виходячи з цього, можна зробити характеристику формування та розвитку лідерського потенціалу сучасного військового керівника в умовах воєнного стану: професійна підготовка, уміння сполучати діяльність довіреного йому підрозділу з актуальними (бойовими) завданнями, які стоять перед ним відповідно до інтересів та захисту держави; компетентність, наявність достатнього досвіду військового керівництва; здатність орієнтуватися в постійно змінній оперативній обстановці і передбачати її розвиток; уміння своєчасно і самостійно приймати рішення і наполегливо домагатись їх виконання шляхом відповідного впливу на підлеглих; моральні якості – чесність, справедливість, скромність, доброта, висока вимогливість до себе та інших; уміння розподілити обов'язки між підлеглими й об'єктивно оцінювати їх, створювати у військовому колективі сприятливий морально-психологічний стан; здатність піклуватися про потреби військового колективу й окремих військовослужбовців; уміння правильно організувати свою працю, вірно розподіляти робочий час. Військовий керівник в умовах воєнного стану повинен бути неабиякою особистістю, яка

майстерно володіє мистецтвом спілкування, переконання і діалогу, має гострий і неординарний розум, солідну інтуїцію у всіх сферах людського життя та знань, є інноваційною та має критичне мислення.

**Висновок.** З урахуванням вищезазначеного можна дійти висновку, що в умовах воєнного стану формування та розвиток лідерського потенціалу у військових керівників дасть нам змогу підняти людське бачення на рівень більш широкого світогляду, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також сформувати особистість, здатну досягти великих результатів за допомогою своїх неординарних здібностей. Процес розвитку лідерського потенціалу дасть змогу вдосконалити управлінську структуру відносин у військових організаціях (підрозділах), забезпечити постійний рух вперед для досягнення найкращих результатів під час виконання завдань за призначенням в умовах воєнного стану.

При цьому потрібно наголосити, що в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні вимоги до військового керівництва високі, що, на нашу думку, спонукає та вимагає поставити пріоритетним завданням формування та розвитку лідерського потенціалу військового керівництва в умовах сьогодення.

Отже, ми вважаємо, що формування та розвиток лідерського потенціалу військового керівника має здійснюватися протягом усієї військової кар'єри через освіту, навчання та узагальнення досвіду. Ключовим компонентом цього процесу має стати системний і прогресивний процес розвитку лідерського потенціалу.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективним напрямом для дослідження вважаємо уявлення про практичні напрями формування та розвитку лідерського потенціалу в реаліях воєнного стану, його місце і роль у перемозі над ворогом та подальший розвиток лідерського потенціалу в ЗС України.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Алещенко В. Особливості професіогенези військового керівника – від загальних і національних культурних наративів до управлінської культури військового професіонала. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2023. Вип. 1 (57).
2. Бойко О. Офіцер-лідер – дійсна потреба чи черговий міф? URL: <http://gurt.org.ua/blogs/4850/811/>.
3. Віллінк Дж. Книга екскомандира морських котиків, підприємця і автора бестселерів Джоко Віллінка «Стратегія і тактика лідерства». Київ : Форс Україна, 2021.
4. Еспрі Д. Змінюючи правила гри. Як лідери, новатори і візіонери перемагають у житті. Харків, 2021.
5. Зелінський А. Вести. Боротися. Перемагати. Етос морської піхоти України. Київ, 2017.
6. Зелінський А. Анатомія Воїна: Дух, Шлях, Сила. Київ : Коло життя, 2023.

7. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254D/96>.
8. Міляєва В. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія «Педагогічні науки»*. 2014. Випуск 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2014\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10).
9. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішним в наступні 10 років / пер. з англ. І. Возняка. Харків : Віват, 2022. 320 с.
10. Нестуля С. Структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. *Теорія і практика управління соціальними системами. Серія «Філософія, психологія, педагогіка, соціологія»*. 2018. № 4. С. 62–71.
11. Підлуцький О. Лідери, що змінили світ. Харків : Фоліо, 2020. 448 с.
12. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві : навчальний посібник. Київ, 2012. 232 с.
13. Прессфілд С. Вогняні брами: героїчний епос про битву під Термопілами. Київ : Наш формат, 2023. 432 с.
14. Робертс Е. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії. Київ : КМ-Букс, 2021. 216 с.
15. Сінек С. Справжні лідери їдять останніми. Як створити команду мрії. Харків : Видавництво «Vivat», 2022. 416 с.
16. Харві С. Кайдзен. Японський підхід до поступової зміни звичок. Київ : КМ-БУКС. 2022. 296 с.
17. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних силах України. 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>.