

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

УДК 351.1:355.746(477)

Лях Вадим Михайлович

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА
У ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ УКРАЇНИ**

281 “Публічне управління та адміністрування”

Подається на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Науковий керівник:

д.держ упр., доц.

Вельган О.О.

АНОТАЦІЯ

Лях Вадим Михайлович. Механізми розвитку військового лідерства у військових адміністраціях України.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” з галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”. – Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, 2025.

У дисертаційному дослідженні здійснено комплексний міждисциплінарний аналіз теоретичних засад і практичних механізмів розвитку військового лідерства в системі публічного управління України. Метою дослідження стало теоретико-методологічний аналіз і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування багаторівневого механізму розвитку військового лідерства як складника системи публічного управління України в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації.

У дисертації проаналізовано еволюцію поняття “військове лідерство” у міждисциплінарному контексті теорій публічного управління та військової науки, що дозволило встановити його як окрему управлінську категорію з акцентом на відповідальність, моральну легітимність і здатність до адаптації у змінному середовищі. Визначено, що протягом XX століття домінувала інтерпретація військового лідерства як владного інструменту, що ґрунтується на авторитеті посади, вертикалі командування і жорстко регламентованих управлінських стилях. У межах публічного управління періоду воєнного стану зафіксовано поступове набуття військовим лідерством ознак політичної суб’єктності, що свідчить про вихід його функцій за межі військової сфери до участі у формуванні державних рішень. Доведено, що у сучасному вимірі військове лідерство постає як складний багатофакторний феномен, що поєднує стратегічне бачення, ініціативність, моральне лідерство, горизонтальну комунікацію, здатність до делегування та накопичення довіри як

управлінського капіталу. Зазначено, що така трансформація відображає зміну загальної парадигми – від ієрархічної моделі до моделі “довіреного управління”, у якій командир виконує не лише функцію розпорядника, а й виступає носієм цінностей, координатором зусиль і гарантом рішень у нестабільному середовищі. Виокремлено три етапи інституціоналізації військового лідерства: нормативно-дисциплінарний, компетентнісний та інтеграційно-публічний, що корелюють із появою гібридних конфліктів, реформуванням сектору безпеки та зростанням значення командира у формуванні суспільної довіри до Збройних сил. Уточнено, що сучасне військове лідерство має реалізовуватись на перетині військової доктрини, публічного управління й стратегічних комунікацій, виступаючи посередником між армією, державою та громадянським суспільством.

Здійснено аналітичне осмислення новітніх концепцій військового лідерства, в межах яких воно інтерпретується не лише як інструмент командного управління, а як критично важливий чинник легітимного прийняття управлінських рішень у контексті гібридної війни. Показано, що в умовах системних загроз, асиметричних бойових сценаріїв та мілітаризації публічного простору військове лідерство інституціоналізується як стратегічна форма управління ризиками, здатна мобілізувати ресурси суспільної довіри. Уточнено, що лідер виконує не тільки функцію оперативного керівництва підрозділами, а й формує моральну архітектуру командування, що охоплює гуманітарні, інформаційні та дипломатичні контексти державного управління в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що ефективне військове лідерство має виходити за межі традиційної ієрархічної лояльності та спиратися на публічний авторитет, стратегічну суб'єктність, здатність до ухвалення рішень у ситуації делегованої невизначеності та стійкість до інформаційного тиску. Встановлено, що у сучасному науковому дискурсі відбувається міждисциплінарне зближення воєнної науки, кризового менеджменту та теорії публічного адміністрування, результатом чого стало формування гібридних моделей лідерства – “mission command” (наказове командування), “trusted leadership” (лідерство, засноване на

довірі), “adaptive command environment” (адаптивне командне середовище), які передбачають тісну взаємодію військових лідерів із громадянськими інституціями та органами влади. Доведено, що сучасний військовий лідер дедалі більше виконує функцію не лише виконавця наказів, а й повноцінного носія цінностей публічного служіння та агента інституційної взаємодії в рамках національної безпеки.

У межах дисертаційного дослідження проаналізовано організаційно-функціональну специфіку післядипломної підготовки військових лідерів в Україні, що дало змогу виявити її поступову трансформацію від технократичної, вузькоспеціалізованої моделі – до багатовимірної інституційної платформи розвитку стратегічних і моральних компетентностей. Зазначено, що традиційні курси підвищення кваліфікації, орієнтовані передусім на технічну обізнаність офіцерського складу, поступово доповнюються симуляційними тренінгами, навчальними модулями з ухвалення командирських рішень у кризових ситуаціях, а також інтегрованими курсами з етики, психології та основ публічного адміністрування. Обґрунтовано, що така трансформація не є лише реакцією на зовнішні виклики повномасштабної війни, а відображає глибинний перегляд парадигми військової освіти – від ієрархічно-лінійної до інноваційно-проектної, побудованої на компетентнісному підході. Встановлено, що офіцер після проходження сучасного курсу післядипломної підготовки постає не лише як виконавець бойових завдань, а як суб’єкт публічного управління, здатний діяти на перетині військової служби, гуманітарної підтримки населення та державного адміністрування в умовах багатовимірної кризи. Окремо підкреслено, що в оновлених програмах навчання посилено акценти на розвиток адаптивного мислення, управлінської ініціативи, підготовку до мультисекторальної взаємодії та ефективну інтеграцію з цивільними структурами.

Здійснено аналіз іноземного досвіду розвитку лідерських компетентностей у військовій сфері з акцентом на інституційні практики, що можуть бути адаптовані до українських умов. Проаналізовано приклади країн

НАТО, де впроваджено багаторівневу систему лідерської освіти, яка охоплює підготовку як офіцерського, так і сержантського складу. У межах систем поєднуються академічна підготовка, практичні тренінги та бойове наставництво, що створює цілісну модель формування лідерських якостей. Зокрема, розглянуто структуру курсів L-рівня у Збройних силах Великої Британії та Данії, концепцію “mission command” у США, Канаді, Німеччині та Норвегії, а також інституційну роль сержантського корпусу як механізму раннього виявлення й розвитку лідерського потенціалу. Виокремлено, що центральним елементом подібних систем виступає послідовне формування стратегічного мислення, здатності до ухвалення гнучких рішень в автономному форматі, а також етичної відповідальності за дії в умовах бойових і цивільних викликів. Встановлено, що ефективність зазначених моделей забезпечується низкою чинників: наявністю доктринальної основи лідерства, безперервною підготовкою на всіх рівнях кар’єри, тісною інтеграцією з публічними органами влади, а також системним застосуванням моделювання, бойових тренажерів і симуляцій. Визначено потенційні напрями адаптації таких практик в Україні, передусім шляхом розвитку національної шкали лідерських курсів, розширення автономії військових підрозділів в ухваленні тактичних рішень, інституціоналізації сержантського корпусу як управлінської ланки, а також запровадження концепції “військового наставництва” в системі підготовки резерву для публічного управління.

Доведено, що симуляційні технології відіграють ключову роль у підготовці військових лідерів до дій в умовах бойового стресу, інформаційної нестабільності та урбанізованого середовища. На основі аналізу навчальних програм країн НАТО та українських ініціатив, реалізованих у межах міжнародного партнерства, обґрунтовано, що саме симуляції дозволяють формувати в офіцерів здатність діяти в неочікуваних, багатовимірних і високоневизначених ситуаціях, коли рішення необхідно приймати швидко, з обмеженими ресурсами та в умовах динамічної зміни даних. У таких сценаріях активізуються когнітивні механізми адаптивного мислення, зміцнюється

спроможність керівника до міжвідомчої координації, а також формується навичка підтримання моральної єдності колективу в кризових обставинах. Особливу увагу приділено мультисферним симуляціям, які поєднують елементи цивільного захисту, цифрового управління та гуманітарного реагування, що перетворює симуляційне навчання на засіб розвитку інтегрованих лідерських якостей. Таке навчання підвищує здатність офіцерів до ефективної взаємодії з публічними структурами у процесі захисту населення та відновлення деокупованих територій. Обґрунтовано доцільність інституціоналізації симуляцій як стандартного компонента післядипломної освіти командирського складу, із поступовим переходом до моделі “тренінг як полігон управління”. Така модель дозволяє відтворювати реальні ситуації міжвідомчої взаємодії та перевіряти ефективність управлінських рішень ще на етапі навчання. Наведено приклади успішного впровадження подібних практик у країнах Балтії та Канаді, які підтверджують високу результативність симуляцій у формуванні кризостійкого мислення та управлінської відповідальності в офіцерів нового типу, здатних приймати ефективні рішення в умовах гібридної війни.

У дисертаційному дослідженні запропоновано багаторівневу модель інтеграції військового лідерства в систему публічного управління, яка формалізує функціональну відповідність між трьома рівнями військового управління та відповідними рівнями публічної влади. Доведено, що модель розроблена з урахуванням необхідності забезпечення адаптивної координації між оборонними структурами та органами влади, що критично важливо для підтримки безперервного управлінського циклу в умовах криз і загроз безпеці. На тактичному рівні передбачено тісну взаємодію командирів підрозділів із місцевими органами самоврядування в питаннях логістичного забезпечення, захисту населення, мобілізаційної готовності та інформаційної стабільності. На оперативно-тактичному рівні обґрунтовано потребу координації з обласними державними адміністраціями щодо територіальної оборони, формування людських і матеріальних резервів, а також швидкого реагування на надзвичайні

ситуації. Стратегічний рівень, представлений оперативним командуванням Збройних Сил України, пов'язується з центральними органами виконавчої влади через спільне оборонне планування, розроблення нормативно-правової бази, кадрову політику та оцінювання стратегічних ризиків. Ключовим інноваційним елементом ПВЛ стало впровадження механізму зворотного зв'язку “з поля”, що дає змогу оперативно фіксувати зміни безпекового середовища та на їх основі коригувати державну політику у режимі реального часу, що забезпечує ситуативну обґрунтованість рішень, підвищує їх легітимність та сприяє збалансованому прийняттю дій як з боку військових, так і цивільних суб'єктів. Окрему увагу в моделі приділено інституціоналізації командирських компетентностей на рівні громад як передумові для формування публічно орієнтованого військового лідерства. Підкреслено, що лідерство розглядається як новий тип управлінського суб'єкта, здатного не лише здійснювати командування, а й брати участь у публічному управлінні у форматі воєнного та поствоєнного відновлення.

Обґрунтовано, що лідерські компетентності військовослужбовців є критично важливою умовою ефективної інституційної взаємодії з органами публічного управління в умовах багаторівневої відповідальності у сфері національної безпеки. Показано, що в ситуаціях гібридної війни, коли загрози набувають швидкоплинного й комплексного характеру, саме компетентнісний потенціал військових лідерів визначає здатність оборонного сектору координувати дії з цивільними структурами влади. Виявлено, що сучасний військовий лідер повинен поєднувати стратегічне мислення, вміння діяти в умовах криз, моральну відповідальність, адаптивність у комунікаціях та ініціативність в управлінських рішеннях. Доведено, що характеристики у своїй сукупності формують його не лише як керівника підрозділу, а як повноцінного суб'єкта публічного управління. Встановлено, що розвиток таких компетентностей можливий лише через цілісну інтеграцію освітніх програм, практик командування і симуляційного навчання, які спрямовані на формування публічно орієнтованого типу військового лідера. Саме такий лідер

здатен стати ключовою фігурою в новій архітектурі державного управління, яка вимагає гнучкості, відповідальності та міжсекторальної довіри. Узагальнено, що компетентнісний підхід забезпечує не лише якість і обґрунтованість рішень у сфері безпеки, а й формує спільну ціннісну рамку цивільно-військової взаємодії, що є запорукою легітимності публічної влади в умовах загрози.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в дисертаційній роботі сформульовано теоретичні положення й розроблено прикладні рекомендації щодо удосконалення механізмів розвитку військового лідерства у системі публічного управління України.

Ключові слова: військове лідерство, лідерські компетентності, кадрова безпека, національна безпека та оборона, кризовий менеджмент, воєнний менеджмент, воєнний стан та війна, ветерани, освіта та вища військова освіта, інновація, професійний стандарт, публічне управління, військові адміністрації, військова сфера, психологічна стійкість.

ANNOTATION

Liakh Vadym. *Mechanisms for the Development of Military Leadership in Military Administrations of Ukraine.* Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Specialty 281 “Public Management and Administration”. – Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2025.

This dissertation presents a comprehensive interdisciplinary analysis of the theoretical foundations and practical mechanisms for the development of military leadership within the public administration system of Ukraine. The purpose of the study is to conduct a theoretical and methodological analysis and to develop scientific and practical recommendations for forming a multi-level mechanism for developing military leadership as a component of Ukraine’s public administration system in the context of martial law and post-war transformation.

The dissertation explores the evolution of the concept of military leadership in the interdisciplinary context of public administration theories and military science, establishing it as an independent administrative category that emphasizes responsibility, moral legitimacy, and adaptability in a dynamic environment. It identifies that throughout the 20th century, military leadership was predominantly interpreted as a tool of authority based on positional power, command hierarchy, and strictly regulated leadership styles. In the context of martial law public governance, military leadership has gradually acquired features of political subjectivity, signifying a shift from a purely military function to one influencing national decision-making. It is demonstrated that in its modern dimension, military leadership is a complex, multifactorial phenomenon combining strategic vision, initiative, moral leadership, horizontal communication, delegation capacity, and the accumulation of trust as administrative capital. This transformation reflects a broader shift from hierarchical models to a paradigm of trusted governance, where the commander acts not only as a directive issuer but also as a value-bearer, effort coordinator, and guarantor of decisions in unstable environments. Three stages of institutionalization of military

leadership are identified: normative-disciplinary, competency-based, and integrative-public. These stages correlate with the emergence of hybrid conflicts, security sector reform, and the growing societal trust in military commanders. It is clarified that modern military leadership operates at the intersection of military doctrine, public administration, and strategic communications, serving as a bridge between the army, the state, and civil society.

The study also offers an analytical interpretation of modern military leadership concepts that frame it not only as a command tool but as a critical factor in legitimate decision-making during hybrid warfare. It shows that under systemic threats, asymmetric combat scenarios, and the militarization of the public sphere, military leadership is institutionalized as a strategic form of risk management capable of mobilizing social trust. Military leaders not only provide operational leadership but also shape the moral architecture of command, encompassing humanitarian, informational, and diplomatic contexts of governance during martial law. It is substantiated that effective military leadership must transcend hierarchical loyalty and be based on public authority, strategic agency, decision-making under delegated uncertainty, and resistance to information pressure. A convergence of military science, crisis management, and public administration theory has produced hybrid leadership models such as mission command, trusted leadership, and adaptive command environment, all of which require close cooperation between military leaders and civil institutions. It is proven that the modern military leader increasingly embodies the values of public service and acts as an institutional interaction agent within national security frameworks.

The dissertation analyzes the organizational and functional specifics of postgraduate training for military leaders in Ukraine, showing a gradual transformation from a technocratic and narrowly focused model to a multidimensional institutional platform for developing strategic and moral competencies. Traditional refresher courses, primarily aimed at technical competence, are now supplemented with simulation-based training, crisis decision-making modules, and integrated ethics, psychology, and public administration courses. This

transformation is not merely reactive to the full-scale war but reflects a paradigm shift in military education – from a linear-hierarchical model to an innovative, project-based approach grounded in competencies. Postgraduate-trained officers emerge not only as combat executors but as public administration actors capable of operating across military service, humanitarian assistance, and governmental administration during complex crises. Special emphasis is placed on adaptive thinking, managerial initiative, multisectoral interaction, and integration with civil structures in the revised curricula.

The foreign experience of developing leadership competencies in the military domain is examined, with a focus on institutional practices adaptable to Ukrainian conditions. NATO country examples are analyzed, particularly multi-level leadership education systems for both officers and NCOs, which integrate academic learning, practical training, and battlefield mentorship. Specific models explored include the UK and Denmark's L-level courses, the mission command approach in the U.S., Canada, Germany, and Norway, and the institutional role of the NCO corps in early leadership potential development. These systems prioritize strategic thinking, autonomous decision-making, and ethical responsibility in military and civilian challenges. Their effectiveness is ensured by doctrinal foundations, continuous training at all career stages, integration with public authorities, and widespread use of simulations and training environments. Potential adaptation pathways for Ukraine include developing a national leadership course scale, expanding unit autonomy in tactical decisions, institutionalizing the NCO corps as a management tier, and introducing “military mentorship” for preparing public administration reserves.

Simulation technologies are shown to be essential in preparing military leaders for combat stress, informational instability, and urbanized environments. Based on NATO training programs and Ukrainian initiatives, it is substantiated that simulations enhance the ability to operate in unpredictable, multidimensional, high-uncertainty scenarios requiring rapid decisions with limited resources. These scenarios activate adaptive cognitive mechanisms, improve interagency coordination, and reinforce moral unity within units. Special attention is given to multi-domain simulations that

integrate civil protection, digital governance, and humanitarian response, transforming simulation-based training into a tool for integrated leadership development. Such training strengthens officers' capacity to work with public institutions in population protection and recovery of de-occupied territories. The institutionalization of simulations as a standard component of postgraduate officer education is deemed appropriate, transitioning toward a model of training as governance test-bed. Examples from the Baltic states and Canada demonstrate the effectiveness of simulations in cultivating crisis-resilient thinking and responsible leadership among a new generation of officers capable of decision-making in hybrid war conditions.

The dissertation proposes a multi-level model (PML) for integrating military leadership into the public administration system. This model formalizes functional alignment between military command levels and corresponding levels of public authority. It emphasizes the need for adaptive coordination between defense structures and government bodies to maintain continuous governance under crises. At the tactical level, it involves interaction between unit commanders and local governments on logistics, population protection, mobilization readiness, and information stability. The operational-tactical level requires coordination with regional administrations on territorial defense, resource mobilization, and emergency response. The strategic level, represented by the Armed Forces' operational command, connects with central executive bodies on defense planning, legal frameworks, personnel policy, and strategic risk evaluation. A key innovation of PML is the feedback mechanism from the field, enabling real-time policy adjustments based on evolving security conditions, enhancing legitimacy and decision rationality. Institutionalization of command competencies at the community level is prioritized as a prerequisite for public-oriented military leadership. Leadership is conceptualized as a new administrative actor type, capable of commanding and participating in governance during wartime and reconstruction.

Finally, the dissertation proves that leadership competencies among military personnel are vital for effective institutional interaction with public authorities under

conditions of multilevel responsibility in national security. In hybrid warfare, where threats are rapid and complex, the competency potential of military leaders determines the defense sector's ability to coordinate with civil authorities. A modern military leader must combine strategic thinking, crisis action, moral responsibility, communication adaptability, and managerial initiative-traits that define them as both unit commanders and full-fledged actors of public administration. The development of these competencies requires integrated educational programs, command practice, and simulation training focused on cultivating public-oriented military leadership – capable of assuming key roles in the new governance architecture that demands flexibility, accountability, and cross-sectoral trust. The competency-based approach not only ensures sound decision-making in security matters but also shapes a shared value framework for civil-military cooperation, reinforcing the legitimacy of public authority amid threats.

Keywords: military leadership, leadership competencies, personnel security, national security and defense, crisis management, military management, martial law and war, veterans, education and higher military education, innovation, professional standard, public administration, military administrations, military sphere, psychological resilience.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Лях В. М. Вплив міжнародного досвіду на розвиток кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я України // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2024. № 12. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-12-10601>.

2. Лях, В. М., & Жупан, Д. Б. (2025). Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні. *Публічне урядування*, (4 (41), 41-46. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5)

Особистий внесок: проаналізовано концептуальний підхід до формування і реалізації стратегії кадрової безпеки, що включає в себе прогнозування можливих загроз, визначення ключових завдань і механізмів їх реалізації.

3. Лях, В., Яцино, О. (2024). Державне управління у військовій сфері в Україні у період з 1991 по 2014 роки. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (2(74), 114-118. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-18](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-18)

Особистий внесок: проаналізовано питання зміни військової структури, технічного оснащення, кадрової політики та викликів, що постали перед Україною в умовах політичних та економічних змін.

В. Які додатково відображають наукові результати дисертації:

Тези доповідей

4. Лях В.М. Проблемні аспекти розвитку військового лідерства. Всеукраїнська науково-практична конференція «Конституція України: держава і право в умовах воєнного стану»: Збірник матеріалів конференції, м. Київ, 28 червня 2022 р. / Ред. кол.: Червякова О.В. (гол. ред.), І.А.Семенець-Орлова (заст.гол.

ред), І.І.Каліна (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 205-210.

5. Лях В. М. Шляхи розвитку військового лідерства в Україні. Стратегічні пріоритети розвитку науки, освіти і технологій в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 25 червня 2025 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2025. 125 с. С. 74-78.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЄПВО	–	Європейський простір вищої освіти
ВА	–	військова адміністрація
ВВНЗ	–	вищий військовий навчальний заклад
ВО	–	військова освіта
ВЦА	–	військово-цивільна адміністрація
ВЧ	–	військова частина
ДШВ	–	Десантно-штурмові війська
ЕГ	–	експериментальна група
ЄС	–	Європейський Союз
ЗВО	–	заклад вищої освіти
ЗСУ	–	Збройні сили України
КГ	–	контрольна група
КМУ	–	Кабінет Міністрів України
ЛК	–	лідерська компетентність
МВС	–	Міністерство внутрішніх справ України
МОЗ	–	Міністерство охорони здоров'я України
МОН	–	Міністерство освіти і науки України
МОУ	–	Міністерство оборони України
Мінвет	–	Міністерство у справах ветеранів України
Мінфін	–	Міністерство фінансів України
Мінцифра	–	Міністерство цифрової трансформації України
НАТО	–	Організація Північноатлантичного договору
НСЗУ	–	Національна служба здоров'я України
НУО	–	науково-освітні установи
НУОУ	–	Національний університет оборони України
ОБСЄ	–	Організація з безпеки та співробітництва в Європі
ОВА	–	обласна військова адміністрація
ОДА	–	обласна державна адміністрація

ООН	–	Організація Об'єднаних Націй
ООС	–	Операція Об'єднаних сил
ПВО	–	професійна військова освіта
РНБО	–	Рада національної безпеки і оборони України
СБУ	–	Служба безпеки України
ТГ	–	територіальна громада
ТМ	–	Talent Management (Управління людським капіталом)
ТрО	–	територіальна оборона
ЦВС	–	цивільно-військове співробітництво
ЦНАП	–	Центр надання адміністративних послуг
ALRM	–	Army Leadership Requirements Model
CIMIC	–	Civil-military cooperation
PML	–	Public -Military Leadership

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	16
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	30
1.1. Сутність військового лідерства в умовах поєднання адміністративних і бойових функцій	30
1.2. Зарубіжні концепції розвитку військового лідерства та їх релевантність керівникам військових адміністрацій	66
1.3 Компетентнісний підхід до формування військового лідерства у публічному управлінні: порівняльний аналіз міжнародних стандартів	88
Висновки до 1 розділу	100
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	102
2.1. Законодавче та підзаконне регулювання організації і повноважень військових адміністрацій та їх керівників	102
2.2. Організаційно-структурні особливості формування й реалізації лідерських компетентностей на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях	120
2.3. Ключові проблеми й виклики розвитку лідерських спроможностей командирів, які суміщають нормативну, управлінську та бойову діяльність ..	135
Висновки до 2 розділу	149
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ	152
3.1. Стратегічні напрями модернізації нормативно-правової бази військового управління та кадрового менеджменту	152
3.2 Інтегрована модель розвитку бойових, управлінських і нормативно-процедурних компетентностей військового лідера	166
3.3 Новітні технології підготовки військових лідерів за стандартами НАТО ..	188
Висновки до 3 розділу	200
ВИСНОВКИ	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	208
ДОДАТКИ	238

ВСТУП

Актуальність теми дослідження механізмів розвитку військового лідерства у військових адміністраціях Збройних Сил України зумовлена кардинальною трансформацією безпекового середовища, викликаною повномасштабною війною росії проти України. Вже в перші місяці вторгнення стало очевидно, що людський потенціал, спроможність до самоорганізації, адаптації, гнучкості та ціннісного лідерства стали вирішальними у стримуванні агресора. Україна, мобілізуювши сотні тисяч добровольців, зуміла не лише кількісно посилити Збройні Сили України (далі – ЗСУ), а й суттєво змінити якісний склад війська: до оборони країни стали представники з високим рівнем освіти, професійним досвідом і проактивною громадянською позицією, що потребує абсолютно нової парадигми управління та лідерства.

На тлі зростання ролі військових адміністрацій, які на передовій координують не лише бойові, а й гуманітарні, евакуаційні та управлінські процеси, посилюється потреба у *гібридному типі лідерства*, що поєднує військову і публічно-адміністративну компетентність. Військові адміністрації дедалі частіше стають точками прийняття стратегічних рішень щодо цивільного населення, що вимагає розвитку системи лідерства, здатної діяти у міжсекторальному, кризовому та морально-етичному вимірі.

Надзвичайно важливим чинником актуальності є загальноєвропейська *рекрутингова криза*, викликана демографічним старінням, зниженням мотивації молоді до військової служби та конкуренцією з боку цивільного ринку праці. Так, згідно з аналітичними даними Європейського оборонного агентства, у 2024 році рівень недобору новобранців у провідних арміях Європи перевищив 30 %, а середній вік військовослужбовця перевищив 31 рік. У Великій Британії з 2014 по 2024 рік чисельність сухопутних військ скоротилася на 13,7 %, а в Бундесвері процес “старіння” персоналу визнано системною загрозою [4].

Україна перебуває в ще складнішій ситуації: демографічна криза 1990–2000-х років, масова міграція після 2022 року, фізичні втрати та травматизація

чоловічого населення призвели до того, що середній вік військовослужбовця ЗСУ на третій рік війни перевищує 40 років. У цій ситуації питання розвитку військового лідерства виходить за межі підготовки командирів і перетворюється на *системну відповідь на кризу управління людським потенціалом в умовах тривалої війни*. Це передбачає як зміну підходів до вербування й кар'єрного розвитку, так і переосмислення лідерства як феномену довіри, служіння, відповідальності перед громадою та здатності ухвалювати рішення в умовах моральної невизначеності.

Дослідження показують, що лише *інституційно мотивовані лідери*, які мають не лише професійні, а й етичні, культурні та комунікаційні компетентності, здатні забезпечити довіру і стабільність у підрозділах. Саме тому в системах НАТО і США в останнє десятиліття активно формуються *лідерські школи нового типу* – з фокусом на мультисекторальні знання, командну роботу, менторство та психологічну витривалість. В Україні ця потреба є ще нагальнішою – не лише з воєнних причин, а й через майбутню інтеграцію ветеранів, реконфігурацію мобілізаційного резерву та розбудову територіальної оборони як опори суспільної стійкості.

Отже, розробка і впровадження механізмів розвитку військового лідерства у військових адміністраціях ЗСУ є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним напрямом державної політики у сфері оборони, мобілізації та публічного управління.

Аналіз джерел, використаних у дисертації, дозволяє виокремити кілька ключових наукових напрямів дослідження військового лідерства, кожен з яких представлений окремими авторами та школами. Така типологізація формує цілісне теоретико-методологічне поле дослідження й дозволяє прослідкувати еволюцію підходів до формування військових лідерів у контексті публічного управління.

Класичні концепції лідерства в армії та організації збройних сил окреслені у працях Б. Басса [128; 129], Д. Бернса [217], Р. Стогділла [236; 238], Б. Нортхауса [212], які досліджували природу, риси та типи лідерства у

воєнному та цивільному контексті. Зокрема, праця Б. Басса стала фундаментальною для розуміння лідерських теорій, а дослідження Р. Стогділла зосереджені на персоніфікованих рисах лідера та впливі ситуаційного чинника. Дані підходи інституалізовано в офіційних посібниках, таких як FM 6-22 (США) [122] та “Doktrine Leadership in the Canadian Force” [155], що формують канон підготовки офіцерів у країнах НАТО.

Вітчизняні академічні дослідження представлена працями І. Сурай [99], О. Усаченка [108], В. Ляха [53], В. Карпенка [32] та Л. Кримця [44], які адаптували класичні лідерські теорії до специфіки українського сектору публічного управління і Збройних Сил. Особливу увагу вони приділяли методологічним підходам до вивчення лідерства та його нормативному закріпленню в системі державного управління. Наприклад, І. Сурай у своїх працях акцентує на феноменологічному аналізі лідерства як інструменту політико-адміністративного впливу в умовах трансформації державності.

Окремий напрям становлять дослідження трансформаційного та етичного лідерства, які представлені у працях А. Естервуда [159], Р. Френча [164], А. Пейджа [218], А. Мейджора [195] та В. Пунди [86]. У цих дослідженнях проаналізовано, як змінюються вимоги до офіцерів у XXI столітті, зокрема в умовах багатовекторної загрози. Етичний вимір лідерства стає ключовим критерієм прийняття рішень на полі бою.

Значну увагу приділено підготовці стратегічного та тактичного лідера в системі вищої військової освіти України. У цьому напрямі працюють В. Вітер [14], В. Оліферук [13], О. Павленко [63] та Н. Черненко [111]. Вони розробляють моделі лідерської підготовки офіцерів, критерії оцінювання компетентностей, а також аналізують узгодження освітніх стандартів з натівськими вимогами. Наприклад, у дослідженнях В. Вітра обґрунтовано необхідність інституціональної трансформації офіцерської підготовки через синергію командирської практики та стратегічного мислення.

У фокусі дослідників, таких як О. Чумакова [114], В. Пасічник [114], А. Бузід [9], Н. Ковальчук [37] та О. Семененко [95] – проблематика військового

лідерства в умовах кризових ситуацій, моральної напруги, бойових дій. Їхні дослідження засвідчують, що ефективність командира в зоні бойових дій визначається не лише тактичними знаннями, а здатністю до рефлексії, морального лідерства та емоційного інтелекту.

На рівні правового поля основними нормативними орієнтирами формування системи військового лідерства виступають Конституція України [39], Закони України “Про оборону України” [75], “Про Збройні Сили України” [72], “Про військовий обов’язок і військову службу” [66], “Про національну безпеку України” [74], “Про публічну службу” [81] та “Про основи національного спротиву” [78], “Про військово-цивільні адміністрації” [67], “Про правовий режим воєнного стану” [79], Указ Президента України “Про утворення військових адміністрацій” [83], які визначають засади функціонування, повноваження та організаційно-управлінську структуру сектору безпеки й оборони. Концептуальну рамку розвитку лідерських компетентностей у ЗСУ формує Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України (2020/2024) [21; 22], яка закладає принципи “місійного командування”, сумісність із стандартами НАТО та структурує компетентнісний підхід в освітній і кадровій політиці оборонного відомства.

Таким чином, сукупність досліджень за вищенаведеними напрямками формує інтегроване поле наукового осмислення військового лідерства, що в дисертації реалізовано через синтез класичних теорій, емпіричних кейсів та новітніх нормативно-стратегічних документів.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконане відповідно до наукової роботи НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом: «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (ДР 0121U110533)” (довідка № 1937/1 від 30 травня 2025 р.) . Внесок здобувача полягає у розробці теоретико-методичних засад і практичних підходів до розбудови військового лідерства.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методологічний аналіз і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування багаторівневого механізму розвитку військового лідерства як складника системи публічного управління України в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації.

Передбачалося розв'язання таких завдань:

- проаналізувати еволюцію поняття “військове лідерство” в межах теорій публічного управління та військової науки, виокремивши ключові підходи до його інституціоналізації у XX-XXI століттях;
- дослідити сучасний стан наукового дискурсу щодо механізмів формування, розвитку та легітимації військового лідерства в контексті трансформації державного управління в умовах гібридних загроз та війни;
- проаналізувати організаційно-функціональну специфіку підготовки військових лідерів у системі післядипломної освіти України, визначивши напрями трансформації традиційної моделі навчання в контексті сучасних викликів;
- дослідити іноземний досвід розвитку лідерських компетентностей у військовій сфері, виокремивши релевантні інституційні практики для адаптації до українських умов;
- обґрунтувати доцільність упровадження симуляційних технологій як інструменту формування стратегічного мислення та кризового командування у підготовці офіцерського складу;
- розробити багаторівневу модель інтеграції військового лідерства в систему публічного управління, з урахуванням тактичних, оперативних і стратегічних рівнів прийняття рішень;
- обґрунтувати роль лідерських компетентностей військових у забезпеченні ефективної інституційної взаємодії з системою публічного управління на різних рівнях у сфері національної безпеки.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування та реалізації військового лідерства в системі публічного управління.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади розвитку механізмів військового лідерства в системі публічного управління України в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. З огляду на окреслену мету й завдання, у дисертаційному дослідженні використано такі методи: *історичний метод та аналіз понятійно-категоріального апарату* – для вивчення еволюції уявлень про військове лідерство, реконструкції теоретичних традицій його трактування в публічному управлінні та військовій науці, а також уточнення ключових дефініцій, що застосовуються в національному й міжнародному дискурсі (1.1-1.2); *структурно-функціональний аналіз* – для дослідження інституційних рівнів формування військового лідерства, виокремлення функціональних особливостей тактичного, оперативного-тактичного та стратегічного рівнів керівництва у зв'язку з публічною владою (1.3; 2.1; 3.3); *правовий аналіз* – для дослідження нормативно-правових актів, що регламентують систему військової освіти, дисципліну, підготовку та кадрову політику в секторі безпеки, а також принципів взаємодії між військовими й органами державної влади (2.1; 3.1); *порівняльний аналіз* – для вивчення досвіду підготовки військових лідерів у країнах НАТО та ЄС, зокрема впровадження доктрин “mission command”, трансформаційного лідерства, багаторівневих систем управління (2.2; 3.2); *кейс-стаді та контент-аналіз* – для аналізу конкретних практик підготовки офіцерів у вищих військових навчальних закладах, а також впровадження симуляційних платформ, тренажерів і ситуативного моделювання в освітній процес (2.3; 3.3); *документальний аналіз звітів ЗСУ, МОУ, НУОУ, НАДС та інших офіційних джерел* – для фіксації актуального стану підготовки військових лідерів, нормативно-інституційних змін та організаційних трансформацій (2.1-2.3); *аналітико-прогностичні методи* – для розроблення авторської багаторівневої моделі інтеграції військового лідерства в систему

публічного управління (ПВЛ), визначення механізмів координації між секторами оборони та публічного управління, моделювання зворотного зв'язку, аналізу управлінських ризиків і симуляцій рішень (3.3); *візуально-аналітичні методи* – для побудови графічних схем трирівневої інтеграції військового лідерства, логістичних карт функціональних відповідальностей, а також візуалізації потоків інформації та зворотного зв'язку між управлінськими рівнями (3.3).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні та теоретичному обґрунтуванні міжвідомчого підходу до розвитку військового лідерства як складника системи публічного управління в умовах воєнного стану та поствоєнної трансформації. Запропоновано поєднання публічно-управлінських та оборонних механізмів із урахуванням сучасних викликів, міжнародних стандартів, практик симуляційного навчання та принципів інтеграції цивільного й військового управління. У дисертаційному дослідженні:

вперше:

- розроблено багаторівневу модель інтеграції публічно-військового лідерства, яка поєднує тактичний, оперативно-тактичний та стратегічний рівні Збройних Сил України з громадським, регіональним і центральним рівнями цивільного управління. Вперше в українському науковому полі описано, які саме управлінські функції, інформаційні потоки й лідерські компетентності циркулюють між цими рівнями, включаючи механізм зворотного зв'язку з поля для адаптації державної політики.

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження, що дозволило концептуально переосмислити ключові дефініції у відповідності до сучасного воєнного контексту, гібридних загроз і потреб публічного управління. Зокрема, *“військове лідерство в умовах воєнного стану”* визначено як інтегрована управлінська здатність офіцера впливати на бойові, адміністративні та соціальні процеси через поєднання ціннісної мотивації, управлінської компетентності й адаптивного мислення, що дозволяє забезпечувати ефективне

функціонування державних і військових інституцій в умовах невизначеності, ризику та морального навантаження; *“механізми розвитку військового лідерства”* – як багаторівнева сукупність нормативно-правових, інституційно-організаційних, цифрово-освітніх, соціально-психологічних та фінансово-економічних важелів, що синхронізують принципи командування місією з принципами демократичного цивільного контролю й сервісною логікою держави; *“публічно орієнтоване військове лідерство”* як здатність командира діяти як морально впливова, комунікативно спроможна та мережево зв’язана особистість, яка одночасно забезпечує бойову результативність, підзвітність рішень і взаємодію з цивільними інституціями;

– концептуальне розуміння та структурно-інституційну модель розвитку лідерських компетентностей у Збройних Силах України шляхом введення цілісного підходу до створення Національної школи військового лідерства як постійно діючої інституції безперервного розвитку офіцерського складу, що має інтегруватися в систему кадрового резерву публічного управління. З урахуванням аналізу наявних підходів до підготовки командирів, а також принципів компетентнісного лідерства, обґрунтовано доцільність формування навчально-практичного кластеру, який поєднує психологічну, етичну, управлінську та аналітичну підготовку майбутніх офіцерів;

– систему симуляційної підготовки військових лідерів, увівши до неї компоненти сценарного планування, тренування командирських рішень у кризових умовах, морально-етичних дилем, адаптованих до бойового та постконфліктного середовища. Такий підхід орієнтує післядипломну освіту не лише на функціональні навички, а й на формування управлінського бачення, необхідного для участі в національній безпековій політиці.

набули подальшого розвитку:

– інтеграційні підходи до формування військового лідерства як міжсекторального явища, що охоплює не лише воєнну сферу, а й публічне управління, систему освіти та безпекові практики. Уточнено взаємозв’язки між функціональними рівнями управління та типами лідерських компетентностей,

що дало змогу створити інтегративну матрицю “рівень – функція – компетентність – управлінська відповідальність” на основі моделі ПВЛ;

- структура та роль післядипломної освіти у формуванні офіцерського корпусу нового типу. Запропоновано розглядати цей інститут як платформу стратегічного мислення та кризового управління, яка виходить за межі вузькопрофесійного навчання. Акцент зроблено на оновленні змісту освітніх програм через впровадження тренінгів з морального вибору, оперативного планування та міжвідомчої взаємодії;

- методологія симуляційного моделювання у військовій освіті. Розширено традиційний підхід до використання тренажерів і сценаріїв бойових ситуацій через включення елементів публічного адміністрування, системної реакції на нестандартні загрози, а також моделювання поведінки цивільного населення в умовах кризи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в дисертаційній роботі сформульовано теоретичні положення й розроблено прикладні рекомендації щодо удосконалення механізмів розвитку військового лідерства у системі публічного управління України. Результати аналізу, що викладені у дослідженні, були застосовані у науковій роботі Міжрегіональної Академії управління персоналом: «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (ДР 0121U110533)” (довідка № 1937/1 від 30 травня 2025 р.).

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження охоплює широкий комплекс джерел, що забезпечують всебічне вивчення механізмів розвитку військового лідерства в системі публічного управління України. До них належать: нормативно-правові акти України, зокрема Конституція України, Закони України “Про оборону України”, “Про Збройні Сили України”, “Про основи національного спротиву”, “Про військовий обов’язок і військову службу”, Дисциплінарний статут Збройних Сил України, а також доктринальні документи – зокрема “Доктрина військового лідерства у

Збройних Силах України” (2024); офіційна звітність, аналітичні матеріали та нормативно-методичні розробки Генерального штабу ЗСУ, Міністерства оборони України, Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Національного агентства України з питань державної служби, а також Центру лідерства УКУ; аналітичні доповіді міжнародних організацій, таких як НАТО (Allied Command Transformation, NATO DEEP), Центр армійського лідерства Великої Британії, Інститут Гудпастера (США), а також звіти оборонних аналітичних центрів – CEPA, RUSI, RAND Corporation; результати соціологічних опитувань, зокрема досліджень морального клімату, довіри до командирів та оцінки бойової підготовки, проведених на замовлення Міністерства оборони України або міжнародними партнерами у сфері оборони; наукові публікації, монографії, дисертації, фахові статті українських і зарубіжних дослідників з питань військового лідерства, публічного управління, стратегічного мислення, командирських рішень у кризових умовах, психології лідерства та міжвідомчої взаємодії, зокрема праці, опубліковані у виданнях “Military Science”, “Публічне урядування”, “Військова освіта”, “Journal of Baltic Security”, “NCO Journal”, “Leadership in Public and Nonprofit Organizations”.

Особистий внесок здобувача. Теоретико-методологічні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході проведення досліджень, розроблено здобувачем самостійно. Особистий внесок здобувача у працях, що опубліковано у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні положення і результати дисертаційного дослідження оприлюднені автором на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема:

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 5 наукових працях, зокрема 3 статтях у наукових фахових виданнях з державного управління, 2 тезах доповідей на науково-практичних конференціях.

Структура дисертаційного дослідження. Робота складається з анотації, переліку умовних позначень, вступу, п'яти розділів, які охоплюють 15

підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 249 сторінок, з них основного тексту – 207 сторінок. Дисертація містить 9 рисунків, 9 таблиць. Список використаних джерел налічує 258 найменувань та розміщений на 29 сторінках (кількість україномовних джерел налічує 117 найменування, іноземних – 141). Додатки (6) розміщено на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність військового лідерства в умовах поєднання адміністративних і бойових функцій

В умовах повномасштабної агресії проти України лідерство стало стратегічним ресурсом одночасно для Збройних Сил України (далі – ЗСУ) і для всієї системи публічного управління, оскільки командир уже не обмежується виконанням бойових завдань, а діє як суб’єкт вироблення політик, мобілізації ресурсів і підтримання морального духу держави. Сутність цього феномена проявляється у здатності військового керівника *свідомо й відповідально* впливати на поведінку особового складу, суспільні настрої й управлінські процеси, забезпечуючи бойову результативність і водночас демократичну легітимність державних рішень.

Початок осмислення феномену лідерства в гуманітарних науках сягає середини XX століття, коли ціннісно-мотиваційний вимір управління лише формується, а традиційні бюрократичні моделі переважають. У 1950 році Р. Стогділл запропонував перше всеохопне визначення: лідерство – це “активність управління організованою групою на шляху до поставлених цілей” [236]. У цьому формулюванні вже закладено ідею цілеспрямованого соціального впливу, але акцент зроблено радше на процес, ніж на особистість.

У 1978 році Д. Бернс підняв дискусію на моральний рівень, окресливши трансформаційне лідерство як взаємне “підняття” лідера й послідовників до вищої мотивації та усвідомлення [217]. Такий підхід змістив фокус із поведінкових характеристик на зміну цінностей, що особливо важливо для сучасного військового контексту. Починаючи з кінця 1970-х рр., концепція трансформаційного лідерства посіла центральне місце у

військово-управлінських дослідженнях, оскільки вимагає від командира не лише дисциплінарних дій, а й морального провідництва.

Наступний теоретичний крок здійснив Б. Басс, який у 1985 році представив модель, де лідерство постає відносинною конструкцією, що виникає на перетині особистих якостей, ситуаційних чинників та очікувань підлеглих [128]. Тут уперше чітко артикулюється ідея, що лідерство – це не властивість окремої особи, а динамічний обмін між усіма учасниками.

У 2006 році Г. Юкл конкретизував подвійну природу впливу: лідер формує бачення (“understand and agree about what needs to be done”) і полегшує реалізацію (“facilitating individual and collective efforts”) [213]. Дане поєднання стратегічного мислення й організаційної підтримки особливо релевантне для багаторівневих силових структур, де необхідно одночасно координувати різномірні підрозділи.

У 2021 році П. Норхауз оновив концепцію, підкресливши контекстну обумовленість лідерського впливу та його динаміку [212]. Він визначив лідерство як “процес, у якому індивід впливає на групу для досягнення спільної мети, адаптуючи стиль до ситуації”.

В українській публіцистиці поняття лідерства у публічному секторі трактується як поєднання компетентностей стратегічного мислення, особистісного впливу й ініціаторства змін. І. Сурай у 2020 році зазначила, що лідерство проявляється як форма соціальної взаємодії, за якої лідер здатен усвідомлювати й артикулювати потреби та інтереси своєї спільноти [99, с. 216-227]. У відповідь на це послідовники надають йому довіру та делегують частину своїх повноважень, розглядаючи лідера як інструмент реалізації власних цілей і прагнень. У результаті такого обміну формується авторитет і вплив лідера в колективі. Загалом, І. Сурай розглядає лідерство як специфічний управлінський статус, що виникає на основі владних повноважень і нерозривно пов’язаний із посадовим становищем керівника та його здатністю ухвалювати управлінські рішення.

Український контекст формалізувався Доктриною розвитку військового лідерства ЗСУ у 2020 році, де зафіксовано, що військовий лідер поєднує професійну майстерність із повагою до прав людини, демократичних процедур і цивільного контролю [22]. Дане визначення інкорпорує трансформаційні та сервантні (“servant leadership” – лідерство як служіння) аспекти, віддзеркалюючи вимоги євроатлантичної інтеграції.

Окрему увагу варто приділити питанням синхронізації військового лідерства з демократичними стандартами публічного управління. У післявоєнний період та в контексті євроатлантичної інтеграції України дедалі більшого значення набуває впровадження підходів “mission command” (лідерство на основі довіри та делегування повноважень) та “servant leadership” (лідерство як служіння), які балансують між необхідністю дисципліни та розвитком ініціативи серед командирів середньої ланки. Аналітичні напрацювання В. Залужного, В. Назарова та Р. Грищука 2023 року демонструють, що адаптація таких моделей у підготовці військових кадрів підвищує рівень їхньої гнучкості, взаємосумісності з силами НАТО, а також сприяє формуванню якісного резерву для публічного управління в умовах воєнного стану та відбудови [25]. Новизна полягає у зміщенні акценту з процедур до ініціативи середньої ланки – критично важливого чинника в умовах високодинамічних бойових дій.

Поступова еволюція концепту лідерства в гуманітарних та військово-наукових дослідженнях засвідчує перехід від інструментального трактування управління до багаторівневої моделі, в якій поєднуються когнітивні, поведінкові та етичні виміри впливу. Зокрема, *сучасне військове лідерство дедалі частіше осмислюється як результат взаємодії трьох ключових чинників – стратегічного бачення, ініціативи та довіри* (рис. 1.1). Водночас ці елементи не функціонують ізольовано, а формують динамічну систему, в якій кожен із компонентів одночасно є причиною та наслідком інших. Схематизація таких взаємозв’язків дозволяє наочно відобразити внутрішню логіку перетворень у підходах до формування командирських рішень, особливо в умовах

нестандартних ситуацій, що потребують моральної легітимності дій, професійної автономії та прозорості намірів.

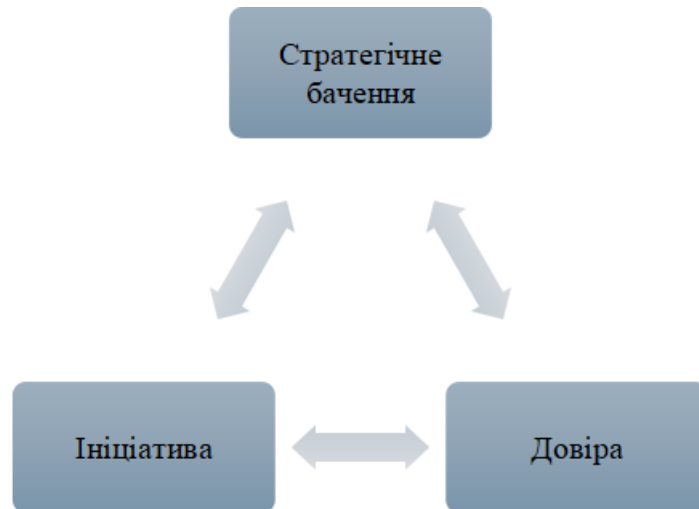


Рис. 1.1. Триєдність лідерства: стратегічне бачення, ініціатива та довіра як системоутворюючі елементи військового управління. *Розроблено автором на основі аналізу джерел [99; 212; 213].*

Побудована логічна матриця не лише дозволяє краще зрозуміти внутрішню структуру феномену лідерства, а й виявляє його динамічну природу як механізму узгодження рішень, поведінки та спільних цінностей. Ухвалення рішень без стратегічного бачення веде до ситуативного управління, ініціатива без підтримки довіри – до фрагментарної ефективності, а довіра без бачення – до інерційного підпорядкування. Саме збалансоване поєднання цих трьох складових створює середовище, в якому військовий лідер не просто виконує накази, а формує спільну мету, мотивує до її досягнення та забезпечує сталість і стійкість у діях. У подальших розділах дисертації цей підхід буде розгорнуто через моделі управлінської взаємодії та кейси реалізації лідерських практик у системі післядипломної освіти офіцерів (див. підрозд. 3.2, 3.3).

Дослідження Г. Чумакової та В. Пасічнюка, проведенні у 2024 році, засвідчують, що ефективне керівництво та застосування адаптивних стилів лідерства в органах публічної влади й місцевого самоврядування сприяють підвищенню спроможності цих інституцій до стратегічного планування,

оперативного реагування на безпекові загрози, а також забезпечують стабільність функціонування організацій в умовах воєнної нестабільності [114].

На базі хронологічно вибудованих визначень можна сформувати узагальнювальний рис. 1.2 зі стислим переліком ключових атрибутів кожного етапу, що спростить подальший порівняльний аналіз (див. підрозділ 1.2).

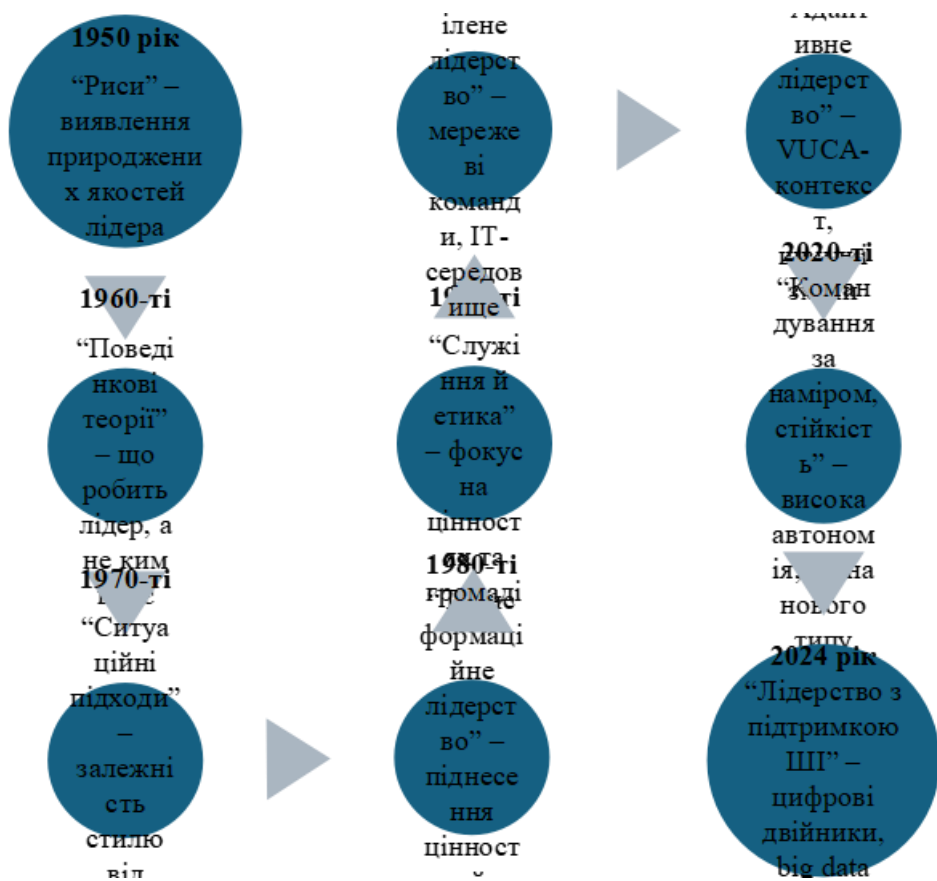


Рис. 1.2. Спіраль розвитку концепцій лідерства 1950-2024 рр. Розроблено автором на основі аналізу джерел [22; 114; 128; 212; 213; 218; 236].

Підсумовуючи, сучасне розуміння військового лідерства формується на стику класичної теорії соціального впливу, трансформаційної парадигми та мережевого врядування, водночас залишаючись глибоко закоріненим у практиці бойового управління. Хронологічний аналіз визначень у табл. 1.1 дозволяє простежити, як поступово зміщувався акцент: від формальних повноважень до морального авторитету, від жорсткої ієрархії до гнучкої відповідальності, від централізованого контролю до довіреної ініціативи. Такий історико-концептуальний зріз є підґрунтям для розроблення детальних

механізмів розвитку лідерських компетентностей, а також задає рамку для емпіричного дослідження.

Таблиця 1.1

Хронологічна еволюція концепцій військового
лідерства (1950–2025): аналітична матриця джерел

Рік/період	Автор	Ключова ідея	Внесок у військове лідерство
1950	Р. Стогділл	лідерство як “активність управління організованою групою...”, поведінковий вимір впливу	заклав підвалини управлінської складової військового лідерства
1951-1977	Статут ЗС СРСР (1960)	жорстко ієрархічна модель “командування”; дисципліна та підпорядкування пріоритетні	нормативно закріплено командира як одноосібного носія влади; сформовано канон “наказ – виконання” (див. підрозд. 2.3)
1978	Дж. М. Бернс	“трансформаційне” лідерство, взаємне моральне піднесення	переосмислення ціннісної мотивації у бойових підрозділах
1978-1984	Аналіз спогадів про Афганську кампанію	неформальне лідерство й ініціативність молодших командирів	показано значення довіри та горизонтальної взаємодії у малих підрозділах (див. підрозд. 2.3)
1985	Б. Басс	концепція “be – know – do” (атрибути й компетентності)	інституціалізував підготовку лідера за компетентнісним підходом
1986-2005	FM 22-100; AJP-01	компетентнісна парадигма, “mission command”, “lead by example”	стандарти оцінки лідерських компетенцій та делегування повноважень (див. розд. 2)
2006	Г. Юкл	подвійна природа впливу: бачення та реалізація	увів процесову динаміку, релевантну мережевим операціям
2007-2019	Генштаб ЗСУ; JMTG-U	операціоналізація “mission command” на основі бойового досвіду	фокус на ініціативу, адаптивність і відповідальність (див. підрозд. 2.2)
2020	Доктрина ЗСУ	системна модель компетентностей, сумісна з “mission command”	узаконила принципи демократичного врядування
2021	П. Норхаус	лідерство як динамічна, контекстно зумовлена взаємодія	актуалізував адаптивність для багатодомених операцій
2023	В. Залужний, В. Назаров, Р. Грищук	інтеграція “mission command”, компетентностей і мотивації	модель підготовки лідера для зсу та публічного управління
2024	Г. Чумакова, В. Пасічник	“servant leadership” для стійкості владних структур	зв’язок військових стилів зі стратегією державного управління

Розроблено автором на основі аналізу джерел [22; 25; 104; 114; 129; 153; 212; 213; 217; 218; 236].

Отже, еволюція наукових підходів відображає поступовий перехід від поведінкових моделей до багатодоменого, контекстно зумовленого лідерства. Р. Стогділл заклав поведінковий вимір, Д. Бернс – трансформаційний з акцентом на моральні цінності, Б. Басс увів формулу “Be – Know – Do”, Г. Юкл розкрив подвійність “бачення+реалізація”, а П. Норхаус підкреслив динамічну взаємодію лідера й групи. В українському контексті ключовими віхами стали Доктрина 2020 року та інтегрована модель В. Залужного, В. Назарова й Р. Грищука, що поєднує “mission command”, діагностику компетентностей і справедливу мотивацію [25].

Таким чином, аналіз наукових підходів до сутності лідерства як у зарубіжному, так і у вітчизняному контексті дозволяє виокремити базові характеристики, що формують його як управлінський феномен. Незважаючи на відмінності у трактуваннях, більшість дослідників сходяться на думці, що ефективне лідерство передбачає не лише організаційні здібності, а й глибоку візію, здатність надихати та відповідально діяти в межах правових і моральних норм. Особливої ваги нижчезазначені риси лідерства набувають у сфері публічного управління в умовах війни, де лідер має не тільки координувати дії, а й бути носієм довіри та стратегічного бачення:

- *візійність*: у більшості сучасних концепцій лідерства, починаючи від класичних підходів Р. Стогділла до військово-управлінських моделей, запропонованих В. Залужним, ключовою ознакою лідера є здатність формулювати цілісне бачення майбутнього [25]. Дане бачення слугує орієнтиром для колективу, сприяє мобілізації як ресурсів, так і моральної готовності до дій. Лідер, що володіє стратегічною візією, створює умови для єдності команди навіть у кризових ситуаціях, зберігаючи напрямок руху й упевненість у досягненні мети;

- *мотиваційний вплив*: за Г. Юклом, ефективне лідерство ґрунтується не на авторитарному контролі, а на вмінні “запускати” внутрішні мотиваційні

механізми в підлеглих [213]. Д. Бернс, у своїй концепції трансформаційного лідерства, підкреслює значення морального піднесення та надихаючої взаємодії між лідером і колективом [217]. У контексті українських реалій, зокрема у військовій та публічній сфері, така здатність набуває додаткового змісту через наявність глибокого патріотичного мотиву, готовності до самопожертви та відданості державним цінностям. Тобто мотивація має не лише інструментальний, а й світоглядний характер, що значно посилює вплив лідера на поведінку та рішучість підлеглих.

– *відповідальність і підзвітність*: сучасні підходи до лідерства наполягають на тому, що ключовим маркером зрілості лідера є не лише його особиста мужність або авторитет, а й здатність діяти в межах правових, етичних і процедурних норм. Особливо це актуально у сфері публічного управління та національної безпеки, де лідер повинен не лише ініціювати дії, а й нести повну відповідальність за їхні наслідки. Лідерство в даному контексті вимагає публічної прозорості, підзвітності перед громадянами та поваги до засад цивільного контролю, що дозволяє уникнути зловживання владою та зберігати довіру до державних інституцій навіть у періоди надзвичайного стану.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що лідерство, релевантне системі публічного управління у воєнний період, повинно поєднувати стратегічне мислення, здатність мобілізувати колектив, моральну відповідальність і повагу до демократичних процедур, а риси лідерства виступають методологічною основою для формування механізмів розвитку військового лідерства в системі публічної влади України.

Упродовж останніх двох десятиліть поняття публічного лідерства суттєво трансформувалося в контексті зростання складності управлінських процесів, зростання міжсекторальної взаємозалежності та необхідності врахування етичних і стратегічних викликів, що стоять перед державним управлінням. Одним із провідних теоретиків, які заклали методологічний фундамент цієї трансформації, є М. Варт, який у своїй ґрунтовній праці запропонував цілісну

модель публічного лідерства, що поєднує елементи трансформаційного, транзакційного й сервісного лідерства [253]. Центральним положенням його концепції є орієнтація лідера на створення публічної цінності – не лише досягнення управлінських результатів, а й зміцнення довіри громадськості до інституцій, прозорості ухвалення рішень та дотримання етичних стандартів.

У подальших працях, зокрема у четвертому виданні своєї монографії 2023 року М. Варт поглиблює свою теорію, виокремлюючи шість ключових поведінкових доменів публічного лідера, до яких належать:

- *етичне лідерство*, що забезпечує моральну легітимність управлінських рішень;
- *орієнтація на результат*, яка передбачає досягнення конкретних показників ефективності;
- *відкриті комунікації* з громадськістю та іншими стейкхолдерами;
- *розвиток людського капіталу* шляхом наставництва й підтримки персоналу;
- *мережеве партнерство* як основа співпраці в межах багаторівневої системи управління;
- *управління змінами*, що фокусує увагу на здатності адаптуватися до викликів середовища та ініціювати інституційні реформи [254].

Сучасна наука про публічне лідерство також активно опрацьовує ідеї мережевого врядування та лідерства у системах розподіленої влади. У даному контексті особливо показовим є дослідження Р. Морса та Т. Баса, у якому публічне лідерство розглядається як здатність до ефективного функціонування у світі “розділеної влади” (shared-power world) [203]. Автори підкреслюють, що сучасний лідер у публічному секторі повинен вміти не стільки командувати у вертикальній ієрархії, скільки мобілізувати автономних урядовців, представників громадськості, бізнесу та волонтерів навколо спільної ціннісно-орієнтованої мети. Такий підхід акцентує важливість кооперації замість домінування, а отже, гармонійно поєднується з принципами партнерського

управління у воєнний час, коли злагоджена взаємодія військових, цивільних адміністрацій і громадянського суспільства має вирішальне значення.

Варто зауважити, що вищевикладені ідеї органічно перегукуються із сучасною військовою доктриною лідерства, зокрема концепцією mission command, яка активно розвивається в арміях НАТО. NATO Next Generation Command and Control акцентує, що ефективне управління у багатодомених конфліктах неможливе без делегування повноважень, чіткого розуміння намірів командування та високого рівня довіри між всіма рівнями керівництва [150]. Військовий лідер у такій системі повинен бути не лише виконавцем наказів, а й автономним суб'єктом прийняття рішень, який здатен діяти проактивно, але в межах стратегічного задуму старшого керівника.

Відповідно, Британська армія у власних нормативних документах визначає чотири основоположні принципи місійного лідерства: відповідальність, свобода дій, довіра та єдність командування [143]. Дані принципи визнано основою не лише тактичної ефективності, а й взаємодії військових із цивільними управлінськими структурами у кризових та бойових умовах. Такий підхід особливо актуальний для України, де фронт і тил тісно переплетені, а від координації зусиль військово-цивільного управління залежить не лише результат бойових дій, а й виживання громад у прифронтових регіонах.

Таким чином, еволюція міжнародних концепцій публічного лідерства демонструє перехід від ієрархічно орієнтованих моделей до ціннісно-мережевих парадигм, які роблять акцент на етичності, стратегічному мисленні, колективній відповідальності та прозорості. У контексті розвитку військового лідерства в системі публічного управління України саме такі підходи відкривають можливість для формування інтегрованої моделі, де командир водночас виступає як лідер бойового підрозділу, стратегічний агент державної політики та моральний авторитет у суспільстві.

У сучасному українському науковому дискурсі проблематика публічного лідерства розглядається як ключовий компонент трансформації системи

державного управління. Ґрунтовний внесок у розвиток цього напрямку здійснили І. Сурай та Ю. Лях, які підходять до аналізу лідерських практик крізь призму як національного контексту, так і глобальних управлінських тенденцій [53; 99].

Так, у своїх дослідженнях І. Сурай наголошує, що методологія вивчення публічного лідерства в українських реаліях має ґрунтуватися на феноменологічному підході, який дозволяє досягнути суб'єктивні смисли управлінських дій та прийняття рішень [99]. Дослідниця підкреслює необхідність емпіричної верифікації теоретичних моделей, а також адаптації провідних західних концепцій до українського політико-адміністративного середовища.

Своєю чергою, Ю. Лях розглядає публічне лідерство як універсальний інструмент модернізації публічного сектору, що поєднує в собі прагнення до демократизації, підвищення довіри до інституцій і запровадження нових стандартів компетентнісного управління [53]. Авторка стверджує, що ефективний публічний лідер виконує функцію інтегратора – між державою і громадянами, між органами влади та громадянським суспільством, між адміністративними процедурами та ціннісними очікуваннями людей. Через таку інтегративну роль публічне лідерство набуває вирішального значення у процесах реформування та посилення функціональної спроможності державних інституцій.

Отже, науковці демонструють узгодженість своїх підходів із провідними міжнародними теоріями публічного лідерства. Вони підкреслюють, що ефективний лідер у сфері публічного управління повинен:

- забезпечувати прозорість та відкритість процесу ухвалення рішень;
- дотримуватися етичних норм та принципів підзвітності перед суспільством;
- проявляти комунікативну компетентність, що дає змогу ефективно взаємодіяти з представниками різних секторів – державного, приватного та громадського;

– орієнтуватися на довгострокове суспільне благо, віддаючи пріоритет не короткочасним політичним дивідендам, а стабільному соціальному розвитку та зміцненню інституційної довіри.

Таким чином, у працях І. Сурай і Ю. Лях публічне лідерство постає як багатовимірне соціально-політичне явище, що забезпечує не лише результативність управлінських рішень, але й зміцнення легітимності державної влади [53; 99]. Їхній науковий доробок формує методологічне підґрунтя для подальшого вивчення специфіки військового лідерства як особливої форми публічного лідерства, актуальної для України в умовах воєнного стану.

Зважаючи на теоретичну й прикладну важливість диференціації типів лідерства, доцільно подати стислий порівняльний огляд публічного та військового лідерства за ключовими параметрами у табл. 1.2, що дозволяє чітко окреслити точки перетину й розходження між ними, виявити структурні, поведінкові та ціннісні особливості кожного з підходів.

Таблиця 1.2

Публічне та військове лідерство: ключові акценти

<i>Критерій</i>	<i>Публічне лідерство</i>	<i>Військове лідерство</i>
<i>Мета лідерства</i>	суспільне благо, довіра громадян, демократичне управління	досягнення бойового завдання, збереження підрозділу, стратегічна перевага
<i>Структура підпорядкування</i>	горизонтальна/мережева взаємодія, партнерство	жорстка ієрархія, субординація
<i>Стиль управління</i>	децентралізоване, консультативне, партисипативне	командне, централізоване (із допустимою ініціативою – mission command)
<i>Ключові риси лідера</i>	етичність, прозорість, комунікативність, стратегічне мислення	мужність, рішучість, дисципліна, компетентність
<i>Контекст дії</i>	адміністративно-політичне середовище, стабільне або кризове	бойова обстановка, невизначеність, ризик, тиск
<i>Тип взаємодії</i>	комунікація, делегування, кооперація	наказ, приклад, контроль
<i>Толерантність до ризику</i>	низька, рішення ухвалюються колегіально, з урахуванням репутаційних ризиків	висока, рішення приймаються швидко і персонально
<i>Пріоритети відповідальності</i>	перед громадянами, суспільством, законодавчими	перед командуванням, підлеглими, державою

	органами	
<i>Орієнтація на результат</i>	соціальна ефективність, сталість, легітимність	бойова ефективність, збереження життів, перемога
<i>Інструменти впливу</i>	нормативно-правова база, етика, політична риторика	наказ, приклад, фізичний авторитет

Розроблено автором на основі аналізу джерел [22; 53; 99; 143; 150; 203; 254].

Як показує порівняльна таблиця, військове і публічне лідерство мають низку спільних засад – орієнтацію на відповідальність, стратегічну ефективність та моральне лідерство – однак реалізуються у різних інституційних контекстах і базуються на відмінних стилях впливу. Військове лідерство передбачає жорстку ієрархію, високу толерантність до ризику й домінування командного впливу, тоді як публічне – акцентує мережеву взаємодію, прозорість і комунікативну компетентність. Отже, в умовах гібридної війни та необхідності стратегічної синергії між ЗСУ і державною владою, виникає об’єктивна потреба в інтегрованому підході, який поєднує адаптивність, нормативність, лідерську ініціативу та публічну підзвітність.

Після аналізу сучасних наукових підходів до публічного лідерства постає необхідність формулювання власного концептуального бачення даного явища в умовах збройної агресії та системної трансформації українського сектору безпеки й оборони. Публічне лідерство в такому контексті виходить за межі традиційного розуміння як інструменту служіння суспільства, оскільки перетворюється на системоутворювальний ресурс стійкості, координації та легітимності державних рішень в умовах воєнного стану.

Як зазначає М. Сунгуровський, під час війни публічне лідерство трансформується із класичної парадигми “служіння громадянам” у практику стратегічної стійкості [147]. Лідер виступає медіатором між вимогами фронту й очікуваннями суспільства, формуючи зрозумілу, прозору й легітимну логіку ухвалення рішень у сфері безпеки. Саме через публічну комунікацію, пояснення цілей та обмежень, лідер впроваджує довіру як форму політичного капіталу. У рамках публічного управління військове лідерство перестає бути лише інструментом бойової ефективності й набуває трьох додаткових вимірів:

- *політико-правовий*: передбачає обов'язкове дотримання міжнародного гуманітарного права, конституційних обмежень та принципів цивільного контролю над збройними силами. Участь військових лідерів у публічному управлінні вимагає розуміння правових меж дії та етичної відповідальності перед суспільством;
- *соціально-мобілізаційний*: акцентує на здатності лідера формувати суспільну згуртованість, стимулювати активну громадянську позицію, підтримувати моральний дух не лише в армії, а й серед цивільного населення, тим самим зміцнюючи внутрішню стійкість країни;
- *інституційно-інноваційний*: пов'язаний з інтеграцією сучасних технологій, штучного інтелекту, цифрових платформ та аналітики великих даних у процеси управління, що дозволяє підвищити точність і релевантність рішень у реальному часі.

Виходячи з наведеного аналізу, доцільно запропонувати власну дефініцію поняття, яка розкриває зміст військового лідерства в публічному вимірі – *публічно орієнтоване військове лідерство є здатністю командира діяти як морально-впливова, комунікативно спроможна та мережево-зв'язана особистість, що забезпечує одночасно бойову результативність підлеглих і захист публічної цінності через прозорість дій, підзвітність рішень та взаємодію з цивільними інституціями.*

Узагальнюючи, можна стверджувати, що публічне лідерство в умовах війни перетворюється на концептуальний міст між демократичним врядуванням і військовою ефективністю, а його інтеграція в стратегії розвитку військової ланки публічної влади дозволяє не лише зберігати легітимність і довіру громадян, а й підвищувати спроможність до опору, відновлення та модернізації.

Зарубіжна література пропонує широку палітру визначень військового лідерства, які відображають еволюцію цього поняття. Представники структурно-поведінкової школи зосереджують увагу на конкретних характеристиках і компетенціях військового лідера. Р. Робертс розглядає

військове лідерство як поєднання формальної командної структури і поведінкових якостей лідера [226]. У даній моделі акцент зроблено на атрибутах особистості та компетенціях, необхідних для ефективного командування, де військовий лідер діє в межах ієрархії та несе визначені повноваження, але успіх його лідерства залежить від особистого характеру, знань і навичок. Зокрема, в концепції Be-Know-Do армії США лідерство визначається через дві групи характеристик: атрибути (ким лідер є – наприклад, характер, цінності, моральні якості, інтелектуальна спроможність) та компетенції (що лідер робить – уміння надихати і спрямовувати підлеглих, розвивати команду, досягати мети) [226]. Іншими словами, військове лідерство є впливом на людей у межах службових відносин шляхом формулювання спільної мети, надання чіткого напрямку та мотивації для виконання місії при одночасному вдосконаленні організації.

Структурно-поведінковий підхід Р. Робертса підкреслює, що лідерські якості офіцера (наприклад, моральна стійкість, професійна компетентність, здатність ухвалювати рішення) мають реалізовуватися через поведінку, що відповідає вимогам військової служби та підтримує виконання завдань [226]. Важливо, що даний підхід вважає лідерство вродливою властивістю, яку можна цілеспрямовано розвивати навчанням і тренуваннями. Звідси випливає увага до моделі “атрибути–компетенції” при підготовці командирів: армія формує у лідерів характер та цінності (“Be”), інтелектуальні й фізичні здібності (“Know”), а також практичні навички впливу (“Do”), необхідні для керівництва підлеглими. Таким чином, Р. Робертс фактично закладає основи розуміння військового лідерства як діяльності командира, що базується на особистих чеснотах і вміннях та здійснюється в рамках чіткої організаційної структури. Дане поєднання індивідуальних якостей і формальної влади дозволяє лідеру ефективно спрямовувати підлеглих на досягнення поставленої мети. Як зазначається в американських військових джерелах, послідовність стилю командування та прозорість рішень командира з часом вибудовують у

військових підлеглих передбачення намірів керівника і зміцнюють довіру, що веде до формування згуртованого та ефективного підрозділ.

Н. Нільссон представляє підхід, відомий як місійнокомандне управління, що лежить в основі доктрини лідерства Збройних сил Швеції [209]. В межах даного підходу військове лідерство визначається через принцип децентралізації прийняття рішень: командир формулює загальний намір і мету операції, після чого делегує значну свободу дій підлеглим у способах досягнення цієї мети. Лідерство тут ґрунтується на взаємній довірі, ініціативі нижчого рівня та гнучкості виконання наказів. У шведських доктринальних документах місійнокомандне управління закріплене як основна філософія військового лідерства, яка вимагає надання підлеглим більшої автономії в рамках намірів командира (верховного керівника). У навчальному посібнику Університету Акрона військовий лідер – це особа, яка, завдяки своїй ролі або призначеним обов'язкам, надихає та впливає на людей для досягнення організаційних цілей [123]. Ф. Кернік, М. Ельбе та Г. Ріхтер відносять термін “військове лідерство” до процесів впливу та командування у зв'язку з військовими та війною [187]. Специфіка військового лідерства впливає з щільного переплетення даних процесів із насильницьким характером та ієрархічною структурою військової організації.

Сучасне визначення військовому лідерству надають дослідники Норвезького університету, підкреслюючи, що воно включає прийняття критичних рішень, часто в умовах високого тиску з наслідковими ризиками [163]. Тобто, ефективні військові лідери задають правильні питання та мислять стратегічно, приймаючи обґрунтовані висновки, на яких вони можуть діяти. Вони також будують та мотивують команди, піклуючись про їхнє благополуччя, розвиваючи індивідуальні таланти та визнаючи успіхи для створення єдиної команди, впевненої у виконанні поставлених завдань.

Аналіз наведених визначень свідчить про багатовимірність поняття “військове лідерство”. Воно охоплює як особистісні якості лідера (компетентність, відповідальність, комунікабельність), так і організаційні

аспекти (структура підрозділу, стратегічне планування, управління змінами). Визначення також підкреслюють важливість адаптації до змін, прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику, що є характерними для військової служби.

Аналіз зарубіжних концепцій показує, що незважаючи на різні акценти, всі вони визнають визначальну роль командно-адміністративної ієрархії як основи організації військового лідерства. Для України, яка прагне реформувати систему публічного управління та сектор безпеки і оборони, цей висновок має практичне значення. Механізми розвитку військового лідерства в системі публічного управління України повинні спиратися на зміцнення професійної військової ієрархії, поєднаної з сучасними методами підготовки керівників. По-перше, необхідно оновити нормативну базу військового управління, щоб вона одночасно забезпечувала тверду субординацію і стимулювала ініціативність командирів на місцях (в дусі місійного лідерства). По-друге, програми навчання офіцерів мають включати розвиток лідерських атрибутів і компетенцій: від класичних (дисципліна, відповідальність, професійні знання) до новітніх (емоційний інтелект, навички комунікації, стратегічне мислення). Зарубіжний досвід підказує, що лише комплексний підхід – реформування інститутів (структури) разом із вихованням лідерських якостей (поведінки) – дає змогу сформувати покоління військових керівників, здатних ефективно діяти в умовах сучасних викликів. Командно-адміністративна ієрархія при цьому залишається стрижнем: як зазначає Ф. Кернік, навіть у демократичних арміях принцип єдиноначальності й централізації певних ключових рішень нікуди не зникає [187]. Однак навколо цього стрижня вибудовується гнучка система лідерства, що дозволяє в межах визначеної ієрархії діяти творчо і ініціативно, не порушуючи дисципліни. Для публічного управління України це означає необхідність гармонізувати військове керівництво з принципами належного врядування: забезпечити підзвітність військових лідерів цивільній владі, прозорість і законність їх дій, і водночас надати їм достатню автономію у виконанні поставлених завдань.

Таким чином, ієрархія виступає не пережитком минулого, а необхідною основою, на якій слід надбудовувати сучасні підходи до лідерства. Лише спираючись на впорядковану систему командування, можна успішно застосувати інноваційні методи управління персоналом, досягти балансу між контролем і довірою та виховати лідерів нового типу для українського війська і сектору безпеки. В підсумку, запозичення й адаптація зарубіжних концепцій національними інституціями сприятиме формуванню ефективного військового лідерства як невід'ємної складової публічного управління та гарантії обороноздатності держави.

В українському контексті поняття військового лідерства також активно концептуалізується вітчизняними дослідниками. В. Карпенко визначає його як поєднання моральної відповідальності, стратегічного мислення і управлінської майстерності, яке дозволяє офіцерові приймати рішення в умовах крайньої невизначеності [32]. У Доктрині розвитку військового лідерства Збройних Сил України запропоновано багаторівневу систему підготовки та розвитку лідерів, де ключовими характеристиками офіцера виступають здатність до саморефлексії, гнучкість мислення та служіння особовому складу [21]. Важливою особливістю українського підходу є поєднання західних моделей із вітчизняними реаліями – пострадянською структурною інерцією, морально-психологічними викликами війни та потребами інтеграції в євроатлантичний безпековий простір.

Г. Чумакова та В. Пасічник у своїх роботах акцентують увагу на ролі військового лідерства у підтриманні функціонування органів публічного управління під час війни [114]. На їхню думку, сервант-лідерство та адаптивні стилі керівництва сприяють підвищенню управлінської стійкості, що дозволяє ефективніше реагувати на безпекові виклики. А. Вітченко та В. Осьодло досліджують формування лідерського характеру у військових навчальних закладах, підкреслюючи значення психологічної стійкості, емпатії та громадянської відповідальності [16].

Отже, з урахуванням багатовимірних підходів, військове лідерство в умовах воєнного стану доцільно визначати як *інтегровану управлінську здатність офіцера впливати на бойові, адміністративні та соціальні процеси через поєднання ціннісної мотивації, управлінської компетентності й адаптивного мислення, що дозволяє забезпечувати ефективне функціонування державних і військових інституцій в умовах невизначеності, ризику та морального навантаження*.

У рамках публічного управління дане визначення стає основою для розроблення кадрових і організаційних стратегій. По-перше, воно обґрунтовує потребу в розбудові лідерського потенціалу в секторах безпеки й оборони як одного з ключових напрямів адміністративної реформи. По-друге, воно дозволяє інтегрувати військових лідерів у цивільну службу та місцеве самоврядування як носіїв цінностей відповідальності, дисципліни та стратегічного бачення. І нарешті, воно формує основу для подальшого наукового аналізу стилів керівництва, ефективності прийняття рішень та якості державного менеджменту у кризових ситуаціях.

Таким чином, військове лідерство постає як критичний елемент публічного управління в умовах війни, що не лише забезпечує ефективність військових дій, а й підтримує інституційну стійкість, легітимність влади та довіру громадян до держави.

У сучасному українському контексті, особливо в умовах воєнного стану, доцільно вживати для означення військових лідерів термін “*лідери оборонного управління*” (командно-адміністративні керівники) – управлінці, які поєднують:

- *військове командування* (оперативно-тактична або стратегічна ланка);
- *державне управління* (організаційно-розпорядчі функції, реалізація державної політики);
- *нормативно-правове регулювання та стратегічне планування* (особливо в межах військових адміністрацій, обласних та районних).

Узагальнюючи міжнародний і вітчизняний досвід, доцільно визначити *публічно орієнтоване військове лідерство* як здатність командира діяти як морально впливова, комунікативно спроможна та мережево зв'язана особистість, яка одночасно забезпечує бойову результативність, підзвітність рішень і взаємодію з цивільними інституціями. Дане визначення фіксує ціннісні, процедурні й мережеві компоненти, формуючи методологічну основу для подальших розділів.

Для конкретизації змісту сучасного військового лідерства у публічному вимірі доцільно візуалізувати співвідношення основних лідерських атрибутів з управлінськими компетенціями та практичними індикаторами (рис. 1.2). Такий підхід дозволяє не лише операціоналізувати поняття публічно орієнтованого військового лідера, а й сформувати матрицю для подальшого емпіричного вимірювання (див. підрозд. 2.1).

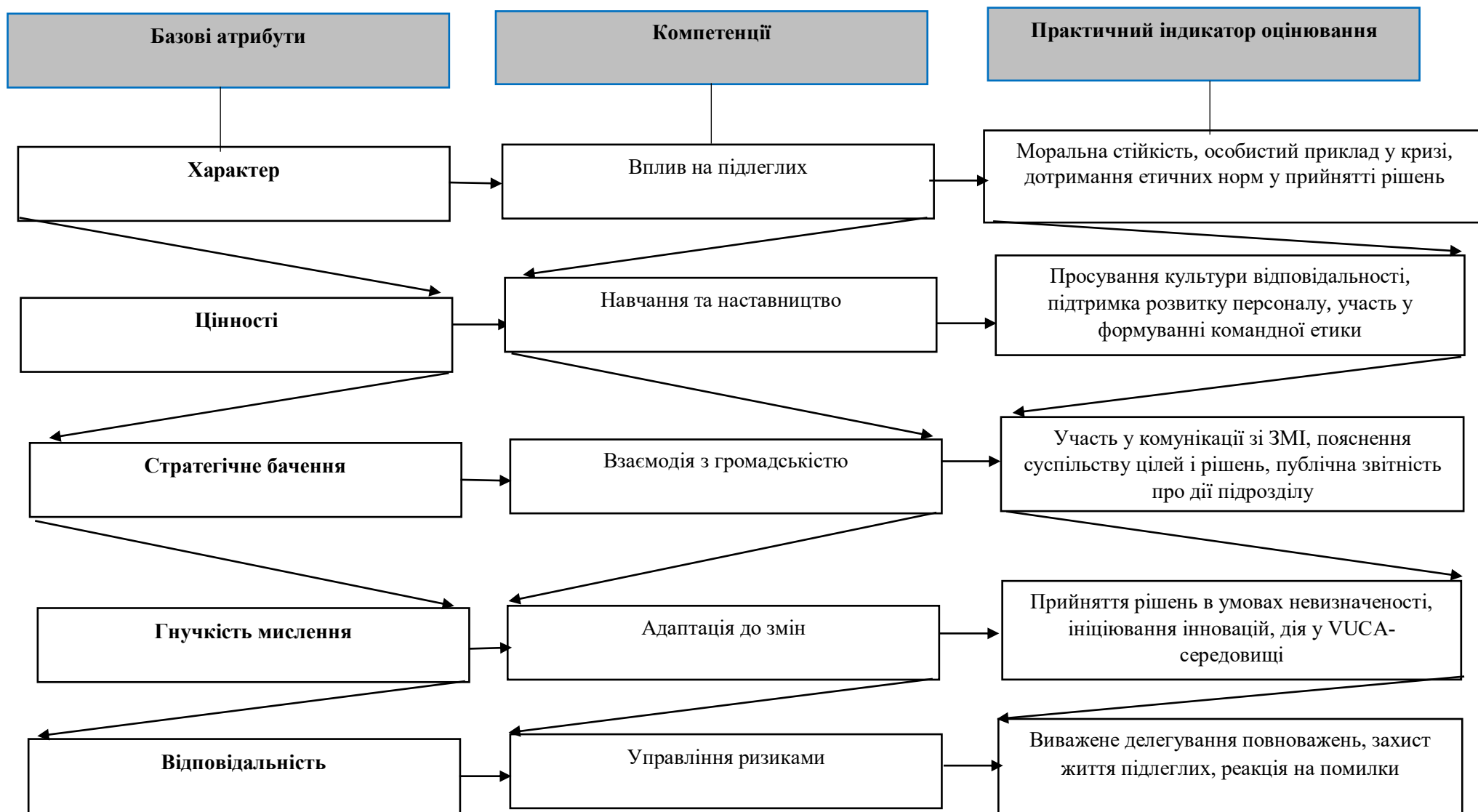


Рис 1.2. Базові атрибути та компетенції публічно орієнтованого військового лідера. *Розробка автора.*

Отже, публічно орієнтований військовий лідер поєднує етичну базу, професіоналізм та здатність до відкритої комунікації. Визначені індикатори виступають основою для формування інструментарію діагностики, який буде застосовано у підрозділі 2.1 для кількісного та якісного аналізу лідерських практик в умовах воєнного стану.

Разом із тим, не менш важливим є інституційний контекст реалізації таких компетенцій, насамперед – домінуюча філософія командування, що визначає межі автономії, відповідальності та стилю впливу лідера. У сучасній військовій теорії та практиці роль такого системоутворювального принципу виконує підхід “командування місією” (англ. “Mission Command”), який, за словами Л. Ріссо, забезпечує баланс між централізованим задумом і децентралізованим виконанням, стимулює ініціативу та ґрунтується на взаємній довірі між рівнями командування [225].

Саме в межах даного підходу набувають прикладної ваги визначені атрибути й компетенції, оскільки він перетворює лідера з передавача наказів на джерело стратегічного орієнтира й морального авторитету. Таким чином, подальше розкриття принципів командування місією дозволяє поглибити розуміння інституційної рамки, у якій діє публічно орієнтований військовий лідер, та конкретизувати механізми його впливу на бойові, адміністративні й суспільні процеси.

Принцип командування місією полягає в тому, що командир визначає підлеглим мету і намір операції, залишаючи їм значну свободу в виборі способів досягнення цієї мети. Даний підхід виник у пруській військовій школі на початку XIX ст. і був відомий як *Auftragstaktik* – тактика наказу з місією [232]. Генерал Г. Мольтке визначав *Auftragstaktik* як дії підлеглого за відсутності наказів, що відповідають намірам старшого командира. Після поразки при Єні (1806) пруські реформатори, зокрема Г. Шарнхорст і А. Гнейзенау, дійшли висновку, що для успіху необхідно дозволити ініціативу молодших офіцерів навіть ціною окремих помилок. Це започаткувало культуру

довіри в командуванні, де рішучість і гнучкість молодших командирів розглядались як перевага [232].

У сучасних доктринах країн Заходу місійне командування закріплене як основоположна філософія командування. Згідно з доктриною НАТО, командування місією визначається як “філософія командування, що поєднує централізовано визначений чіткий намір із децентралізованим виконанням; стиль, який визначає що робити, не обов’язково приписуючи як”. Командир формулює бачення операції та чітко доводить підлеглим що треба досягти і чому, утримуючись від надмірної деталізації способів дії. Наприклад, в британській армії Mission Command розглядається саме як філософія лідерства, що ґрунтується на чотирьох принципах: децентралізоване командування, свобода дій, ініціативність та швидкість [161]. Військові доктрини США після 2010 р. також офіційно впровадили принцип командування місією. Армійська доктрина США (ADP 6-22) визначає цей принцип так: “Командування місією – це здійснення командиром своїх повноважень і керівництва за допомогою наказів, що орієнтовані на місію, для заохочення дисциплінованої ініціативи в межах його наміру, з метою надання гнучкості та адаптивності підлеглим у виконанні операцій” [154]. Ключовим фактором, що робить можливим такий підхід, є довіра між рівнями командування. Як зазначають Д. Шарп і Т. Кревістон, принцип командування місією неможливий без глибокої довіри старших начальників до компетентності та ініціативи підлеглих, які здатні діяти самостійно у швидкоплинному і складному середовищі [232].

Варто підкреслити, що місійне командування не скасовує відповідальності командира за кінцевий результат, але змінює стиль керівництва – від директивного контролю до лідерства, що делегує повноваження. Це добре ілюструє приклад ізраїльської армії, де традиційно заохочується ініціатива на нижчих рівнях навіть в хаотичній обстановці бою. Начальник Генштабу ЦАХАЛу Г. Галеві у промові перед молодими офіцерами наголосив, що “бій пов’язаний з ризиками та великою відповідальністю за життя підлеглих. Уміння швидко оговтатися від невдач і діяти далі – ось що

робить командира справжнім лідером, за яким підуть навіть без наказу” [257]. Така думка відображає дух принципу місійного командування: старший начальник окреслює мету і надихає, а підлеглі, розуміючи відповідальність, самостійно знаходять рішення на полі бою.

У цивільному публічному управлінні прямого аналога принципу командування місією не існує в силу відмінностей у структурах підпорядкування та цілях. Проте схожі підходи спостерігаються в сучасних концепціях децентралізованого менеджменту і розширення прав і можливостей підлеглих (empowerment). Зокрема, дослідники менеджменту звертають увагу, що принципи Mission Command можна адаптувати до бізнес-організацій як модель “дорученого повноваження”. Британський історик та консультант С. Бангей у 2010 році наголосив, що той самий підхід, який пруссаки застосували у війську, може підвищити ефективність компаній: менеджер чітко задає напрям і цілі, а виконання доручає командам на місцях – С. Бангей називає це “спрямований опортунізм” у бізнес-середовищі [137]. Фактично, як і військовий командир, керівник цивільної установи може виграти від довіри до підлеглих і надання їм автономії в межах окресленої стратегії. Так, концепція “management by objectives” (управління за цілями), започаткована П. Друкером у 1954 році, закликає керівників визначати підлеглим що треба досягти, дозволяючи їм самостійно вирішувати як цього досягти – що дуже близько до духу командування місією [228].

Отже, формула централізованого планування та децентралізованого виконання стає дедалі актуальнішою й у сфері публічного управління – особливо в умовах високої динаміки викликів і необхідності швидкої адаптації. Водночас варто враховувати, що організаційна культура цивільного сектору в Україні й досі зберігає надмірну бюрократизованість, а довіра до ініціативи знизу формується повільно. Таким чином, принцип командування місією виявляє не лише потенціал, а й обмеження щодо перенесення військового досвіду лідерства у площину державного менеджменту, що потребує додаткової інституційної адаптації та культури управлінської довіри.

Лідерство через приклад (Leading by Example) – це базовий принцип, згідно з яким командир своїми діями та поведінкою задає стандарт підлеглим. У збройних силах різних країн цей принцип проголошено відкрито [154]. Наприклад, у Збройних силах США одним із фундаментальних положень є те, що “лідер повинен слугувати взірцем для солдатів у всьому – від дотримання цінностей до робочої етики”. В настанові Армії США з лідерства підкреслюється, що командир своїм власним прикладом формує поведінку підлеглих: він має демонструвати впевненість, компетентність, моральну цілісність і ставити добробут своїх солдатів на пріоритетне місце [153].

Історія військового мистецтва рясніє прикладами лідерства через особистий приклад. Видатні полководці – від А. Македонського до сучасних командирів – часто очолювали атаки особисто або розділяли тяготи служби з солдатами, надихаючи їх. Британський фельдмаршал В. Слім, описуючи відродження морального духу своєї розбитої армії в Бірмі, наголошував, що командири мають дбати про підлеглих і показувати особисту хоробрість, тоді бійці підуть за ними [148]. В Ізраїльських силах оборони принцип особистого прикладу також культивується: командири підрозділів першими йдуть в бій і носять ту саму амуніцію, що й солдати, що формує високий рівень довіри. У Кодексі етики ЦАХАЛу зазначено, що командири зобов’язані “бути першими в бою” і нести відповідальність перед своїми людьми [184].

Наукові концепції лідерства підтверджують ефективність лідерства через приклад. Зокрема, Б. Басс зазначав, що трансформаційний лідер здобуває “довіру, повагу та захоплення” членів організації саме тому, що “лідер ходить тим самим шляхом, який вказує іншим”, демонструючи послідовність слів і дій [128]. Аналогічно, Д. Кузес та Б. Познер у класичній роботі серед п’яти практик ефективного лідерства першою назвали “Model the Way” – тобто показуй шлях власною поведінкою [188]. Їх дослідження підтвердили: люди схильні “спочатку слідувати за особистістю, а вже потім за планом”, отже приклад лідера формує основу для прийняття його бачення командою.

Принцип “роби як я” є універсальним і однаково важливим як у військовому, так і цивільному лідерстві. У сфері публічного управління керівники, які демонструють високі стандарти поведінки, етичність, сумлінність у роботі, створюють культуру довіри в організації. Державний службовець-лідер, що дотримується своїх же правил і працює з такою ж відданістю, яку вимагає від команди, здобуває авторитет і легітимність в очах підлеглих. Досвід показує, що у кризових ситуаціях (наприклад, під час реагування на стихійне лихо або епідемію) державні керівники, які особисто відвідують постраждалі райони, спілкуються з громадянами на передовій, слугують прикладом мужності та турботи – таке лідерство через дію підвищує моральний дух і мотивацію всього апарату.

Таким чином, хоча військові умови особливо підсилюють вимогу лідерів бути взірцем (адже ціна помилки – життя людей на полі бою), і в цивільному управлінні репутація керівника та його здатність “не лише говорити, а й робити” є критичною. Різниця полягає хіба в тому, що у війську принцип задається жорсткіше і підкріплений статутами та традиціями, тоді як у цивільних організаціях він часто носить характер морального зобов’язання. Однак, як зазначає Б. Барнетт, сучасна наука управління одностайна: лідерство через приклад – наріжний камінь успішної організаційної культури, що формує довіру команди як у штабі батальйону, так і в офісі державної установи [138].

Військове середовище за своєю природою є цариною високої невизначеності. К. Клаузевіц ще у XIX ст. увів принцип “туман війни” – неминучу неповноту і спотвореність інформації на полі бою [144]. Невипадково науковець підкреслював необхідність “певної сміливості розуму” для прийняття рішень в умовах невідомого – адже зволікання через страх помилитися може бути згубнішим, ніж помилка від рішучих дій.

В сучасній армійській доктрині США одним із принципів Mission Command якраз є “прийняття розумного ризику” (accept prudent risk). Це означає, що командир повинен зважувати ризики, але не паралізувати дії в очікуванні повної ясності, бо в бойових умовах повна ясність неможлива.

Генерал Д. Паттон афористично сформулював цей принцип: “Хороший план, виконаний зараз, кращий за досконалий план наступного тижня” [240]. Ця відома фраза 1944 року відображає суть військового ухвалення рішень – своєчасність і рішучість важливіші за абсолютну точність.

У публічному управлінні прийняття рішень також часто відбувається за неповної інформації – особливо в ситуаціях кризи, нових викликів або браку часу. Однак характер невизначеності і ризиків може відрізнятися. У державному управлінні керівники здебільшого мають більше часу для збору даних, проведення консультацій і обговорень, ніж військові на полі бою. Відтак, процес ухвалення рішень у цивільній сфері формалізований і колегіальний – це своєрідний аналог “централізованого стилю” протилежного Mission Command. Проте сучасний світ вносить корективи: під час надзвичайних ситуацій (наприклад, пандемії COVID-19 або масштабної техногенної аварії) державні лідери змушені діяти в умовах невизначеності, де немає повної інформації і гарантовано правильних рішень. Тут проявляється цінність якостей, притаманних військовим командирам: рішучість, здатність до швидкого аналізу неповних даних, готовність нести відповідальність за ризиковані кроки. Багато принципів управління ризиками, розроблених у військовій сфері, нині переймаються публічним сектором. Наприклад, поняття VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність), що виникло у військовому середовищі США в 1990-х, стало застосовуватися для характеристики складного середовища політики і бізнесу [240]. Навчальні програми для державних управлінців усе частіше включають модулі з кризового лідерства та прийняття рішень у невизначеності, запозичуючи кейси з військової історії. Проте є і ключова відмінність: у публічному управлінні традиційно нижча толерантність до помилок і ризиків, оскільки ціна – довіра громадськості, бюджетні втрати або політична відповідальність, а не негайна загроза життю. Тому цивільні керівники можуть довше “тягнути паузу” в очікуванні додаткової інформації чи експертного висновку. Військовий же лідер привчений діяти швидко і брати на

себе ризик. Таким чином, можна сказати, що управлінська мужність (managerial courage) у державному секторі має багато спільного з військовою сміливістю в ухваленні рішень, але проявляється вона інакше. Як зазначає Б. Еттінгер, застосовуючи уроки К. Клаузевіца до бізнесу, лідерам в умовах кризи потрібні дві якості: “проникливість розуму, що вловлює істину серед хаосу, і відвага йти за цим слабким промінцем істини” [252]. Ця порада рівною мірою адресована і генералу на війні, і прем’єр-міністру під час економічної кризи. Отже, принципи прийняття рішень в умовах невизначеності, відпрацьовані у військовій справі, з певними застереженнями можуть стати дороговказом і для публічного управління, що дедалі частіше стикається з “туманом” складних проблем.

Дослідники військового лідерства звертають увагу на явище, яке можна назвати “батьківською” або опікунською стороною лідерства в армії. Капітан ВМС США М. АбрашOFF у 2002 році описував свій досвід: досягнення високих показників на кораблі він пов’язував з тим, що ставився до матросів як до своєї команди, намагаючись створити найкращі умови служби і розвитку для кожного. Хоча дисципліна і жорсткість нікуди не зникають, найкращі командири відомі тим, що щиро піклуються про солдатів [117]. За словами генерала армії США К. Абрамса, “турбота про солдат – найперша ознака справжнього лідера”. Дослідження Д. Аббота показує, що якість життя військовослужбовців та їх сімей прямо залежить від уваги командирів до їхніх потреб [117]. Тобто, лідери мають бути залучені в програми забезпечення, знати проблеми підлеглих, допомагати їм вирішувати побутові та соціальні питання – все це вважається частиною лідерських обов’язків, що врешті підвищує боєготовність підрозділу.

У цивільному публічному управлінні аналогічний принцип проявляється як відповідальність за добробут, безпеку та розвиток співробітників. Державний менеджер не посилатиме людей “в атаку”, але він відповідає за створення безпечних умов праці, недопущення надмірного стресу чи вигорання персоналу, за навчання і кар’єрне зростання підлеглих. Успішні лідери

публічного сектору розуміють, що турбота про співробітників – запорука ефективності організації. Зрештою, принцип “спочатку люди, потім результати” має універсальне значення. Відмінність полягає в ступені ризику: якщо у військового начальника кожна помилка може привести до фатальних наслідків (і це виховує в ньому гостре почуття ціни рішення), то цивільний керівник має більше “запобіжників” і можливостей виправити ситуацію без невідворотних втрат. Однак, останні події – такі як пандемія – показали, що і на рівні міського голови чи міністра охорони здоров’я рішення можуть прямо впливати на життя громадян. Тому принцип пріоритету життя і безпеки людей дедалі виразніше звучить і в публічному управлінні. Концепція “служіння лідера” популярна в менеджменті, перегукується з військовим девізом “служи, щоб вести”. В її основі – розуміння, що лідер існує для того, щоб забезпечити потреби своїх людей і захистити їх інтереси. Для держслужбовця це означає ставити в центр політики благо громадян і підлеглих. Таким чином, хоча масштаб відповідальності різниться, етос відповідального лідерства є спільним знаменником: і полковник, і керівник департаменту зобов’язані робити все від них залежне, щоб під їх керівництвом люди були в безпеці, відчували підтримку і могли реалізувати свій потенціал. Військове лідерство, доведене до крайнощів війною, слугує в цьому моральним орієнтиром.

З метою узагальнення ключових відмінностей і точок перетину різних моделей лідерства доцільно представити порівняльну таблицю 1.3, яка окреслює параметри публічного, військового та інтегрованого лідерства. Така систематизація дозволяє підкреслити, що публічно орієнтоване військове лідерство є не компромісом, а якісно новим типом керівництва, що відповідає викликам гібридної війни та стратегічної трансформації сектору безпеки.

Таблиця 1.3

Порівняння моделей лідерства в системі публічного управління

Критерій	Публічне лідерство	Військове лідерство	Публічно орієнтоване військове лідерство
Ціль	Суспільне благо	Досягнення бойової мети	Синергія ефективності та легітимності
Стиль управління	Консультативний, партисипативний	Командно-централізований	Місійнокомандний, гібридний стиль

Контекст	Адміністративний, політичний	Бойовий, кризовий	Гібридний (фронт+тил, військове+громадське)
Ключові риси лідера	Етичність, стратегічність, комунікація	Мужність, дисципліна, відповідальність	Інтеграція моральної авторитетності з бойовим досвідом
Взаємодія	З громадськістю, інституціями	З підлеглими та командуванням	З обома – і підлеглими, і суспільством
Прийняття рішень	Колегіальне, на основі консенсусу	Індивідуальне, в умовах ризику	Збалансоване: ініціатива+стратегічна підзвітність
Інструменти впливу	Закон, прозорість, довіра	Наказ, приклад, дисципліна	Легітимність дії, етика, довіра з обох боків
Інституційна база	Закони, служби, публічні органи	Штаб, структура ЗС	Перехресне середовище: Генштаб ↔ громада

Розробка автора.

Таким чином, публічно орієнтоване військове лідерство поєднує вимоги демократичної підзвітності з бойовою рішучістю, створюючи модель, у якій лідер є не лише командиром, а й моральним агентом державної політики. Запропонована структура дозволяє закласти підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу стилів управління, що буде здійснено у розділі 2.

Подібний підхід А. Ліпенцев застосовує в теорії публічного управління: приміром, механізм розвитку організаційної культури державного органу визначають як сукупність інструментів, важелів, засобів і стимулів, спрямованих на трансформацію цінностей і поведінки персоналу для досягнення поставлених цілей [52]. Через призму публічного управління механізм розвитку військового лідерства розглядається сьогодні як багаторівнева система: від стратегічного (державна політика, доктрини) до тактичного рівня (підготовка молодших командирів), яка спирається на науково обґрунтовані підходи як вітчизняного, так і зарубіжного походження. Механізм розвитку військового лідерства є складною системою, що включає кілька ключових компонентів (важелів впливу). Кожен із них відіграє важливу роль у забезпеченні всебічного лідерського розвитку кадрів сектору безпеки та оборони. До основних важелів цього механізму належать:

- *нормативно-правовий*: формує регуляторне підґрунтя лідерського розвитку. Йдеться про закони, доктрини, стандарти та інші нормативні акти, які визначають вимоги до лідерських компетентностей і регламентують процес їх формування. Належна нормативно-правова база гарантує єдність підходів у

масштабах усієї держави. Приміром, Доктрина військового лідерства 2020 року заклала “систему уніфікованих ідей, принципів та стандартів формування лідерської компетентності” та надала інструментарій для їх практичного втілення на різних рівнях військового управління [22]. Такі документи узгоджують українські практики з принципами НАТО, що підвищує якість підготовки лідерів. Відповідно, нормативно-правовий важіль забезпечує стратегічну рамку та єдині правила гри для всіх інших елементів механізму;

- *інституційний*: охоплює організаційні структури та інституції, відповідальні за розвиток лідерства. До них належать системи військової освіти (вищі військові навчальні заклади, академії), центри підготовки та підвищення кваліфікації, командні структури, що запроваджують лідерські принципи у повсякденну діяльність війська. Інституційний важіль забезпечує безпосередню реалізацію програм лідерського розвитку. Наприклад, військові навчальні заклади закладають основи лідерства у молодих офіцерів, а органи військового управління і команди підрозділів впроваджують принципи лідерства у повсякденну та бойову діяльність військ. Важливо, що ця діяльність координується на найвищому рівні (Генеральним штабом, командуваннями видів військ тощо) для досягнення єдності цілей. Добре розбудована мережа інститутів розвитку лідерства гарантує безперервність і наступність підготовки – від курсантської лави до генеральського складу;

- *цифровий (інформаційно-технологічний)*: сучасні інформаційні технології суттєво впливають на процес розвитку лідерства. По-перше, цифрові платформи навчання (онлайн-курси, симулятори, системи дистанційної освіти) розширюють доступ військових до знань і кращих практик лідерства. По-друге, інформаційні системи управління військами змінюють стиль комунікації між командирами і підлеглими. Зокрема, новітні ІТ-рішення стирають межі між рівнями управління та сприяють прямій взаємодії керівників із підлеглими та суспільством, що висуває нові вимоги до лідерів – бути обізнаними у цифрових технологіях, вміти працювати з інформацією в режимі реального часу, адаптувати стиль керівництва до умов мережево-центричного середовища.

Цифровий важіль, таким чином, забезпечує інноваційність механізму: завдяки йому лідерське навчання стає більш інтерактивним, а управлінські рішення – більш обґрунтованими на основі даних. Без розвиненої цифрової інфраструктури сучасне лідерство у війську неможливе, адже воно потребує якнайшвидшого обміну інформацією та моделювання складних ситуацій;

– *соціально-психологічний*: Лідерство розвивається ефективно лише за наявності відповідного соціально-психологічного клімату. Даний важіль охоплює роботу з мотивацією, цінностями, морально-етичними установками військовослужбовців, а також психологічну підготовку й підтримку. Довіра, згуртованість колективу, приклад старших начальників, система наставництва – усе це елементи соціально-психологічного механізму, які безпосередньо впливають на виховання нових лідерів. Дослідження А. Вітченка підтверджує, що лідерство у військових підрозділах визначально впливає на підтримання військових традицій, етики поведінки та дисципліни [15]. Тому розвиток лідерських компетентностей неможливий без формування правильної культури в організації: командний дух, повага до підлеглих, орієнтація на спільні цінності є тими “м’якими” чинниками, які підсилюють дію формальних навчальних програм. Соціально-психологічний важіль також включає заходи морально-психологічного забезпечення – тренінги зі стресостійкості, програми згуртування колективу, підтримку сімей військовослужбовців тощо – все, що підвищує моральну готовність особового складу сумлінно виконувати свої обов’язки та брати на себе лідерські ролі;

– *фінансово-економічний*: реалізація будь-яких програм розвитку вимагає відповідних ресурсів. Фінансово-економічний компонент механізму забезпечує матеріальну основу підготовки лідерів: фінансування освітніх програм, тренувань, навчальних центрів, розробки навчально-методичних матеріалів, стимулювання офіцерів до саморозвитку (наприклад, через системи преміювання, стипендії для навчання за кордоном тощо). Державне фінансування професійної військової освіти та підготовки лідерів є інвестицією в обороноздатність. Як зазначається в управлінській літературі, ефективно

управління неможливе без належного матеріально-технічного забезпечення та фінансово-економічного розвитку організації. В українській практиці після 2014 р. істотно зріс обсяг ресурсів, спрямованих на підготовку сержантського і офіцерського складу за стандартами НАТО, що стало важливим чинником успіху реформ [62]. Фінансово-економічний важіль також передбачає економічні стимули для лідерів: конкурентна оплата праці, можливості кар'єрного зростання, соціальні гарантії. Все це підвищує мотивацію військових до якісного виконання лідерських функцій. Отже, належне ресурсне забезпечення є підґрунтям функціонування інших складових механізму – без нього навіть найкращі програми і наміри не принесуть результату.

Перелічені важелі не діють ізольовано – лише їх взаємодія дозволяє сформулювати дієвий механізм розвитку військового лідерства. Нормативно-правові установки визначають “правила гри” і цілі, інституції виконують практичну реалізацію, цифрові технології прискорюють та підсилюють процес, соціально-психологічний клімат забезпечує сприятливе середовище, а фінансово-економічна підтримка дає необхідні ресурси. Дана система функціонує за принципом синергії: слабкість хоча б одного з компонентів послаблює весь механізм (рис. 1.3).

Механізм розвитку військового лідерства

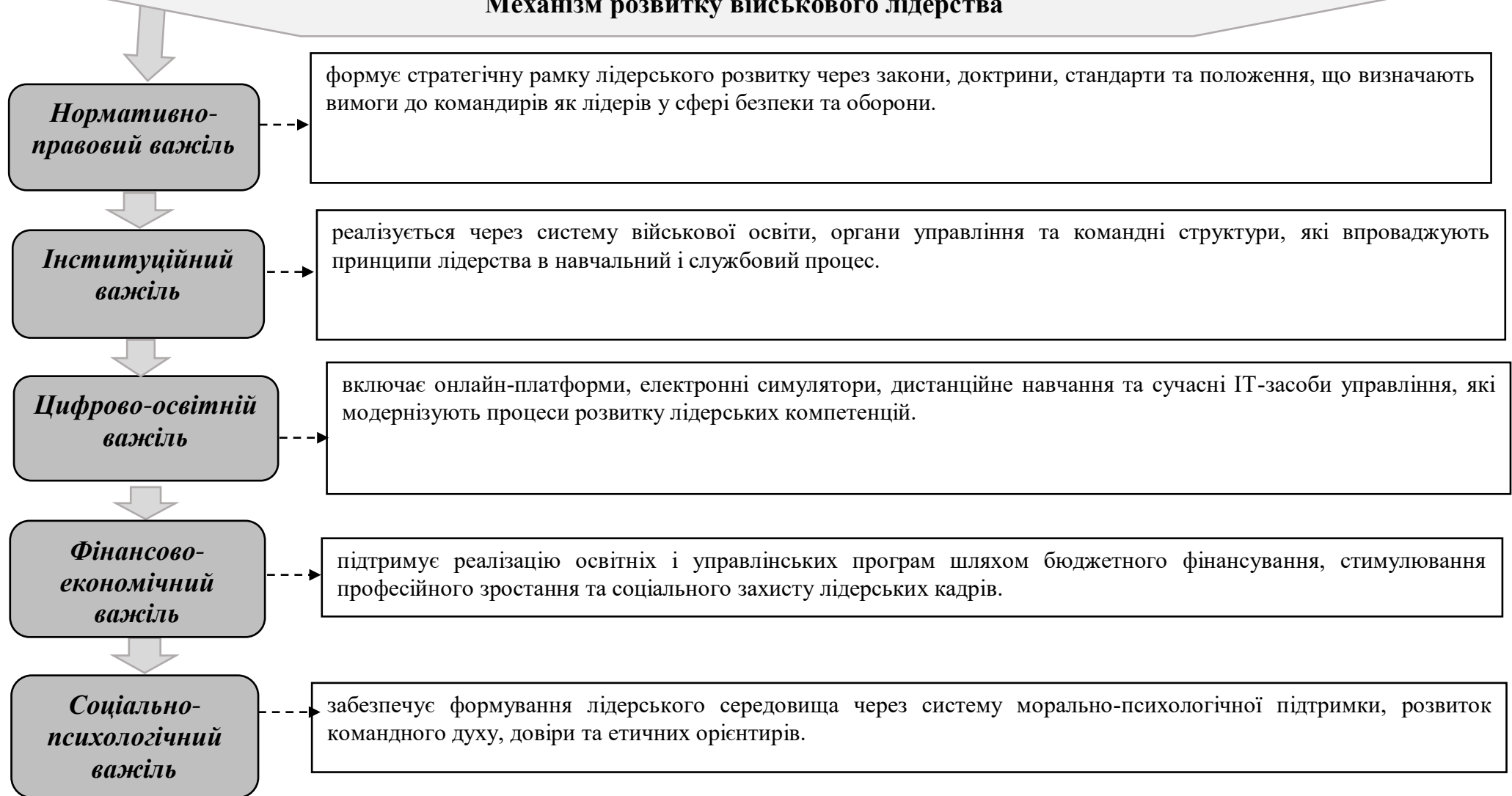


Рис. 1.3 Механізм розвитку військового лідерства в системі публічного управління. *Розробка автора.*

Враховуючи зазначене, механізм розвитку військового лідерства пропонується визначити як багаторівневу сукупність нормативно-правових, інституційно-організаційних, цифрово-освітніх, соціально-психологічних та фінансово-економічних важелів, що синхронізують принципи командування місією з принципами демократичного цивільного контролю й сервісною логікою держави.

Запропоноване визначення має прикладну та наукову новизну, оскільки воно виходить за межі традиційного уявлення про лідерство як виключно військову категорію й вписує його у ширший контекст публічного управління. Передусім, у ньому підкреслюється потреба синхронізації військового і цивільного управління, що забезпечує єдність стратегічних цілей, оперативних процедур і ціннісних орієнтирів у секторі безпеки та державному менеджменті загалом.

По-друге, дане тлумачення враховує необхідність поєднання автономії командира і підзвітності громадянам. Принцип командування місією надає командирам оперативну самостійність, проте в умовах демократичного суспільства це має супроводжуватися прозорою підзвітністю військового керівництва перед суспільством і державою. Механізм розвитку військового лідерства в такій інтерпретації формує в офіцерського складу здатність одночасно бути ініціативними та відповідальними управлінцями.

Третім важливим концептуальним елементом є орієнтація на професіоналізм, гнучкість і відповідальність. Лідерські важелі в системі публічного управління мають не лише забезпечувати формальну підготовку, а й створювати умови для розвитку адаптивності, здатності приймати самостійні рішення в умовах високої динаміки бойового або кризового середовища.

Таким чином, запропонована дефініція формує комплексну теоретико-методологічну рамку, що дозволяє узгодити військові та цивільні управлінські практики, посилюючи стійкість української держави в умовах воєнних викликів і забезпечуючи адаптивність сектору безпеки до демократичних стандартів публічного управління.

Отже, у результаті аналізу поняття військового лідерства в контексті публічного управління встановлено, що воно виходить за межі суто командно-ієрархічної моделі та постає як багатофункціональне явище, яке впливає на ефективність стратегічного управління державою в умовах війни. Військовий лідер у сучасному форматі виконує роль не лише керівника бойового підрозділу, а й агента державної політики, здатного мобілізувати ресурси, підтримувати суспільну згуртованість та гарантувати реалізацію управлінських рішень у критичних ситуаціях. Таким чином, інтеграція бойових і управлінських компетентностей стає основною характеристикою лідера нового покоління, орієнтованого на відповідальність, стратегічну ініціативу та публічну легітимність.

Аналіз сучасних підходів до лідерства, зокрема трансформаційного, адаптивного, місійнокомандного та лідерства-служіння, засвідчив їхню високу релевантність для потреб оборонного управління й необхідність адаптації до українського безпекового середовища. Встановлено, що ефективне військове лідерство повинне формуватися не лише через професійну підготовку, а й через системну підтримку моральних цінностей, підзвітності, прозорості та дотримання етичних норм. Це, своєю чергою, трансформує уявлення про військового лідера як носія стратегічної відповідальності перед державою і суспільством.

Таким чином, формування механізму розвитку військового лідерства є не лише умовою оперативної переваги в бойових діях, а й передумовою післявоєнної трансформації системи публічного управління в Україні. Ефективне лідерство у війську відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, укоріненні демократичного контролю над силовими структурами та розбудові спроможної, відповідальної та довіреної державної влади.

1.2. Зарубіжні концепції розвитку військового лідерства та їх релевантність керівникам військових адміністрацій

В умовах зростання вимог до ефективності сектору безпеки та оборони особливої актуальності набуває осмислення теоретичних засад військового лідерства, сформованих у провідних країнах світу. Зарубіжні концепції, що ґрунтуються на системному розвитку лідерських компетентностей, поєднують військову ефективність із принципами публічного управління, ціннісного служіння та стратегічної відповідальності.

Американський підхід до формування військових лідерів ґрунтується на чіткій доктринальній моделі під назвою Army Leadership Requirements Model (ALRM) – моделі лідерських вимог Армії США. ALRM фактично конкретизує відому концепцію “будь-знай-роби” (Be, Know, Do), що підкреслює цілісність лідерства через поєднання особистих якостей, професійних знань і практичних дій [154]. У підсумку така модель слугує своєрідною “дорожньою картою” розвитку лідерських якостей військовослужбовців та є базовою для оцінювання й підготовки командирів на всіх рівнях (рис. 1.4).

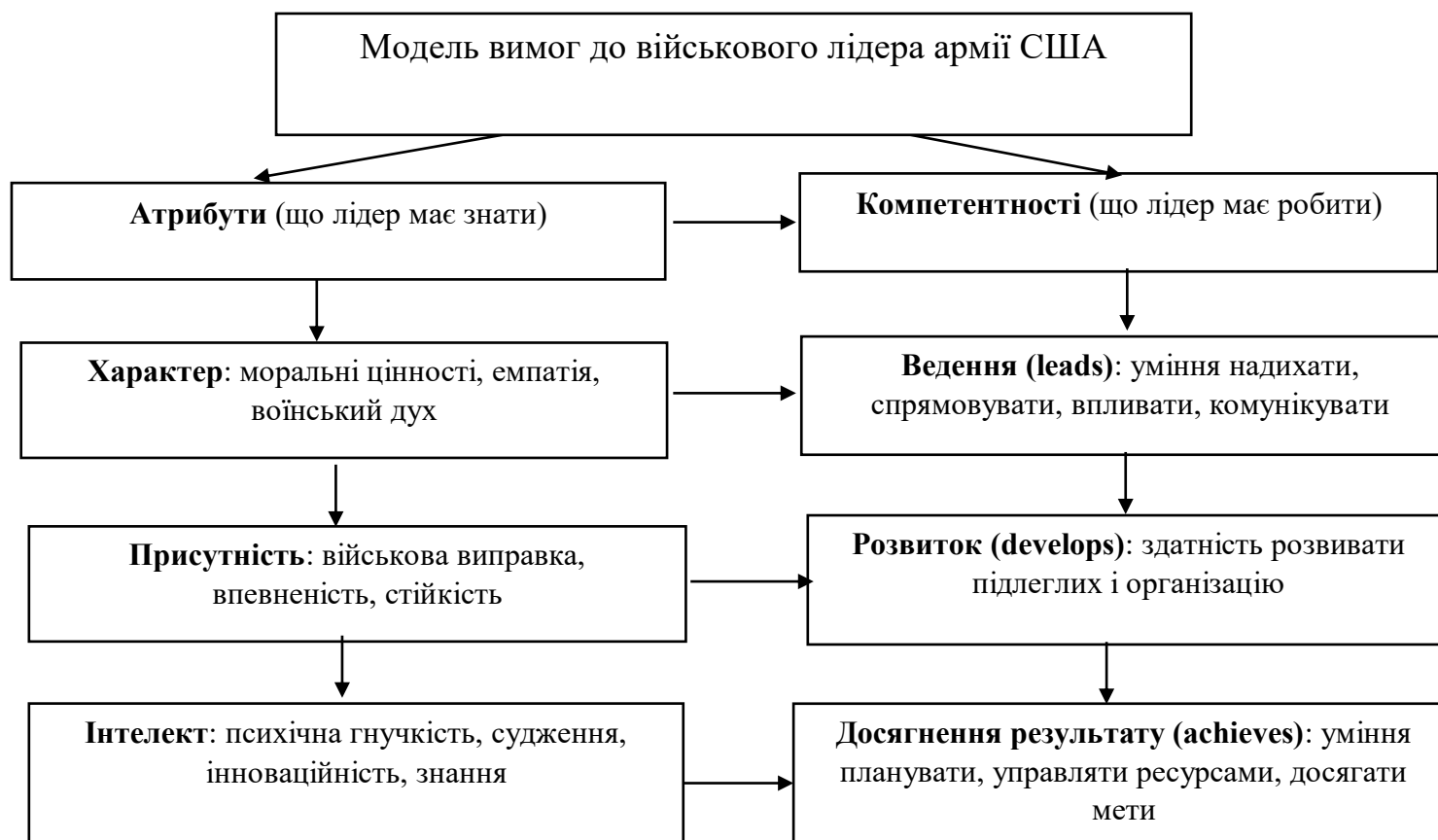


Рис. 1.4 Модель вимог до військового лідера армії США (Army Leadership Requirements Model, ALRM)

Розроблено автором на основі аналізу джерел [154].

Принагідно зауважити, що модель лідерських вимог пронизує всю систему професійної освіти і розвитку офіцерського складу в США. З самого початку військової кар'єри і до вищих щаблів офіцери навчаються і оцінюються за критеріями, що впливають з ALRM. Зокрема, інституційні складові підготовки, такі як Вест-Пойнт (Військова академія США), Курс підготовки офіцерів та Командно-штабний коледж армії, інтегрують положення ALRM у свої навчальні програми.

Військова академія США у Вест-Пойнті є відправною точкою формування офіцерського корпусу, де ключовим завданням є виховання “лідерів характеру” у відповідності до цінностей Армії США. Чотирирічна програма розвитку у Вест-Пойнті побудована на комплексному підході, який охоплює академічну, військову, фізичну підготовку і виховання характеру кадетів [247]. Так, кожен випускник має стати офіцером, “що живе достойно, веде за собою гідно і прагне досконалості”, здатним діяти згідно з кодексом “Duty, Honor, Country” (Обов’язок, Честь, Батьківщина) і армійськими цінностями на кшталт доблесті, поваги, самовідданості. У рамках Системи розвитку лідерства Вест-Пойнту було інтегровано доктринальні вимоги ALRM, сучасні освітні методики і результати наукових досліджень з розвитку особистості. Дана система цілеспрямовано формує у кадетів як особистісні якості (через культуру честі та характерного зростання), так і лідерські навички впливу на інших. Характер розвитку кадетів у Вест-Пойнті робить акцент на адаптивності та моральності: випускники повинні бути готові до служби у складних і неоднозначних умовах XXI століття, приймаючи рішення на основі внутрішньо засвоєних армійських цінностей. Як зазначено у матеріалах Вест-Пойнту, метою є підготувати лідерів, спроможних “успішно реагувати на різноманітні комплексні місії сучасної армії” [247]. Таким чином, вже на етапі базової освіти майбутні офіцери США опановують модель ALRM: через навчальні ситуації, дисципліну і кодекс честі в них культивується характер, розвиваються інтелектуальні здібності та лідерські компетентності. Вест-Пойнт підкреслює, що довіра є наріжним каменем військового лідерства, а довіра

вибудовується з характеру, відданості та компетентності лідера. Через це розвиток характеру і лідерських навичок інтегровано в усі аспекти життя кадетів, від навчальних аудиторій до стройового плацу – аби випускники стали “творчими й адаптивними лідерами”, здатними до ініціативи у нових умовах, і водночас лідерами високої етики, які приймають рішення відповідно до моральних принципів.

Для кандидатів у офіцери, які не навчалися у Вест-Пойнті або ROTC, існує інтенсивна програма підготовки Officer Candidate School. Її мета – за відносно короткий термін (12 тижнів) підготувати лідерів до практичного командування підрозділом. Попри стислі терміни, OCS глибоко занурює кандидатів у військове середовище і випробовує їх за основними параметрами ALRM. Програма складається з двох фаз: перша фаза зосереджена на базових навичках офіцерства і лідерства, де кандидатів чекають інтенсивні фізичні та психологічні випробування, метою яких є перевірити їхню спроможність опанувати фундаментальні лідерські вміння [247]. Наприклад, кандидати проходять курс реагування лідера (Leadership Reaction Course) – серію практичних завдань на командну роботу і вирішення тактичних проблем, де виявляються їхні лідерські якості під стресом. Також вони повинні скласти іспити з фізичної підготовки та тест на виживання у воді – це перевіряє особисту присутність і стійкість лідера в екстремальних умовах. У другій фазі (тижні 7-12) акцент робиться на практичному застосуванні лідерських навичок у польових умовах. Кандидати фактично виконують роль командирів під час 18-денної тактичної місії, де оцінюється їхня здатність керувати взводом у складній обстановці. Інструктори уважно відстежують, як майбутні офіцери приймають рішення, мотивують солдат, розподіляють обов’язки з урахуванням трьох основних компетентностей моделі ALRM. Після успішного завершення OCS випускники отримують первинне офіцерське звання і готовність очолити підрозділ “за будь-яких обставин”. Таким чином, OCS слугує своєрідним фільтром і кузнею лідерів, перевіряючи на практиці кожен із компонентів ALRM: чи має кандидат характер лідера (витривалість, моральну стійкість,

командний дух), чи демонструє він лідерську присутність (впевненість, самоконтроль під тиском), чи достатній його інтелект (тактичне мислення, адаптивність), а головне – як він проявляє себе у веденні людей, навчанні підлеглих та досягненні цілей в реальних умовах, наближених до бойових [247].

На середньому етапі кар'єри офіцери армії США проходять підготовку в Командно-штабному коледжі, який готує майорів та підполковників до служби на штабних та командних посадах оперативного-тактичного рівня. Навчання в Командно-штабному коледжі сфокусоване на розширенні компетентностей за моделлю ALRM з урахуванням більш складного, багаторівневого середовища сучасних операцій. Місія Коледжу визначена як “навчати і розвивати лідерів для ведення об'єднаних (міжвидових) операцій у спільному, міжвідомчому, міжурядовому та багатонаціональному середовищі, а також розвивати військове мистецтво і науку для потреб армії” [247]. Дана заява відображає важливий аспект: американські офіцери мають бути готові діяти не тільки у складі армійських підрозділів, а й у взаємодії з іншими видами військ, урядовими та міжнародними структурами – тобто в умовах максимальної комплексності. Відповідно, лідерські компетентності на рівні випускника Командно-штабного коледжу включають вміння керувати великими організаціями, планувати операції, координувати різноманітні сили та засоби. Програма Командно-штабного коледжу приділяє значну увагу розвитку стратегічного мислення та навичок планування (розвиток інтелектуального атрибуту), вдосконаленню командирських якостей (атрибут присутності – впевненість, рішучість у керівництві великими колективами) та поглибленню характеру лідера (усвідомлення етики військової служби, відповідальності за прийняття рішень з широкими наслідками).

Таким чином, у Командно-штабному коледжі продовжується культивування принципів ALRM, але вже на вищому рівні: якщо молодий лейтенант чи капітан вчиться вести взвод, то майбутній штабний офіцер вчиться очолювати батальйон чи бригаду в багатозначних сценаріях. Випускники CGSC мають стати “лідерами характеру і компетентності”,

здатними ефективно діяти в умовах об'єднаних та коаліційних операцій [145]. Фактично, це завершує цикл інституційного навчання, побудованого навколо ALRM: від базового виховання в Академії – до практичного гарту на OCS – до інтелектуального й управлінського розвитку в Командно-штабному коледжі.

Важливою рисою американської концепції військового лідерства є акцент на адаптивності – здатності лідерів успішно діяти за нестандартних, змінних обставин. Ще наприкінці XX ст. у військових колах США було запроваджено поняття VUCA для опису мінливого і непередбачуваного характеру сучасного середовища безпеки. На стратегічному рівні це усвідомлення призвело до формування відповідної філософії лідерства – Mission Command (місійне командування), яка наголошує на децентралізації прийняття рішень, довірі до підлеглих та свободи дій в рамках наміру командира. Згідно польового статуту FM 6-0, місійне командування закликає командирів чітко окреслювати завдання і наміри, але надавати підлеглим максимальну ініціативу у способах їх досягнення, особливо коли обстановка є хаотичною та швидкоплинною [183]. Даний підхід прямо пов'язаний із вимогами до лідера за ALRM: офіцер повинен мати такий характер і інтелект, щоб довіряти підлеглим і приймати нестандартні рішення, а також виховувати у своїх підлеглих готовність брати відповідальність. А. Янков зазначає, що доктрина лідерства має еволюціонувати разом із характером сучасних бойових дій [183]. Зокрема, в одному з аналізів наголошувалося, що модель ALRM потребує певного оновлення для повної інтеграції принципів Mission Command – інакше існує ризик розриву між доктринальними вимогами та реальними практиками молодших командирів. Сама армія США визнає, що “зміни в суспільстві, поява нових загроз безпеці та технологічний прогрес вимагають від лідерів адаптивності”. Тому у сучасних виданнях керівних документів підкреслюється здатність лідера бути гнучким, креативним і готовим до змін. Зокрема, атрибут інтелекту тепер трактують не лише як знання, а і як ментальну гнучкість та інноваційність, що дозволяє генерацію нових рішень і пристосування до нових середовища. Компонента “інноваційність” в моделі інтелекту прямо пов'язана з

творчим мисленням: в доктрині наголошено, що лідер має продукувати “оригінальні та варті уваги ідеї”, щоб “не допустити застою та адаптуватися до нових умов”. Військовий експерт Г. Барроу зазначає, що креативність і інноваційність є критично важливими для успішного лідерства в сучасних умовах, адже “наш противник теж буде креативним, тож і ми маємо бути такими” [126].

Отже, у підготовці лідерів армії США значна увага приділяється розвитку критичного та творчого мислення, навичок прийняття рішень в умовах невизначеності, здатності брати ініціативу. Практичні тренування – від згаданих курсів реакції лідера в школі офіцерів до штабних воєнних ігор у коледжі – моделюють хаотичні сценарії, щоб навчити командирів швидко орієнтуватися, “зв’язувати до купи крапки” і діяти впевнено за неповної інформації. Дослідження, проведені під час бойових дій (наприклад, Л. Вонг про досвід молодих офіцерів у Іраку), показали, що важкі та неоднозначні обставини самі по собі стають “горнилом”, яке загартовує адаптивних лідерів [256]. Молоді командири, що пройшли крізь випробування асиметричного конфлікту, ставали більш впевненими, здатними самостійно діяти і брати на себе відповідальність. Це, своєю чергою, стимулювало Армію США удосконалювати свої програми лідерського розвитку, щоб не “задушити” ініціативність таких лідерів, а навпаки – заохотити її та поширити даний досвід на всю систему підготовки.

Наукові підходи американських дослідників активно досліджують феномен лідерства і його розвиток у війську. Багато праць підтверджують доктринальну тезу, що лідерів формує навчання і досвід, а не тільки природні задатки. Девіз “лідери не народжуються, а гартуються” знаходить підтвердження як у практиці підготовки, так і в емпіричних дослідженнях [207]. Так, дослідники з Армійського воєнного коледжу (Army War College) вказують на необхідність постійному навчанню лідерів упродовж усієї кар’єри – концепція “lifelong learning” міцно вбудована в систему [207].

Професор Л. Вонг у своїх роботах наголошує на важливості “адаптивного лідерства”, що розвивається під впливом складних викликів [256]. Він відзначає, що армія повинна підтримувати і заохочувати адаптивність молодих командирів, здобуту в боях, шляхом відповідних змін у навчальних програмах і оцінюванні. Інші американські науковці, зокрема Ч. Аллен та С. Геррас, фокусуються на критичному і творчому мисленні як невід’ємних складових підготовки сучасного військового лідера [258]. Вони пропонують методики розвитку цих якостей – від інтерактивних семінарів до написання аналітичних робіт – щоб офіцери вчилися виходити за межі шаблонів.

Дослідник А. Янков у своїй магістерській роботі проаналізував застосування моделі LRM на рівні командирів рот і дійшов висновку, що лідерська доктрина має більше враховувати принципи децентралізованого командування (Mission Command). Він підкреслив, що “потрібно узгодити модель лідерських вимог з іншими доктринами армії, інакше вона ризикує втратити актуальність” [183].

Таким чином, наукові підходи американських авторів полягають у критичному осмисленні доктринальних концепцій і пропозиціях щодо їх розвитку. Загальний консенсус полягає в тому, що ефективне лідерство в секторі безпеки вимагає поєднання міцних характерних якостей, ґрунтовної освіти та здатності до інновацій, і що ці риси слід цілеспрямовано культивувати. Американський досвід показує важливість зворотного зв’язку між практикою і теорією: реальні виклики (на кшталт бойових дій або нових типів загроз) стимулюють коригування теоретичних моделей, як-от ALRM, а науковці та військові експерти відіграють ключову роль у такому коригуванні.

Аналіз американської концепції розвитку військового лідерства свідчить, що успішне формування лідерів у секторі безпеки спирається на чіткі стандарти і цінності, закріплені в доктринах, та на безперервний процес освіти і тренування. Модель ALRM продемонструвала свою результативність у підготовці поколінь армійських командирів, оскільки вона охоплює всі виміри

особистості лідера – від морально-етичного до інтелектуального і поведінкового.

Для сфери публічного управління, зокрема управління у секторі безпеки і оборони, цей підхід є показовим: він підкреслює, що лідерство – це цілеспрямовано розвивана компетентність, яка потребує інституційної підтримки, системних навчальних програм і культури наставництва. Інституції на кшталт Вест-Пойнту чи Командно-штабного коледжу виконують не лише освітню, а й виховну функцію, формуючи лідерські цінності і стиль мислення, потрібні для служби в умовах сучасних викликів.

В українському контексті, де сектор безпеки й оборони переживає активну трансформацію, вивчення американського досвіду розвитку військового лідерства має практичну цінність. Воно вказує на необхідність запровадження аналогічних моделей компетентностей для командирів Збройних Сил та інших силових структур, адаптованих до національних умов. Крім того, акцент США на лідерстві в умовах невизначеності резонує із сучасними потребами – українським військовим лідерам так само критично важливо бути гнучкими, ініціативними та здатними ухвалювати рішення в динамічному середовищі бойових дій. Отже, американська концепція демонструє, як на рівні публічного управління в оборонній сфері можна виробити цілісну систему підготовки керівних кадрів, де поєднуються стандарти професіоналізму, лідерська етика та інноваційне мислення. Такий підхід забезпечує тяглість традицій і одночасно відкритість до змін, що є запорукою стійкості та ефективності всієї системи безпеки.

З-поміж західних концепцій військового лідерства саме доктрини НАТО пропонують найбільш уніфіковану рамку, покликану забезпечити “людську” та процедурну інтероперабельність багатонаціональних підрозділів. Після перегляду Об’єднаної доктрини НАТО у 2022 р. місійне командування було піднесено до рівня загальної філософії командування Альянсу – концептуального каркаса, що поєднує централізоване формулювання наміру з децентралізованим виконанням завдань. Як наголошують С. Шйогрен і Н.

Нільссон, дане рішення “перевело місійну парадигму з площини риторики до офіційного стандарту НАТО, поставивши перед національними арміями завдання перетворити доктрину на практику” [233].

У чинній редакції Об’єднаної доктрини НАТО з ведення операцій поняття військового лідерства інтерпретується не лише як індивідуальна спроможність керівника впливати на підлеглих, а передусім як системна умова ефективного управління в багатонаціональному середовищі. Лідерство в розумінні Північноатлантичного альянсу постає як здатність формувати спільне бачення оперативної мети, делегувати відповідальність, заохочувати ініціативу підлеглих і водночас зберігати керованість на основі довіри, взаємної поваги та уніфікованої командної культури.

Таке бачення обумовлює три фундаментальні принципи, дотримання яких є обов’язковим для кожного командира в структурах НАТО:

- *командування на основі завдання (Mission Command)*: цілісна концепція довіри, яка передбачає передачу ініціативи тим, хто у конкретній ситуації має найкращі передумови для прийняття рішення. Йдеться про створення довірчого середовища, в якому молодші командири отримують свободу дій, проте діють у межах чітко сформульованого наміру вищого командування;

- *децентралізоване виконання (Decentralized Execution)*: практична реалізація згаданого принципу, що передбачає ухвалення тактичних рішень на нижчих рівнях без постійного втручання вищих штабів. Даний підхід забезпечує швидке реагування на події в умовах високої динаміки сучасних бойових дій;

- *лідерство в умовах кризи (Crisis Leadership)*: не лише управління у критичній ситуації, а й здатність діяти ефективно за умов стратегічної невизначеності, часткового або повного порушення зв’язку, інформаційної нестабільності та психологічного тиску, що характерні для багатонаціональних операцій. Як наголошується в матеріалах Центру компетенцій з повітряної могутності НАТО (JAPCC), саме криза виступає своєрідним випробуванням

зрілості командира Альянсу, де вирішальними стають адаптивність, внутрішня дисципліна та глибоке розуміння командного задуму [150].

Зазначені концепції набули поглибленого аналітичного опрацювання у звіті науково-дослідної групи НАТО STO HFM-286 під назвою Розвиток лідерства для багатонаціональних військових операцій НАТО [234]. У документі наголошується, що ефективна реалізація командування на основі завдання можлива лише за умов існування "пласкої" (неглибокої) структури системи управління й командування, високого рівня міжособистісної довіри та гармонізованого підходу до управління ризиками. Такий підхід є критично необхідним у багатонаціональних підрозділах, де культурні, організаційні та процедурні відмінності можуть створювати додаткову напругу та уповільнювати ухвалення рішень.

Окрему увагу у звіті приділено твердженню, що командир у структурах НАТО є не просто носієм управлінських функцій, а активним провідником спільної командної культури, здатним забезпечити організаційну гнучкість, культурну чутливість і досягнення взаєморозуміння між представниками різних держав [234]. У цьому контексті ключовими якостями лідера виступають: стратегічне мислення, здатність адаптуватися до змін, відкритість до консенсусного підходу в ухваленні рішень та уміння працювати у багатосторонньому безпековому полі.

Таким чином, концептуальні основи лідерства в системі військового управління НАТО ґрунтуються на переході від суворо ієрархічної моделі до моделі ментальної автономії командирів, де спільні цінності, відповідальність і довіра відіграють домінуючу роль. Командування на основі завдання тут виступає не стільки як операційна процедура, скільки як інтегрована філософія управління, що має пронизувати підготовку, повсякденну практику та мислення кожного офіцера Альянсу.

Нормативну базу підтримує Стратегічне командування з трансформації – стратегічний командний орган, відповідальний за розробку доктрини, освітніх стандартів і впровадження інновацій [121]. Стратегічне командування

координує так зване глобальне програмування навчання, яке передбачає узгодження змісту підготовки у всіх національних військових академіях і центрах підвищення кваліфікації країн-членів НАТО, забезпечуючи єдність професійних стандартів офіцерського корпусу.

На стратегічному рівні провідну роль у підготовці лідерів відіграє Оборонний коледж НАТО (далі – НДК), що розташований у Римі. Центральною освітньою програмою закладу є Курс для старшого керівного складу, який проводиться двічі на рік і має на меті підготовку старших офіцерів та цивільних управлінців до роботи в багатонаціональних штабах Альянсу. Програма курсу охоплює розвиток стратегічного мислення, міжкультурної компетентності та навичок колегіального ухвалення рішень у багатосторонньому середовищі [205]. Як підкреслює комендант НДК генерал-лейтенант М. Нільсен, діяльність коледжу спрямована на формування лідерів, здатних не лише опанувати, а й транслювати принципи командування за місією у політико-військову площину Альянсу, забезпечуючи злагоджене функціонування міждержавних оборонних структур [205].

Варто зазначити, що на рівні психолого-педагогічних досліджень П. Гейгер та С. Гібб підкреслюють потребу формувати в офіцерів крос-культурну компетентність та метакогнітивну гнучкість як базові якості кризового лідера в багатонаціональних силах [205]. На їхню думку, саме “людська інтероперабельність” – здатність швидко вибудовувати довіру та спільне розуміння між представниками різних армій – є вирішальною для успіху військового лідерства.

Отже, підхід НАТО затверджує модель “централізоване планування – децентралізоване виконання”, де лідер мусить одночасно бути стратегічним візіонером і тактичним фасилітатором. Для української системи публічного управління в оборонній сфері це означає необхідність:

- імплементації стандартизованого курсу *місійного командування* у всі рівні військової освіти;

- розвитку міжкультурної й комунікативної компетентності офіцерів, які працюватимуть у багатонаціональних штабах;
- створення національного аналога АСТ-подібного центру, відповідального за інтеграцію доктрини, навчання й інновацій.

Таким чином, досвід НАТО демонструє, що лідерство в умовах кризи й невизначеності спирається на системне делегування, довіру та готовність командирів приймати ініціативу, а успіх такої політики визначається сталістю освітньо-доктринної екосистеми, здатної швидко оновлювати стандарти під виклики динамічного безпекового середовища.

Армія оборони Ізраїлю (далі – ЦАХАЛ) виробила унікальну культуру військового лідерства, загартовану постійними конфліктами та потребою швидко адаптуватися до нестандартних ситуацій [178]. Керівний принцип ізраїльського війська – максимальна самостійність молодших командирів у виконанні поставлених завдань. Це відображено в доктрині “місійного командування” (англ. *mission command*), яка покладає основну відповідальність за виконання бойової місії саме на нижчі рівні – взводних, ротних, батальйонних командирів [201]. Вважається, що командир на місці бою найкраще обізнаний з обстановкою і здатний оперативно ухвалити рішення; отже, старші начальники чітко формулюють намір і ціль операції, після чого надають підлеглим “широкі межі для ініціативи” у виборі способів дій, підтримуючи їхні сміливі рішення [178]. Такий підхід побудований на довірі між рівнями командування і неформальному девізі “роби по-своєму, але виконай задачу”, що заохочує пошук найкращого рішення незалежно від того, кому належить [201]. В результаті в ЦАХАЛ склалася децентралізована модель управління боєм: молодші офіцери мають повноваження самостійно приймати рішення на полі бою без очікування вказівок згори, якщо це необхідно для досягнення мети операції, що суттєво підвищує гнучкість і швидкість реагування ізраїльських підрозділів у кризових обставинах.

“Лідерство з передової” – ще один базовий принцип ізраїльської військової культури. Ізраїльські командири очолюють підлеглих особистим

прикладом безпосередньо в бою. Після невдалих епізодів Другої ліванської війни 2006 року, коли старші офіцери лишалися в тилу, ЦАХАЛ зробив висновки: тепер навіть високопоставлені командири ведуть солдатів на полі бою, а не керують “за плазмовими екранами” десь позаду [173]. Такий підхід підвищує бойовий дух підрозділів і взаємну повагу: військо бачить, що командири ризикують нарівні з усіма. Нерідко це приводить до великих втрат серед офіцерського складу – за пропорційним співвідношенням втрат офіцерів до солдат ЦАХАЛ посідає одне з перших місць у світі. Однак ізраїльтяни переконані, що лідерство прикладом окуповується підвищенням довіри та готовності бійців виконувати накази в найскладніших умовах.

Оперативна гнучкість і критичне мислення є ключовими якостями, які ЦАХАЛ цілеспрямовано розвиває у своїх командирах. В сучасних війнах, що швидко змінюються, ізраїльські офіцери мають вміти нестандартно мислити, креативно підходити до вирішення проблем і швидко адаптуватися [173]. В ізраїльській доктрині наголошується, що мисленнєва гнучкість – це набута навичка, яка формується через навчання в середовищі, що заохочує запитування та творчість замість сліпого слідування шаблонам. Тому у військовій освіті Ізраїлю культивується дух професійної дискусії і критичного аналізу – молодші командири не бояться пропонувати оригінальні ідеї чи навіть обережно оскаржувати рішення начальників, якщо бачать кращий спосіб дій. Як наслідок, ізраїльська армія відома своєю здатністю імпровізувати і “винайти останні 30% доктрини прямо в полі”, коли реальна обстановка ставить нетипові виклики. Командири навчені сприймати невдачу на навчаннях як урок, а не як стигму, і робити висновки для вдосконалення тактики. Такий антиригідний стиль лідерства особливо важливий у кризових ситуаціях, коли заздалегідь підготовлені плани перестають працювати. Командири ЦАХАЛ натреновані не розгубитися перед сюрпризом, а знаходити творчі рішення із підтримкою старшого начальства, що створює в армії атмосферу довіри, що підлеглі можуть діяти самостійно, а начальники – готові “підстрахувати”, але не карати за ініціативу, якщо її мета – успіх місії [173].

Ізраїльський досвід показує, що такі лідерські якості не виникають раптово – їх необхідно цілеспрямовано виховувати з самого початку військової кар’єри. В ЦАХАЛ існує жорсткий добір і вишкіл молодих командирів, орієнтований на виявлення лідерського потенціалу. Як підкреслює І. Золотарев, кандидати на офіцерські посади проходять ретельне тестування (медичне, психологічне, когнітивне) і базову підготовку, після чого – спеціалізований курс молодших офіцерів [29]. Головним навчальним закладом тактичного рівня є офіцерська школа Bahad 1 (військова база під Міцпе-Рамоном, названа на честь генштабу Х. Ласкова). Це дев’ятитижневий курс інтенсивної підготовки, у ході якого курсанти вивчають основи лідерства і командування та відпрацьовують піхотну тактику і управління взводом/ротою [245].

Величезний акцент ставиться на розвиток лідерських навичок – майбутніх офіцерів вчать, як надихати бійців, ефективно ставити завдання і розкривати потенціал своїх підлеглих [245]. Культивується вміння приймати рішення під тиском і брати відповідальність на себе. Важливим елементом є й виховання “духу ЦАХАЛ” – етичного кодексу, згідно з яким командир турбується про своїх солдат як про родину, а солдати відповідають взаємністю і дисципліною. Таким чином, уже молоді лейтенанти виходять зі школи з розумінням, що у критичній ситуації рішення залежатиме саме від них і що ініціатива заохочується, якщо веде до успіху місії.

На оперативно-стратегічному рівні Ізраїль приділяє значну увагу навчанню керівників вищої ланки кризовому мисленню та комплексному баченню безпеки держави. Провідним закладом тут є Національний оборонний коледж Ізраїлю (INDC), що готує старших офіцерів ЦАХАЛ, а також цивільних посадовців сектору безпеки, до високих керівних позицій [182]. Протягом 10-місячного курсу слухачі INDC здобувають глибокі знання з питань національної безпеки, стратегії, державного управління, часто паралельно отримуючи ступінь магістра з політичних наук у співпраці з Університетом Хайфи. Навчальна програма включає аналіз історичних і сучасних військових кампаній, моделювання кризових ситуацій, обмін досвідом з керівниками

інших країн. Наприклад, офіцери вчаться ухвалювати рішення в умовах невизначеності, працювати з обмеженою інформацією, координувати дії армії з дипломатичними та урядовими зусиллями під час кризи. Окремо проводяться курси для щойно підвищених бригадних генералів, де фокус робиться на стратегічному лідерстві: слухачі досліджують сучасні виклики безпеки, розробляють інноваційні підходи до ведення війни і управління військом на рівні держави.

Така підготовка забезпечує наступність ізраїльської воєнної еліти: генерали ЦАХАЛ здобувають системне бачення і вчаться мислити не лише категоріями свого роду військ, а й загальнодержавними інтересами. Крім того, ізраїльські Збройні сили створили спеціальні структури для розвитку воєнного мислення – приміром, Центр Дадо (міждисциплінарних військових досліджень) було засновано після війни 2006 р. з метою прискорити навчання з бойового досвіду і впровадження змін у доктрину [178]. У підготовці командирів всіх рівнів впроваджені реалістичні сценарії з максимальним рівнем невизначеності, які змушують офіцерів пристосовувати плани в реальному часі. На батальйонних і бригадних навчаннях, наприклад, завдання можуть різко змінюватися вже на початку маневрів, невдача спеціально моделюється як частина навчального процесу, а раптові виклики стають нормою. Це привчає командирів не боятися помилок, а швидко шукати вихід – саме ті навички, які потрібні лідеру у кризовій ситуації.

Ізраїльський підхід до лідерства пройшов випробування у численних війнах, особливо в Лівані та секторі Гази. Під час Другої ліванської війни 2006 року виявилися проблеми тодішнього стилю командування: зокрема, у битві при Бінт-Джбейлі частина вищого командування перебувала в тиловому командному пункті, поки солдати Голані бились у пастці Хезболли – такий розрив був визнаний помилкою [173]. Згодом це увійшло до програм підготовки як класичний негативний приклад, а командири ЦАХАЛ були зорієнтовані діяти інакше. Уже в наступні роки ізраїльські генерали постійно наголошували на необхідності бути на передовій разом з підлеглими. Коли

через сімнадцять років, у 2023-му, ізраїльська армія знову зіткнулася з важкими боями (в Газі після атаки Хамас 7 жовтня), ця наука проявилася в повній мірі: десятки ізраїльських командирів високого рангу загинули або були поранені, очолюючи атаки особисто – проте армія досягала поставлених цілей, бо управління військами залишалося стійким навіть під ударом [173]. Інакше кажучи, усунення “розриву” між штабом і полем бою, досягнуте завдяки лідерству з передової, підвищило ефективність дій ЦАХАЛ у кризових умовах.

У бойових операціях проти Хамасу в секторі Гази (2008-2009, 2012, 2014 роки) ізраїльська концепція децентралізованого лідерства продемонструвала свою результативність в умовах асиметричної війни. Противник діяв дрібними групами, зі складною системою тунелів і засідок, що вимагало від кожного взводу ЦАХАЛ уміння автономно зачистити свій сектор без детальних наказів згори. Завдяки ініціативі молодших офіцерів та їх навченості швидко підлаштовуватися під ситуацію, ізраїльські війська зазвичай випереджали противника на кілька кроків.

Як зазначає М. Хоровітц, порівняльний успіх Ізраїлю в операціях у Газі став прямим результатом уроків, які були засвоєні та вчасно втілені у практику ЦАХАЛ [173]. Наприклад, після 2006 р. була покращена координація між розвідкою та піхотою, впроваджено сучасні засоби зв’язку до рівня взводу, відпрацьовано сценарії міського бою із масованим застосуванням БПЛА та робототехніки. Але головне – зросла роль ініціативних дій на малих тактичних рівнях. У боях в густонаселених районах Гази ізраїльські молодші командири часто мусили самі приймати рішення – коли атакувати будівлю, як обходити загрозу, чи варто змінити маршрут патруля. Полковники і генерали не мали фізичної можливості контролювати кожен підрозділ у реальному часі, тож успіх залежав від підготовленості лейтенантів і капітанів діяти самостійно. Регулярні навчання та попередній бойовий досвід забезпечили цю підготовленість: ізраїльські батальйонні і бригадні командири відзначали, що їхні підлеглі вміло застосовують здобуті навички гнучкості у боях як в Газі, так і на кордонах з Ліваном.

Таким чином, в ЦАХАЛ сформувалася культура “дисциплінованої непокори”, коли молодший офіцер в екстремній ситуації може відступити від наказу, якщо бачить кращий спосіб досягти поставленої мети – і система це сприймає з розумінням. Така сміливість у поєднанні з високою професійністю дала змогу Армії оборони Ізраїлю швидко нейтралізувати загрозу з мінімальними втратами серед цивільних, особливо під час операції “Непохитна скеля”. [173]. Звичайно, ізраїльтяни не застраховані від прорахунків, але наявність механізму швидкого вивчення уроків війни (після кожної кампанії проводяться ретельні розбори, і за 24 години видаються рекомендації щодо змін в тактиці чи оснащенні) дозволяє їм постійно вдосконалювати систему підготовки лідерів.

Отже, ізраїльський підхід до розвитку військового лідерства є яскравим прикладом того, як армія знань і ініціативи може забезпечити перевагу над численнішим або не менш технологічним ворогом. Для України, яка також перебуває у стані війни і реформує свої Збройні Сили, досвід ЦАХАЛ є надзвичайно цінним. По-перше, ізраїльська модель доводить важливість децентралізації командування та довіри до молодших командирів. Українське військо, за словами І. Золотарева, історично успадкувало більш централізовану, “радянську” систему управління, де ініціатива на низах не завжди заохочувалася [29].

Переїняття ізраїльського досвіду означає перехід до філософії Mission Command, коли кожен командир на місці чітко розуміє намір старшого начальника і має свободу творчо діяти для його реалізації. Це особливо актуально у швидкоплинних боях сучасної війни, які Україна відчула на собі – від боїв за міста до маневреної війни дронів. По-друге, “лідерство з передової” є моральним імперативом для українського війська: командири усіх рівнів повинні поділяти ризики зі своїми солдатами. Як показує приклад Ізраїлю, офіцери, які пройшли через фронт і “захищали країну ціною власного життя на полі бою, легше розуміють, як ефективно працювати на благо країни” в цілому, зазначає А. Зелінський [28]. В ізраїльській політичній історії майже всі прем’єр-

міністри були професійними військовими, які перенесли цінності військового лідерства – відповідальність, дисципліну, стратегічне бачення – у сферу державного управління. Для України це сигнал про необхідність тіснішої інтеграції досвіду фронтовиків у повоєнне державне керівництво та безпекові інституції. По-третє, ізраїльський акцент на критичному мисленні та навчанні на уроках війни показує шлях для вдосконалення вітчизняної військової освіти. Запровадження у програми підготовки офіцерів системних розборів успішних і провальних операцій (українських і зарубіжних), стимулювання молодих лідерів до відкритого діалогу та пропозицій здатні створити покоління командирів-новаторів. Таке покоління, поєднуючи український бойовий досвід із найкращими іноземними концепціями, зможе піднести Збройні Сили України на якісно новий рівень ефективності.

Зрештою, ізраїльський досвід кризового лідерства підтверджує: у війні перемагає не лише зброя, а й люди та їхні лідерські якості. Максимальна автономія на полі бою, гнучке мислення і вміння діяти на випередження кризових обставин – це ті риси, без яких сучасна армія втрачає динаміку. Україна, зміцнюючи свою систему безпеки, вже робить кроки в цьому напрямку – наприклад, переймає принципи НАТО щодо командування та проводить тренінги з лідерства для офіцерів ротної ланки [17]. Подальше глибоке вивчення ізраїльських напрацювань – від організації офіцерських шкіл до формування стратегічного мислення генералітету – може суттєво прискорити розвиток українського війська, а культура лідерства, вихована у війську, здатна позитивно вплинути на всю систему публічного управління. Відповідальні, ініціативні, патріотично налаштовані офіцери, що загартувалися в боях, з часом можуть стати ефективними керівниками держави, як це сталося в Ізраїлі. Таким чином, ізраїльський підхід до військового лідерства слугує для України не лише військовим, а й суспільним дороговказом: лідерами не народжуються – лідерів готує система, і саме від правильно закладених принципів підготовки залежить безпека держави у критичні моменти.

З метою систематизувати здобуті результати і продемонструвати відмінності та спільні домінанти у розвитку військового лідерства, доцільно узагальнити розглянуті зарубіжні моделі в порівняльній формі. Таблиця 1.4 відображає концептуальне ядро кожного підходу та характерні особливості їхніх освітньо-організаційних систем підготовки командирів. Такий формат дозволяє наочно співвіднести акценти американської багаторівневої моделі формування особистісних і професійних компетентностей, парадигми лідерства НАТО у мультинаціональному середовищі та ізраїльської концепції кризового командування, що ґрунтується на оперативній автономії молодших офіцерів. Порівняльний зріз слугує аналітичною основою для подальшого формування рекомендацій щодо адаптації провідних практик до потреб системи публічного управління та сектору безпеки України.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз зарубіжних підходів до розвитку військового лідерства

Концептуальна ідея лідерства	Країна	Особливості системи підготовки
США	Поєднання характеру, інтелекту та практичних компетентностей; виховання лідера як “професіонала-громадянина”	Ієрархічно вибудована, але безперервна освіта, постійний саморозвиток
НАТО (мультинаціональний вимір)	Mission Command+Decentralized Execution: лідерство у багатонаціональному середовищі, гнучкість і делегування повноважень	Уніфіковані стандарти, глобальне програмування навчання, фокус на кризовому керуванні
Ізраїль (ЦАХАЛ)	Кризове лідерство, оперативна гнучкість і автономія рішень	Ранній відбір, безперервні бойові навчання, навчання на реальних сценаріях і швидке засвоєння уроків бойових кампаній

Розробка автора.

Отже, кожен із розглянутих підходів формує цілісну, але різну логіку розвитку лідерства. Модель США демонструє силу системного, багаторівневого виховання характеру й компетентностей; натовська парадигма висуває на перший план інтегрованість і кризове ухвалення рішень у політичному консенсусі; ізраїльська школа доводить, що у високотемпних

конфліктах перемагає культура особистої відповідальності, швидкої ініціативи та навчання на власних помилках.

Для України оптимальною видається гібридна модель, яка включає доктринальну чіткість і етичну рамку за прикладом США, стандартизоване навчання й багатонаціональну сумісність за взірцем НАТО, та, водночас – ізраїльський принцип делегування прав на творчі рішення командирам, поєднуючи їх із прискореним циклом зворотного зв'язку. Такий синтез дозволить сформувати лідерів, спроможних одночасно діяти автономно, але у зрозумілих правових і ціннісних межах, що є критично важливим для сучасних умов ведення війни та післявоєнного публічного управління України.

У результаті аналізу зарубіжних концепцій розвитку військового лідерства встановлено, що попри відмінності в організаційних моделях і культурних контекстах, провідні країни світу формують лідерів за спільною логікою: інтеграцією стратегічного мислення, моральної стійкості, професійної компетентності та здатності діяти автономно в умовах високої невизначеності. Американський підхід акцентує на комплексному розвитку особистісних і функціональних характеристик через багатоетапну систему підготовки; натовська парадигма формує спроможність до лідерства у мультинаціональному середовищі, де критично важливими є міжкультурна чутливість і кризова адаптивність; ізраїльська модель орієнтує на негайну ініціативу, оперативну гнучкість і лідерство з передової.

Узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє не лише ідентифікувати концептуальні домінанти, а й сформулювати власну методологічну рамку для вивчення механізмів військового лідерства у публічному управлінні. З даною метою обрано п'ятирівневу систему методологічного забезпечення, яка відображає цілісність і послідовність дослідження – від філософських засад до вимірюваних показників. У рис. 1.5 узагальнено методологічну архітектуру дослідження з розподілом за операційними рівнями, уточнено мету кожного методу та очікуваний результат, включно з ключовим поняттям для емпіричного аналізу.

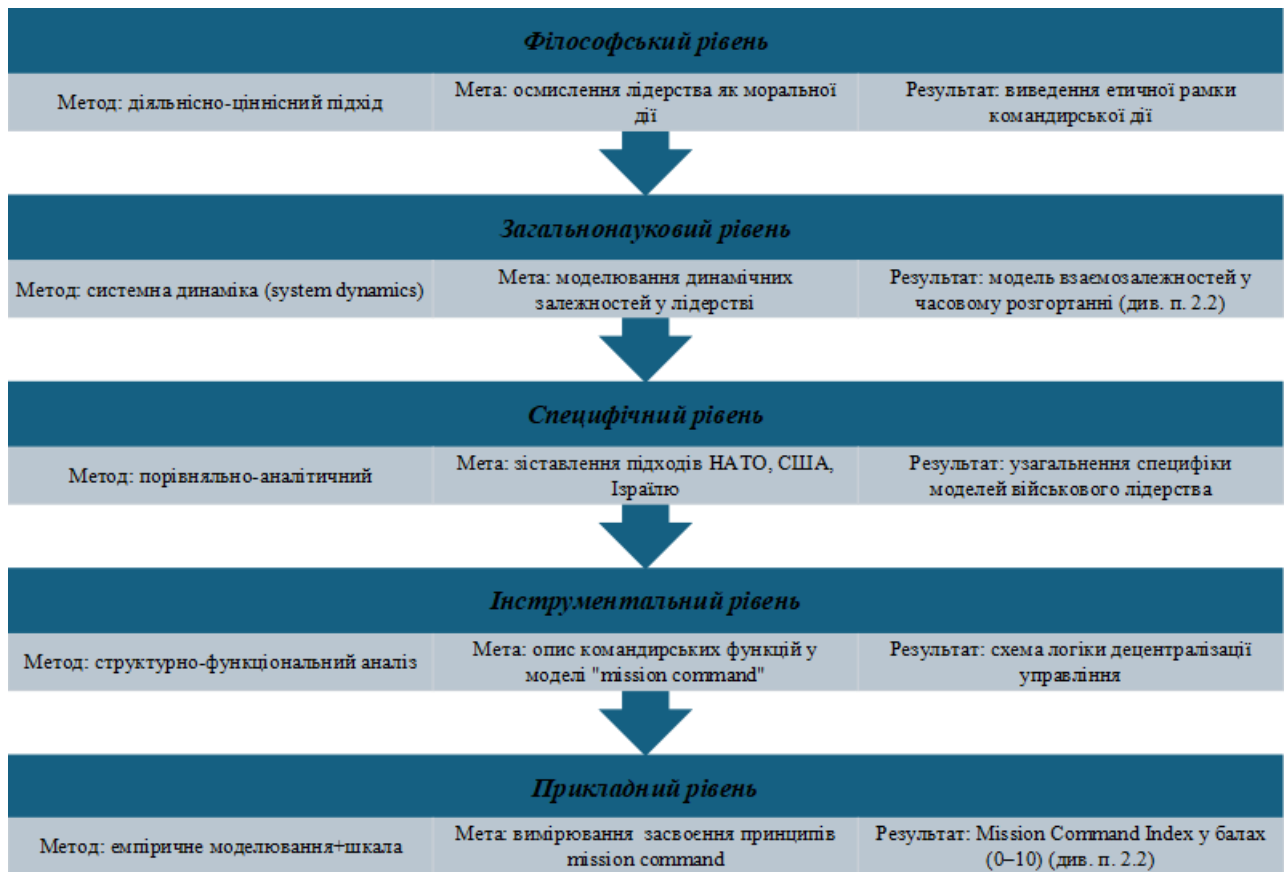


Рис. 1.5. Методологічна структура дослідження за рівнями операціоналізації

Розробка автора.

Обрана дослідницька рамка дозволяє забезпечити міжрівневу інтеграцію філософських основ лідерства, концептуального аналізу зарубіжних моделей та вимірювання конкретних індикаторів командирської поведінки у військовому управлінні. Логіка переходу від доктрини до практики обґрунтована використанням системної динаміки, порівняльного аналізу й інструментальних схем, що ляжуть в основу подальшої емпіричної верифікації.

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що ефективне військове лідерство є результатом поєднання інституційної підготовки та культури довіри, делегування й особистої відповідальності. Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни, надзвичайно важливо не лише переймати структурні компоненти моделей США, НАТО та Ізраїлю, а й адаптувати їх до національного контексту. Насамперед йдеться про впровадження принципу місійного командування, культивування критичного мислення, розвиток

освітньо-доктринної бази з орієнтацією на дії в кризових обставинах. Відтак, інтеграція кращих міжнародних практик у систему військової освіти та публічного управління оборонного сектору стане стратегічним кроком на шляху зміцнення обороноздатності та формування покоління українських лідерів нового типу.

1.3 Компетентнісний підхід до формування військового лідерства у публічному управлінні: порівняльний аналіз міжнародних стандартів

Компетентнісний підхід полягає у фокусі на конкретних вміннях і здібностях, які необхідні лідерам для успішного виконання завдань. В умовах сучасної війни даний підхід набуває особливої ваги, оскільки військові керівники повинні швидко адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, приймати рішення в кризових умовах та ефективно взаємодіяти з різними акторами [253]. Дослідники Т. Кросбі та Г. Ліндгартсен відзначають, що з появою багатодомених операцій (сухопутний, повітряний, морський, кібер-, космічний простір) список компетентностей офіцерів стрімко зростає, що ставить питання про пріоритетність підготовки саме тих навичок, які необхідні для майбутнього конфлікту [147]. Повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році підтвердило дану тенденцію: багато країн НАТО переглянули систему підготовки, повертаючи увагу до територіальної оборони та високої інтенсивності бойових дій. Отже, компетентнісний підхід у військовій освіті дозволяє зорієнтувати навчальні програми на кінцевий результат – формування лідерів, спроможних перемагати у сучасній війні.

Міжнародний досвід показує, що профіль компетентностей військового лідера охоплює кілька ключових сфер. Зокрема, можна виокремити стратегічні компетентності, компетентності кризового управління, морально-етичні, комунікативні, міжнародної взаємодії, цифрові та психологічні компетентності. Різні країни та організації можуть по-різному групувати ці якості. Наприклад, у

дослідженні Науково-технічної організації НАТО 2022 року було виокремлено шість доменів лідерських компетентностей: когнітивний, соціальний, особистісний, професійний, технологічний та трансформаційний [195].

Стратегічні компетентності охоплюють здатність бачити повну картину, розуміти стратегію і геополітичний контекст, планувати операції на високому рівні. Військовий лідер зі стратегічним мисленням вміє поєднати військові цілі з державними та міжнародними пріоритетами, прораховувати кілька кроків наперед і діяти на упередження. Важливою складовою є трансформаційне лідерство – здатність проводити зміни, реформувати підрозділи і впроваджувати інновації. Наприклад, канадська Модель розвитку лідерства (Leader Development Framework) визначає окремо когнітивні спроможності (уміння мислити системно, опановувати складність) і спроможності до змін (інноваційність, управління ризиками) як ключові метакомпетентності керівника [139]. Це дозволяє підготувати офіцерів, які на стратегічному рівні здатні очолити трансформацію армії та адаптуватися до нових видів загроз.

Війна та надзвичайні ситуації висувають особливі вимоги до лідерів щодо дій у кризових умовах. *Компетентності кризового управління* включають вміння швидко приймати рішення під тиском часу, діяти в умовах невизначеності, ефективно розподіляти ресурси та зберігати спокій серед підлеглих. Міжнародний досвід показує, що ключовим принципом є делегування повноважень і гнучкість. П. Горнелл підкреслює, що ізраїльські військові традиційно практикують доктрину місійного командування – “керуй через наміри”, коли командир чітко доносить замисел, а деталі виконання залишає на розсуд підлеглих, що дозволяє молодшим командирам імпровізувати й діяти ініціативно у швидкоплинній обстановці бою [169]. За словами ізраїльських фахівців С. Рафаеля та Х. Харарі, одним з семи принципів лідерства ЦАХАЛ є “повна делегація повноважень підлеглим з дозволом на імпровізацію залежно від зміни обстановки бою” [259]. Такий підхід підвищує

адаптивність військ: навіть у критичних ситуаціях кожен командир знає рамки своєї автономії і може прийняти рішення без тривалого узгодження.

Морально-етичні якості лідера є фундаментом професійного військового керівництва, особливо у публічному управлінні та під час війни, коли ставка – життя людей і довіра суспільства. Сюди належать доброчесність, почуття обов’язку, відповідальність, повага до права і демократичних цінностей. В арміях країн НАТО вироблено етичні кодекси та концепції, що спрямовані на виховання лідерів-гуманістів. Знаковим є німецький принцип *Innere Führung* (“внутрішнє керівництво” або “лідерство і громадянська освіта”), закладений ще генералом В. Баудіссіном. У 1947 році Баудіссін писав, що нові збройні сили Німеччини мають стати організацією, яка “служить людяності, визнає її верховенство і забезпечує можливості для розвитку особистості” [132]. Дана концепція поєднує бойову ефективність із відданістю правам людини та демократичному контролю. Подібні ідеї закладені й у кодексі офіцера НАТО: офіцер має демонструвати честь, відданість обов’язку, лояльність, ставити благо країни вище власних інтересів, поважати владу цивільного керівництва і бути взірцевим лідером [166]. ООН також висуває жорсткі вимоги до етичності керівників: лідери миротворчих місій зобов’язані безстрашно відстоювати норми міжнародного права та прав людини, навіть під тиском сильних світу цього [249]. Принциповість, прозорість і підзвітність – необхідні риси, щоб запобігти воєнним злочинам, корупції та зберегти довіру як підлеглих, так і населення.

Комунікативні компетентності, тобто уміння ефективно спілкуватися – ще одна критично важлива компетентність військового лідера. Сюди входить як внутрішня комунікація (донесення наказів, цілей, зворотний зв’язок з підлеглими), так і зовнішня (спілкування з громадськістю, медіа, іншими організаціями). Американська доктрина прямо визначає комунікацію, як одну з базових лідерських компетентностей поряд з вмінням вести за собою і бути прикладом [243]. Полковник має чітко ставити завдання і пояснювати їхній зміст на всіх рівнях – це підвищує згуртованість підрозділу і розуміння спільної

мети. За доктриною армії США, лідер повинен “надавати чіткий напрям і забезпечувати розуміння що, як і чому потрібно зробити”, уникаючи надмірної опіки (мікроменеджменту) і довіряючи професіоналізму солдатів. Важливо розвивати й навички публічних комунікацій – особливо в умовах гібридної війни, коли інформація стає зброєю. Лідери Збройних Сил України, зокрема, приділяють увагу вмінню доносити правду про війну до суспільства та світової спільноти, протидіяти ворожій дезінформації [243]. Таким чином, комунікативна компетентність сьогодні включає і класичне військове мистецтво керувати підлеглими словом, і стратегічні комунікації на широкому рівні.

Для сучасних військових лідерів надзвичайно цінним є досвід міжнародної співпраці. *Компетентності міжнародної взаємодії* охоплюють знання іноземних мов, розуміння культурних особливостей, здатність працювати в багатонаціональному штабі чи силовій структурі. Такі якості особливо важливі для країн-партнерів НАТО, де офіцери часто беруть участь у спільних місіях і навчаннях. У Переліку компетенцій ЄС для офіцерів навіть визначено роль військового лідера як “актора міжнародної безпеки/дипломатії” [133]. У практичному вимірі це означає, що командир повинен уміти налагодити контакт з союзниками, цивільними фахівцями, місцевим населенням на операції. У лексиконі армії США існує поняття “поширювати свій вплив за межі прямого підпорядкування”, яке вимагає здатності діяти у середовищі, де залучені інші відомства, коаліційні партнери, місцева влада, міжнародні організації. Так, у тексті американського польового статуту наголошується, що офіцер має вміти працювати з “об’єднаними, союзними та багатонаціональними партнерами, місцевими мешканцями, цивільними урядовими і неурядовими агенціями”, часто без формальних повноважень [243]. Для розвитку цих умінь у країнах НАТО впроваджуються обміни офіцерами, спільні навчальні програми, мовна підготовка. Результат – лідери, які мислять ширше національних рамок і здатні діяти у багатосторонньому

форматі, що особливо актуально для України на шляху до євроатлантичної інтеграції.

Цифровізація кардинально змінила характер війни і висуває нові вимоги до лідерів. *Цифрові компетентності* передбачають обізнаність у сучасних технологіях, розуміння кібербезпеки, вміння користуватися системами командування та контролю, аналізувати великі масиви даних. НАТО виокремлює технологічну спроможність як один із шести ключових напрямів розвитку лідерства Masakowski Y. Сучасний офіцер має розуміти потенціал і ризики таких сфер, як кіберпростір, безпілотні системи, штучний інтелект.

Дослідники Т. Кросбі і Х. Ліндгардтсен підкреслюють, що поява нових доменів (космосу, кіберпростору) та “дизруптивних” технологій суттєво розширює перелік компетентностей, потрібних офіцеру майбутнього [143]. Наприклад, тепер вважається, що військовий лідер повинен бути достатньо “цифрово грамотним”, щоб розуміти наслідки кібератак, інформаційних операцій і ефективно використовувати технологічні інновації на полі бою. У багатьох країнах (США, Великобританія, Ізраїль) впроваджуються курси підготовки з кіберлідерства, а НАТО розвиває мережу центрів передового досвіду з кібероборони, звідки знання передаються офіцерському складу. Для України, яка протистоїть високотехнологічному противнику, розвиток цифрових компетентностей командирів – питання виживання: від уміння координувати дії через захищені мережі до аналізу розвідданих з дронів і супутників.

Військовий лідер повинен бути не лише стратегом чи професіоналом, але й психологом – розуміти людей, зберігати стійкість до стресу і підтримувати моральний дух. *Психологічні компетентності* включають емоційну інтелектність (уміння усвідомлювати власні та чужі емоції), навички мотивації персоналу, здатність протидіяти стресу та вигоранню. Резильентність (психологічна стійкість) стає однією з головних якостей лідера на війні. Дослідження показують, що приклад командира безпосередньо впливає на психологічний стан підлеглих. Так, Д. Бредшоу відзначає, що професійна

компетентність лідера – це головний фактор, який, за словами солдатів, знижує їхній стрес [199]. Іншими словами, коли підлеглі впевнені у компетентності та впевненості свого командира, вони легше переносять труднощі. Лідер, який вміє підтримувати бойовий дух – через спільні зусилля, справедливе ставлення, турботу про добробут – стає джерелом натхнення для особового складу.

Досліджуючи досвід армії НАТО, варто зауважити, що вони приділяють значну увагу підготовці в галузі лідерства і психології. Так, у США діє програма Master Resilience Training, що навчає навичкам саморегуляції, оптимізму, mental agility (ментальної гнучкості) тощо [172]. У ЗС Канади впроваджуються тренінги з лідерства, орієнтованого на турботу про підлеглих. Таким чином, психологічна компетентність – це про здатність командира бути стрижнем згуртованості, витримувати психологічні навантаження самому і допомагати підлеглим долати травматичний досвід війни.

Також НАТО сформувала розгалужену систему стандартів і програм підготовки лідерів, які враховують згадані компетентності. Країни Альянсу узгодили спільні принципи лідерства, закріплені у доктринах та угодах. Об'єднана союзницька публікація 1, яка є наріжною доктриною НАТО з проведення спільних операцій, підкреслює важливість єдності командування, взаємосумісності та підпорядкування військових структур цивільному керівництву. Фокус на компетенціях можна побачити в освітніх ініціативах НАТО. Наприклад, розроблено еталонні навчальні плани для військової освіти країн-партнерів – Generic Officer Professional Military Education Reference Curriculum (Базова навчальна програма професійної військової освіти офіцера). Метою цього документу було започаткувати діалог із партнерськими країнами щодо того, “яку освіту вони прагнуть дати своїм офіцерам”, і зблизити стандарти підготовки з західними підходами [166]. В результаті партнерські держави, такі як Україна, отримали дорожню карту для реформування військової освіти за зразком НАТО.

Варто підкреслити, що у НАТО діють програми розвитку лідерства, що враховують сучасні виклики. У 2022 році Науково-дослідницька група NFM-

286 при НАТО сформулювала інтегровану рамку компетентностей для лідерів, яка охоплює шість ключових сфер: когнітивну, соціальну, особистісну, професійну, технологічну та трансформаційну [195]. Даний комплекс враховує необхідність балансу між традиційними військовими навичками (професійна експертиза у воєнній справі), соціальними вміннями (комунікація, культура), особистими якостями (стійкість, адаптивність) і новими вимогами (технологічна грамотність, здатність управляти змінами). НАТО приділяє велику увагу лідерству на нижчих рівнях – наприклад, діє програма розвитку сержантського складу (NATO NCO Professional Development), де теж визначено набір компетентностей для молодших лідерів. Окремо варто згадати ініціативу НАТО “Виховання доброчесності”, яка навчає офіцерів антикорупційним практикам, етичному лідерству та підзвітності, фактично розвиваючи морально-етичні компетентності керівників у секторі безпеки [135].

Для впровадження даних стандартів НАТО використовує інструменти партнерства. Програма Defence Education Enhancement Programme працює з військовими академіями України, допомагаючи оновити курси лідерства, менеджменту, іноземних мов тощо відповідно до натівських підходів. Спільні навчання та тренінги (як-от Joint Multinational Training Group-Ukraine або участь українських офіцерів у курсах НАТО) дозволяють на практиці засвоїти компетентності міжнародної взаємодії, штабної культури НАТО, стандартів планування операцій [151]. Отже, стандарти НАТО задають всеосяжну рамку – від цінностей і принципів до конкретних умінь – для формування нового покоління військових лідерів.

Європейський Союз, доповнюючи зусилля НАТО, розробив власні інструменти гармонізації військової освіти і кваліфікацій. Центральним проектом стало створення Секторальної рамки кваліфікацій для офіцерів (далі – SQF-MILOF). Робота над нею тривала майже 10 років, і у 2021 році було опубліковано підсумковий документ Європейської служби зовнішніх дій (EEAS) [133]. SQF-MILOF встановлює єдині рівні підготовки офіцерів, узгоджені з Болонським процесом, та описує компетентності і результати

навчання для кожного рівня. Як зазначають дослідники М. Біляйшіс та А. Бодеску, ця рамка дозволяє змістити фокус з формального статусу “професії військового” на конкретні компетентності окремого офіцера [133]. Кожну компетентність можна проаналізувати й співвіднести з вимогами посади – такий підхід спонукає до стандартизації навчальних програм і об’єктивного оцінювання персоналу.

У контексті SQF-MILOF було визначено кілька ключових сфер компетентностей офіцера. Ранній проєкт документа виділяв такі області, як: військовослужбовець, військовий технік, лідер і ухвалювач рішень, готовий до бою взірець, комунікатор, учень та наставник, критично мислячий дослідник, актор міжнародної безпеки/дипломатії [133]. Дані формулювання багато в чому перегукуються з групами компетентностей, що розглядались вище. Наприклад, “актор міжнародної безпеки” відповідає компетентностям міжнародної взаємодії, “лідер і ухвалювач рішень” – стратегічним та кризовим, “комунікатор” – комунікативним, “взірець” і “наставник” – морально-етичним та лідерським якостям. Таким чином, ЄС прагне охопити всі грані розвитку офіцера, від фахової до соціально-етичної.

Практичним механізмом імплементації є програма обміну молодими офіцерами European Initiative for the Exchange of Military Young Officers, у рамках якої було запроваджено спільні модулі навчання, зокрема з військового лідерства, де курсанти різних країн набувають спільних компетентностей [133]. Такі модулі, як Common Module on Leadership, охоплюють базові лідерські вміння, управління підрозділом, розуміння багатонаціонального контексту [160]. Важливо, що ЄС приділяє увагу й кризовому менеджменту: у 2022 році було схвалено “Стратегічний компас” ЄС, який акцентує на підвищенні готовності до криз і посиленому тренуванні командирів для територіальної оборони [147]. Тобто, підходи ЄС у підготовці лідерів є комплексними – вони поєднують академічне вирівнювання стандартів через SQF-MILOF, практичні обміни досвідом, як у EMILYO та стратегічні настанови щодо потрібних компетентностей.

Організація Об'єднаних Націй має свою специфіку у вимогах до військових лідерів, особливо в контексті миротворчих операцій та публічного управління безпекою. ООН розробила Єдину модель лідерства ООН (UN Leadership Framework), яка висуває універсальні принципи до керівників усіх рівнів системи ООН. Дана модель базується на ключових цінностях ООН – Integrity, Professionalism, Respect for Diversity (непідкупність, професіоналізм, повага до різноманіття). На їх основі визначено набір основних компетенцій (для всіх співробітників) та менеджерських компетенцій (для керівників). До основних компетенцій входять, зокрема, комунікація, командна робота, планування і організація, підзвітність, креативність, технологічна обізнаність, прагнення до навчання. Менеджерські компетенції ООН включають лідерство, бачення, розширення прав і можливостей інших, побудову довіри, ефективне прийняття рішень тощо [191].

Таблиця 1.5

Єдина модель лідерства ООН

Тип компетентностей	Зміст
Ключові цінності ООН	– непідкупність; – професіоналізм; – повага до різноманіття
Основні компетентності (для всіх)	– комунікація; – командна робота; – планування і організація; – підзвітність; – креативність; – технологічна обізнаність; – прагнення до навчання
Менеджерські компетентності (для керівників)	– лідерство; – бачення; – розширення прав і можливостей інших; – побудова довіри; – ефективне прийняття рішень

Таблицю складено автором на основі аналізу джерел [131; 147; 151; 155].

Особливо акцентується нормативність і принциповість лідера ООН. Керівник у місії ООН зобов'язаний діяти відповідно до Статуту ООН та міжнародних норм: захищати права людини, дотримуватися гуманітарних принципів, незалежно від тиску з боку зацікавлених держав чи інших сил [249].

Наприклад, у документі ООН зазначено, що лідери мають бути “принциповими, відстоюючи норми і стандарти без страху чи прихильності, навіть перед лицем тиску з боку могутніх противників”, і повинні вміти конструктивно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами по найбільш чутливих питаннях. Це фактично про морально-етичну компетентність на міжнародному рівні.

В миротворчих операціях від військових командирів вимагається також висока комунікативність і культурна чутливість: необхідно співпрацювати з військовими з десятків країн, з місцевою владою та населенням, з неурядовими організаціями. Тому ООН проводить спеціальні курси для керівників місій (Senior Mission Leadership Courses), де розвивають навички міжкультурної комунікації, захисту цивільних, роботи з медіа та контролю за дотриманням дисципліни в багатонаціональних силах [213, с. 16-28].

Отже, підходи ООН акцентують універсальні управлінські компетентності (планування, комунікація, ведення команди) у поєднанні з унікальними вимогами до етичного глобального лідерства. Дані стандарти важливі і для національних збройних сил, адже участь у міжнародних місіях і співпраця з ООН потребує від офіцерів відповідних якостей.

Зіставлення ключових груп лідерських компетентностей у провідних моделях військового лідерства – ALRM (США), стандартах НАТО та Доктрині ЗСУ – дозволяє виявити структурні відповідності, відмінності й критичні прогалини. Табл. 1.6 не лише фіксує напрями еволюції у трактуванні компетентностей, а й окреслює зони, що потребують цілеспрямованого розвитку в українському контексті (див. п. 2.3).

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз компетентнісних моделей ALRM, НАТО та української Доктрини військового лідерства

Базові групи компетентностей	ALRM (США)	Стандарти НАТО	Доктрина ЗСУ	Прогалини
Ціннісно-моральні	“Характер” (моральні цінності, доброчесність)	Особистісний домен (етика, саморегуляція)	Ціннісна група (етика, патріотизм)	Відсутність механізмів вимірювання етичної поведінки
Когнітивно-	“Інтелект”	Когнітивний	Інтелектуальна	Обмежене

інтелектуальні	(критичне й стратегічне мислення)	домен (аналітика, креативність)	група (аналітика, стратегічне мислення)	впровадження інструментів стратегічного моделювання
Соціально-комунікативні	“Ведення+присутність” (вплив, комунікація)	Соціальний домен (командна робота, крос-культурність)	Комунікативна група (зворотний зв'язок, переговори)	Недостатній розвиток міжкультурної взаємодії
Управлінсько-професійні	“Розвиток+досягнення” (планування, управління ресурсами)	Професійний домен (організація, результативність)	Управлінська група (рішення, організаційна культура)	Нечітка регламентація досягнення результатів як компетентності
Технологічні (цифрові)	Опосередковано в “інтелекті”	Технологічний домен (цифрова грамотність, кібербезпека)	Технологічна група (цифрові системи управління)	Початковий рівень цифровізації у навчанні
Трансформаційні (інноваційні)	Опосередковано у “Розвиток+досягнення”	Трансформаційний домен (управління змінами)	Відсутня окрема позиція	Відсутність трансформаційного компонента як окремої компетентності

Розроблено автором на основі аналізу джерел [21; 153; 154; 166].

Порівняльний аналіз свідчить, що вітчизняна Доктрина ЗСУ лише частково охоплює спектр компетентностей, які наявні в системах ALRM і НАТО. Зокрема, в українському контексті бракує окремого трансформаційного виміру, слабо розвинено інструменти вимірювання етичних характеристик та стратегічного мислення, а також лише частково реалізовано компоненти цифрової взаємодії та міжкультурної комунікації. Тому вищевказані моделі релевантні для України при розробці комплексного стандарту військового лідерства нового покоління.

Міжнародний досвід формування компетентностей військових лідерів демонструє, що сучасний командир – це багатоаспектний професіонал, а не просто носій військового звання. Успішний військовий лідер XXI століття повинен поєднувати стратегічне мислення, уміння діяти в кризі, бездоганну етику, комунікабельність, співпрацю із союзниками, цифрову грамотність і психологічну стійкість. В умовах повномасштабної війни проти України значення компетентнісного підходу лише зросло – адже саме нестандартні

навички і лідерські якості українських офіцерів багато в чому дозволили дати відсіч більшому противнику.

Україна вже робить кроки для впровадження найкращих міжнародних практик. Реформа системи військової освіти, що триває з 2014 року, зорієнтована на стандарти НАТО: запроваджено курси лідерства за участю іноземних інструкторів, оновлено навчальні плани з акцентом на практичні навички та ініціативність. Програми на кшталт DEEP та British Military Advisory Training Team допомогли інтегрувати до навчань теми командної роботи, планування операцій за стандартами НАТО, розвитку сержантського корпусу як лідерів малої ланки [198]. Українські військові вивчають досвід Ізраїлю щодо підготовки молодших командирів у бойових умовах, переймають канадські й британські напрацювання з розвитку характеру лідера (наприклад, курси з військової етики, програми психологічної підтримки).

Важливо, що компетентнісний підхід відповідає і вимогам демократичного контролю – українські офіцери тепер більше уваги приділяють комунікації з цивільним керівництвом, медіа, суспільством, що зміцнює довіру між армією та народом. В умовах війни лідери ЗСУ стали публічними фігурами, і від їхніх компетентностей (стратегічного бачення, вміння пояснити ситуацію, моральної стійкості) залежить підтримка країни міжнародними партнерами. Саме тому так актуально продовжувати розвивати описані компетентності: стратегічні – для перемоги у війні та відбудови оборони, кризового менеджменту – для ефективного реагування на динамічну обстановку фронту, морально-етичні – щоб зберегти лицезність української армії навіть у найтяжчих випробуваннях, комунікативні – для згуртування суспільства і армії, міжнародні – для інтеграції в НАТО і співпраці з союзниками, цифрові – для опанування новітніх озброєнь і кіберзахисту, психологічні – для підтримки бойового духу та реабілітації воїнів.

Отже, міжнародні підходи пропонують Україні дорожню карту для формування нового покоління військових керівників. Поєднуючи найкращі практики НАТО, ЄС, партнерських країн із власним бойовим досвідом, Україна

може вибудувати систему розвитку лідерства, що забезпечить стійкість та ефективність сектору безпеки.

Висновки до 1 розділу

1. Військове лідерство в умовах воєнного стану виступає багатовимірним інструментом забезпечення ефективності бойових дій, підтримання легітимності публічної влади та мобілізації суспільних ресурсів. Командир перестає бути лише виконавцем наказів – він одночасно формує управлінські рішення, впливає на громадську думку, налагоджує взаємодію з цивільним середовищем і діє як гарант моральної та політичної стійкості в межах конкретної території чи сектору. Визначено, що лідер у такому вимірі є не лише учасником бойового процесу, а й повноцінним суб'єктом публічного управління, здатним адаптуватися до гібридних викликів війни та створювати стійке управлінське середовище у зоні своєї відповідальності. Це дозволяє по-новому осмислити роль військового керівника як системного інтегратора політичної, організаційної та моральної дії.

2. Сучасне розуміння військового лідерства формується на основі поетапної еволюції концепцій, що пройшли шлях від авторитарних моделей командування до адаптивних і етично орієнтованих практик. Початкові підходи ґрунтувались на жорсткій ієрархії та дисциплінарному контролі, однак у другій половині XX століття акцент змістився на моральну легітимність, лідерську ініціативу, а згодом – на децентралізацію прийняття рішень. Встановлено, що в сучасних умовах найбільш ефективною визнається модель командування, яка поєднує трансформаційне лідерство, компетентнісні підходи та принцип довіри до підлеглих. У результаті військовий лідер виявляє здатність не лише керувати підрозділом, а й впливати на стратегічні рішення державного рівня, виступаючи як міст між бойовою дією та публічним управлінням.

3. Ефективне військове лідерство передбачає наявність трьох взаємопов'язаних складових – стратегічного бачення, ініціативи та довіри – які утворюють єдину динамічну систему. Встановлено, що кожна з цих категорій

має як окреме функціональне значення, так і системоутворюючу роль: стратегічне бачення визначає напрям, ініціатива – забезпечує гнучкість та адаптивність, а довіра – гарантує згуртованість колективу. Недостатність однієї складової призводить до зниження ефективності рішень, порушення управлінського балансу або втрати легітимності командування. Така триєдність дозволяє лідеру не лише формувати бойові накази, а й виступати як моральний авторитет, що об'єднує підлеглих навколо спільної мети, забезпечуючи стійкість управління навіть у кризових ситуаціях.

4. Публічне лідерство в умовах збройного конфлікту трансформується з класичної адміністративної моделі у стратегічну практику забезпечення координації, легітимності та суспільної згуртованості. Військовий лідер, який діє в публічному вимірі, несе відповідальність не лише перед підлеглими, а й перед громадянами, інституціями та суспільством загалом. Визначено, що його дія охоплює політико-правовий аспект, з обов'язковим дотриманням норм міжнародного гуманітарного права; соціально-мобілізаційний аспект, пов'язаний із формуванням морального духу громади; та інституційно-інноваційний аспект, пов'язаний з впровадженням новітніх технологій в управління. Такий підхід відкриває нову якість управлінської присутності на місцях, де саме командир в умовах війни стає точкою координації між армією, громадою та державою.

5. Військове лідерство у публічному вимірі постає як інтегрована модель, що поєднує принципи стратегічного управління, етичного впливу та гнучкої мережевої взаємодії. У результаті відбувається перехід від ієрархічно-командного стилю до лідерства, заснованого на довірі, делегуванні повноважень і комунікації з багатьма акторами – державними інституціями, громадянським суспільством, волонтерськими організаціями. Така модель дозволяє командирі діяти автономно в межах стратегічного задуму, але з урахуванням громадської думки та морального контексту. Визначено, що саме таке поєднання лідерських характеристик забезпечує ефективність не лише

військового управління, а й стійкість публічної влади в умовах воєнної нестабільності та стратегічної трансформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

2.1 Законодавче та підзаконне регулювання організації і повноважень військових адміністрацій та їх керівників

Формування ефективного механізму розвитку військового лідерства у військових адміністраціях Збройних Сил України вимагає чіткого нормативно-правового регулювання, що визначає організаційний статус, функціональні повноваження, підзвітність і керівну відповідальність військових керівників в умовах воєнного стану. Законодавча база має не лише окреслювати формальні параметри діяльності військових адміністрацій, а й створювати умови для розвитку лідерських компетентностей, ухвалення рішень у кризових умовах, координації з цивільними органами та забезпечення громадської довіри.

Правові засади створення та діяльності військових адміністрацій визначено насамперед Законом України “Про правовий режим воєнного стану” від 12 травня 2015 року № 389-VIII, що передбачає можливість утворення військових адміністрацій як тимчасових органів державної влади у районах, де припинено повноваження органів місцевого самоврядування або де воєнна обстановка не дозволяє ефективно здійснювати управління. Порядок утворення та повноваження цих адміністрацій деталізовано в Указі Президента України від 3 березня 2022 року № 111/2022 “Про утворення військових адміністрацій”, а також у Положенні про військову адміністрацію населеного пункту, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 року № 178.

Законодавчу основу для статусу керівників таких адміністрацій формують Закон України “Про військовий обов’язок і військову службу” [66], Закон України “Про національну безпеку України” [74], а також Закон України “Про публічну службу” [81], який поширює низку принципів публічного адміністрування (підзвітність, ефективність, законність) на військово-адміністративну вертикаль. Водночас Указ Президента України від 19 червня 2023 року № 339/2023 уточнює порядок призначення керівників військових адміністрацій та їх завдання, включаючи координацію військових і цивільних підрозділів, управління логістикою, взаємодію з гуманітарними структурами.

Окрім зазначених документів, важливе значення мають стратегічні документи, зокрема Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента від 25 березня 2021 року № 121/2021, та Стратегія людського розвитку в секторі безпеки і оборони до 2030 року, що передбачають розвиток лідерського потенціалу, моральної стійкості та інституційної спроможності командного складу.

Незважаючи на формальну визначеність правового статусу військових адміністрацій, чинне нормативне поле не містить окремого комплексного підходу до розвитку саме лідерських спроможностей керівників військових адміністрацій. Переважна частина нормативних актів зосереджена на процедурних аспектах створення, управління та підпорядкування, тоді як компетентнісний вимір, етичні орієнтири, управлінська культура, система оцінювання лідерства та моделі поведінкових індикаторів залишаються поза полем правового регулювання.

Таким чином, актуальним стає завдання критичного аналізу чинної нормативно-правової бази з метою виявлення її відповідності сучасним вимогам до військового лідера, а також визначення потенційних напрямів її модернізації – з урахуванням принципів компетентнісного підходу, практик НАТО та потреб публічного управління в умовах війни і повоєнної трансформації.

Конституція України закладає фундамент військового керівництва держави [39]. Згідно зі статтею 106, Президент України є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України, призначає на посади та звільняє вище військове командування, а також здійснює керівництво у сферах національної безпеки і оборони [40]. Дана норма означає, що найвищу політичну відповідальність за лідерство у сфері оборони несе глава держави. Президент реалізує свої оборонні повноваження шляхом видання указів і директив з військових питань.

Закон “Про оборону України” конкретизує розподіл повноважень у керівництві обороною [75]. Він визначає, що Верховна Рада здійснює законодавче регулювання питань оборони, Президент керує Збройними Силами як Верховний Головнокомандувач, Рада національної безпеки і оборони координує оборонну сферу, а Кабінет Міністрів організовує виконання оборонної політики. В особливий період може утворюватися Ставка Верховного Головнокомандувача – вищий колегіальний орган воєнного керівництва державою. Таким чином, на законодавчому рівні закріплено ієрархію воєнно-політичного лідерства: парламент – президент – уряд – Ставка (в воєнний час).

Закон “Про Збройні Сили України” встановлює правові засади організації та управління ЗСУ [72]. Згідно з ним, Президент як Верховний Головнокомандувач здійснює загальне керівництво ЗСУ в межах, визначених Конституцією. Міністр оборони України (цивільна посада) здійснює військово-політичне та адміністративне керівництво – тобто відповідає за реалізацію державної політики в ЗСУ та всебічне забезпечення їх діяльності. Натомість суто військове лідерство покладається на Головнокомандувача Збройних Сил України – найвищу військову посадову особу, яка через Генеральний штаб здійснює безпосереднє військове керівництво військами. У законі розкрито сутність цього безпосереднього керівництва: це діяльність, спрямована на розвиток військ, їх технічне оснащення, підготовку, всебічне забезпечення та визначення основ застосування військ. Командувачі видів та родів військ

підпорядковані Головнокомандувачу і несуть відповідальність за розвиток підпорядкованих сил, їх забезпечення, підготовку та готовність виконувати завдання. Таким чином, законом закріплено вертикаль військового командування (від Головнокомандувача до командирів частин) та основні обов'язки військових лідерів щодо боєздатності підлеглих сил.

Спеціальні закони у військовій сфері деталізують окремі аспекти керівництва і служби. Закон “Про військовий обов'язок і військову службу” визначає порядок проходження служби, категорії військовослужбовців (в тому числі сержантський і офіцерський склад) та вимоги до них [66]. Хоча прямого поняття “лідерство” там немає, через цей закон та підзаконні акти реалізується підготовка кадрів для офіцерського корпусу – фактично, формування майбутніх військових лідерів. Закон “Про національну безпеку України” (2018) запровадив сучасні підходи до системи командування: розмежував посади Головнокомандувача ЗСУ і Начальника Генштабу, посилив цивільний демократичний контроль та узгодив структуру управління зі стандартами НАТО. В результаті цих реформ командна вертикаль стала більш прозорою: Президент – Міністр оборони – Головнокомандувач ЗСУ – командувачі видів – командири частин (рис. 2.1).

Хоча у вищевказаних законах прямо не закріплено дефініцію лідерства, ці акти фактично закладають нормативні умови для підготовки командирів нового покоління – через деталізацію службових процедур, ієрархії військових звань і критеріїв професійної придатності. Закон про нацбезпеку, зокрема, створив юридичну архітектуру для гнучкішої моделі командування, яка уможливорює ефективний розподіл повноважень та делегування відповідальності відповідно до принципів “місійнокомандного” управління, поширених у НАТО, що створює необхідне підґрунтя для поєднання формального командування з неформальним впливом лідера, що особливо актуально в умовах бойових дій. Таким чином, навіть за відсутності прямих згадок про лідерство, чинне спеціальне законодавство виступає базисом для його розвитку в практиці публічного військового управління.



Рис. 2.1 Формування військового лідерства: нормативно-правова перспектива.

Розроблено автором на основі аналізу джерел [66-82].

Окремо слід згадати Закон “Про основи національного спротиву”, що врегулював систему територіальної оборони (ТрО) [78]. Даним актом запроваджено нову складову ЗСУ – Сили територіальної оборони – і визначено їх структуру управління. Командування ТрО здійснюється за єдиною вертикаллю: керує територіальною обороною Головнокомандувач ЗСУ через Командувача Сил ТрО. У кожній зоні територіальної оборони на місцях діють штаби на чолі з військовими командирами, які підпорядковуються Командувачу Сил ТрО. Таким чином, законодавець встановив, хто є лідерами у підрозділах національного спротиву, забезпечивши єдність керівництва між регулярними військами і територіальною обороною.

Закон “Про військово-цивільні адміністрації” задає *організаційний каркас* взаємодії військового та цивільного елементів влади у зоні бойових дій [67]. Насамперед він:

- законодавчо закріплює *подвійну відповідальність* керівника ВЦА – оперативне командування оборонними силами на ввіреній території та виконання повноважень голови місцевої держадміністрації;
- надає йому право видавати обов’язкові розпорядження, які прирівнюються до актів ОДА, але при цьому підлягають контролю Кабінету Міністрів – таким чином утворюється *багаторівнева система підзвітності*, що відповідає принципу демократичного цивільного контролю;
- вводить механізм *місійного делегування*: керівник ВЦА формує власні штаби й може передавати частину повноважень нижчим ланкам, що створює нормативну базу для розгортання ініціативного лідерства серед молодших командирів.

Закон “Про правовий режим воєнного стану” визначає *стратегічне середовище*, у якому функціонує лідер військової адміністрації [79]. Він чітко розмежовує компетенцію Президента (введення, продовження, припинення воєнного стану) та Уряду (забезпечення виконання заходів), тим самим підсилює *ієрархію воєнно-політичного лідерства*. Варто зазначити, що Закон містить *каталог спеціальних повноважень* – від комендантської години до

примусового вилучення майна, що вимагає від керівника ВЦА високого рівня *моральної легітимності* та вміння балансувати між оперативною доцільністю і правами людини, підкреслюючи підхід до *етичного компоненту лідера*. Законом передбачено, що всі накази військових керівників, пов'язані з правовим режимом, мають підлягати прокурорському нагляду, що створює *інституційні запобіжники* проти зловживання владою та формує поле відповідальності, у якому проявляється *сервант-лідерство* (лідерство-служіння).

Указ Президента “Про утворення військових адміністрацій” відіграє роль *операційного тригера*: ним конкретна територія переводиться зі звичайного адміністрування на режим ВЦА [83]. Документ автоматично запускає кадровий механізм – призначення керівника з числа офіцерів, що пройшли післядипломну лідерську підготовку, інтегрує структури Міноборони, Сухопутних військ і місцевих органів влади через створення єдиного центру управління, підтверджуючи нашу тезу про необхідність *інституційно-організаційного важеля* у механізмі розвитку лідерства. Даний указ доручає Генштабу розробити положення про конкретну ВА, що відкриває можливість гнучко адаптувати модель командування місією під локальні умови.

Узагальнюючи, три акти разом утворюють *вертикаль нормативної легітимізації лідера ВА*:

- *стратегічний рівень* (Закон про воєнний стан): задає рамку надзвичайних повноважень і цивільного контролю;
- *операційний рівень* (Указ про утворення ВА): активує конкретну адміністрацію й описує її місце у воєнному управлінні;
- *тактико-функціональний рівень* (Закон про ВЦА): регулює щоденну діяльність керівника, забезпечує баланс між військовими та цивільними інструментами влади.

Наведені акти законодавства регламентують насамперед формальний бік військового лідерства – систему посад, повноважень і відповідальності командирів. Законодавчо закріплено, хто саме здійснює керівництво військом

на різних рівнях та які обов'язки вони несуть. Зокрема, командирам визначено відповідальність за бойову готовність і дисципліну підлеглих. В Дисциплінарному статуті ЗСУ (затвердженому Законом №551-XIV від 24.03.1999) прописано, що “кожний командир у межах прав, наданих йому Статутом, зобов'язаний заохочувати підлеглих військовослужбовців за старанність, розумну ініціативу та сумлінне ставлення до служби” [68]. Дана норма фактично вимагає від командира проявляти лідерські якості – мотивувати підлеглих, відзначати їхні досягнення. Статути також покладають на начальників обов'язок виховувати особовий склад, підтримувати військову дисципліну, піклуватися про потреби солдатів. Через такі вимоги нормативно закріплено роль командира як лідера і вихователя свого підрозділу.

Отже, ключовими аспектами військового лідерства, які врегульовані чинними нормами, є:

- *ієрархія командування та підпорядкованості*: від Президента та міністра до молодших командирів, кожен знає межі своєї влади і відповідальності.
- *призначення та звільнення командирів*: порядок кадрових рішень щодо вищого командного складу визначено Конституцією і законами.
- *повноваження командирів щодо управління військами*: планування, організація навчання, забезпечення, підтримання дисципліни та морально-психологічного стану особового складу регламентуються законами і статутами.
- *відповідальність за прийняття рішень та накази*: командир відповідає за наслідки відданих наказів і стан підлеглих, що стимулює виважене лідерство (ця відповідальність закріплена у статутах та Кримінальному кодексі щодо воєнних злочинів).
- *демократичний контроль і підзвітність*: військове командування підпорядковане цивільному керівництву (Президенту, МОУ), а також контролюється парламентом – це створює баланс між ефективним лідерством і недопущенням його узурпації.

Таким чином, українське законодавство достатньо чітко визначає структурно-функціональний вимір військового лідерства, тобто хто і як здійснює керівні функції у війську. Формальні повноваження та обов'язки лідерів у погонах окреслені. Правовий фундамент був суттєво модернізований після 2014 року: прийняття в 2018 р. Закону про нацбезпеку та інших актів дозволило “перезавантажити” систему командування ЗСУ за зразком НАТО – створено професійний сержантський корпус, впроваджено нові структури управління, посилено інститут НГШ та об'єднане командування військ [231]. С. Сендак та І. Тимченко відзначають, що такі реформи командної вертикалі, разом із розвитком корпусу унтер-офіцерів-лідерів і впровадженням стандартів НАТО, стали одним із ключових чинників стійкості та успіхів Збройних Сил України у протистоянні російській агресії [231].

Попри наявність базових нормативних положень про організацію військового керівництва, ряд важливих складових феномену військового лідерства не деталізовано у законодавстві. Законодавець досі майже не оперував поняттями “лідерські якості”, “лідерські компетентності” тощо, залишаючи ці питання на відомчому та практичному рівні. Українські дослідники зауважують, що система військового лідерства у ЗС України досі остаточно не сформована, а проблеми її формування залишалися поза увагою більшості фахівців і законодавців. У науковій публікації генерала В. Залужного та співавторів підкреслено, що в сучасних ЗСУ існують лише розрізнені елементи підготовки лідерів, які не об'єднані в єдину цілісну систему [25]. Вони вказують на декілька ключових проблемних питань, які наразі не вирішені належним чином нормативно:

- *недосконалість нормативно-правової бази з питань військового лідерства*: відсутній спеціальний закон або розділ у чинних актах, що дав би визначення поняття “військовий лідер” чи встановив би державну політику у сфері розвитку лідерських якостей військовослужбовців.

- *порушення принципу єдності керівництва підготовкою лідерів*: немає єдиного органу чи центру, відповідального за формування системи

військового лідерства. Функції розпорошені між різними структурами (воєнні навчальні заклади, кадрові органи, командири на місцях), що ускладнює вироблення спільних стандартів.

– *невідповідність змісту військової освіти вимогам до лідерських компетентностей*: освітні програми у ВВНЗ поки що недостатньо орієнтовані на розвиток саме лідерських навичок (комунікації, мотивації, креативності, критичного мислення тощо). Законодавство про військову освіту не містить прямих вказівок на необхідність навчання лідерству, тому навчальні плани потребують оновлення.

– *недосконалість методик оцінювання лідерських якостей*: нині немає усталених критеріїв чи нормативно закріплених методик, за якими можна об'єктивно оцінити рівень лідерських умінь офіцерів і сержантів. Атестація військовослужбовців базується головню на професійних показниках і дисципліні, тоді як лідерські здібності не вимірюються формально і не впливають прозоро на кар'єрне просування.

– *відсутність прозорої системи мотивації військових лідерів*: система просування по службі та заохочень поки що не повною мірою стимулює розвиток лідерства. Законодавство про проходження служби (наприклад, порядок присвоєння чергових звань, нагородження) майже не враховує особисті лідерські здобутки офіцера. Як наслідок, офіцери не завжди бачать пряму залежність між ефективним лідерством у підрозділі та власною кар'єрою.

Наведені прогалини свідчать, що на законодавчому і нормативно-правовому рівні Україні ще належить сформувати цілісну політику розвитку військового лідерства. Поки що увага закону зосереджена на структурі командування та дисципліні, тоді як питання виховання лідерів, їхніх компетентностей, оцінювання й мотивації залишалися вторинними. Це частково історично зумовлено: за радянською традицією робота з особовим складом розглядалася радше як морально-психологічне забезпечення і підготовка кадрів, ніж як окрема сфера лідерства. Проте сучасні виклики –

зокрема необхідність діяти ініціативно в умовах децентралізованого бою – висунули вимогу мати на всіх рівнях підготовлених лідерів, які здатні самостійно приймати рішення та брати відповідальність.

Варто зазначити, що певні кроки для заповнення цих прогалів вже здійснюються в рамках відомих документів. Так, у грудні 2020 року Генеральним штабом ЗСУ була розроблена “Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України”, яка відображає систему поглядів щодо військового лідерства у ЗСУ, основні принципи його розвитку, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру і базові компетентності військових лідерів” [22]. Даний документ (оновлений і перевиданий у січні 2024 року [21]) став першою спробою на концептуальному рівні визначити, яким має бути військовий лідер і як сформувати його якості. Доктрина, затверджена Начальником Генштабу, фактично виконує роль методичного дороговказу: вона описує ключові цінності та чесноти лідера (наприклад, відповідальність, ініціативність, професіоналізм, турбота про підлеглих), рівні лідерства, а також механізми розвитку лідерських компетентностей на різних етапах служби. Втім, такий документ має статус внутрішньовідомчої доктрини і не є законом – тобто його реалізація залежить від політичної волі і ресурсів, а не гарантована актами вищої юридичної сили. Самі розробники Доктрини наголошують, що для створення дієвої системи військового лідерства потрібні і організаційні зміни – зокрема, вони пропонують утворити у структурі Генштабу та видів військ окремі підрозділи, відповідальні за розвиток лідерства, запровадити нові програми підготовки лідерів, удосконалити критерії відбору й оцінки командних кадрів тощо [25]. Багато з цих кроків потребуватимуть і нормативного закріплення.

Тема правових засад формування військового лідерства в останні роки привернула увагу науковців у галузях військового управління, державного управління та військового права. З’явилися публікації, в яких українські дослідники аналізують чинну нормативну базу та обґрунтовують шляхи її вдосконалення задля розвитку лідерських компетентностей у війську.

Зокрема, В. Залужний, В. Назаров, Р. та Грищук констатували неформованість цілісної системи військового лідерства у ЗСУ та вказали на недостатню урегульованість багатьох аспектів цього феномену [25]. Вони прямо назвали недосконалість нормативно-правової бази одним із ключових гальмуючих чинників і запропонували конкретні рекомендації щодо створення дієвої системи лідерства на основі оновлених регуляторних підходів. Автори наголосили, що потрібно усунути розпорошеність функцій та нормативно закріпити єдиний підхід до виховання лідерів у війську.

Інша група науковців – Д. Вітер та В. Оліферук – досліджувала розвиток і законодавче регулювання системи військової освіти в Україні [14]. У своїй роботі вони проаналізували, як закони та підзаконні акти визначають підготовку офіцерських кадрів, та дійшли висновку, що формування лідерських якостей має стати невід’ємною складовою військової освіти. Фактично Д. Вітер і В. Оліферук звернули увагу, що правова база військової освіти потребує доповнення в частині лідерства – необхідно нормативно впровадити курси та програми розвитку лідерських компетентностей для курсантів і слухачів військових академій.

Л. Крimeць, С. Грилюк, О. Недвига та О. Саєнко у спільній публікації підкреслили, що військове лідерство є найважливішою умовою формування моральної та психологічної готовності військовослужбовців до виконання поставлених завдань [45]. Дослідники, оцінюючи правові основи підготовки військовиків, роблять висновок: законодавство має більш чітко орієнтувати систему військового виховання на розвиток лідерських якостей, адже без цього неможливо досягти високого бойового духу і згуртованості підрозділів.

Праці й інших авторів доповнюють науковий дискурс. Так, О. Ковальчук аналізував чинники, що визначають функціональну роль військового лідерства, крізь призму впровадження принципів поведінки і цінностей у військових колективах [37]. О. Семененко та Ю. Добровольський дослідили вітчизняний і зарубіжний досвід підготовки військових лідерів та надали рекомендації щодо розвитку системи лідерства в ЗСУ – зокрема, щодо імплементації кращих

практик НАТО у національну освітню програму [95]. О. Бойко багато років присвячує дослідженню феномену лідерства і стверджує, що саме трансформаційне лідерство має стати концептуальною основою формування лідерської компетентності військовослужбовців [6, с. 31-37]. Діяльність такого центру та подібних ініціатив сприяє напрацюванню рекомендацій для вдосконалення нормативного поля – наприклад, щодо запровадження інституту наставництва, нових програм лідерських тренінгів, стандартизованих оцінок лідерських навичок тощо.

Отже, в українській військово-науковій спільноті накопичено суттєвий масив знань про правові аспекти військового лідерства. Науковці одностайні в тому, що правова база потребує розвитку відповідно до сучасних вимог: необхідно визначити на рівні доктрин і стандартів, хто такий військовий лідер, які якості він має мати і як держава може цілеспрямовано формувати ці якості у війську. Ці напрацювання створюють інтелектуальне підґрунтя для подальших реформ.

Міжнародні партнери України також приділяють увагу питанню розвитку військового лідерства, розглядаючи його як частину ширших реформ сектору безпеки. НАТО у межах Програми вдосконалення військової освіти (DEEP) з 2014 року допомагає Україні перебудувати систему підготовки кадрів, зокрема створити професійний корпус сержантів-лідерів. Як зазначено на офіційному сайті Альянсу, НАТО сприяє формуванню в Україні сучасного корпусу сержантів і старшин, *“які матимуть відмінні лідерські навички та здібності”*, оскільки без цього неможливо трансформувати армію за західними стандартами [206]. У результаті до 2020 року в ЗСУ запроваджено нові військові звання сержантського складу, розроблено Кар’єрну концепцію професійного розвитку сержантів, що закріпила їхню роль як молодших командирів-лідерів [71]. Це істотно змінило культуру військового управління, наблизивши її до моделі mission command, коли ініціатива та лідерство проявляються на нижчих рівнях.

Експерти також аналізують українську нормативну базу крізь призму сумісності з принципами НАТО. Так, аналітичний центр СЕРА відзначив, що в період 2016-2021 років Україна реалізувала значні реформи у військовому керівництві: було створено повноцінний корпус унтер-офіцерів, посилено цивільний контроль та оновлено структури командування відповідно до стандартів НАТО [231]. Такі кроки, на думку західних фахівців, суттєво підвищили адаптивність та ефективність українського війська. Звіт СЕРА називає “вестернізацію” ЗСУ (у вигляді розвитку сержантського лідерства, ССО та інституційних реформ) одним із ключових факторів стійкості української армії у війні [231]. Така оцінка підтверджує, що інтеграція міжнародних підходів до військового лідерства в українські нормативні документи дала практичний позитивний ефект.

Водночас міжнародні радники вказують і на подальші кроки, необхідні для вдосконалення системи. Зокрема, наголошується на потребі інституціоналізувати досягнення – закріпити в офіційних доктринах та положеннях всі нововведення, щоб вони стали невід’ємною частиною військової культури. Особливо підкреслюється важливість прозорості та меритократичності кадрової політики: просування по службі має ще більшою мірою залежати від лідерських здібностей і заслуг військовослужбовця. Це узгоджується з рекомендаціями українських експертів щодо мотивації лідерів.

Україна також вивчає досвід партнерів у формуванні лідерських якостей військових. Наприклад, у співпраці з Канадою та Великою Британією реалізовано тренінгові місії (UNIFIER, ORBITAL та ін.), де значна увага приділялася підготовці молодших командирів – навчали не лише тактиці, а й навичкам комунікації, прийняття рішень, управління підрозділом [216]. Цей досвід згодом було враховано у нових стандартах бойової підготовки. У 2023-2024 рр. в рамках інтенсивної допомоги Заходу продовжено наголос на розвитку ініціативності та лідерства на тактичному рівні, що стало одним з уроків війни. Як зазначив відставний генерал М. Раян, аналізуючи уроки з України, справжні лідери не повинні наражати людей на зайвий ризик і ведуть

підлеглих до виконання місії оптимальними способами [81; 82]. Ця думка перегукується з принципами НАТО щодо лідерства, які Україна прагне впровадити.

Отже, міжнародний контекст підтверджує критичну важливість військового лідерства для обороноздатності. Українська нормативна база за останні роки зробила кроки у правильному напрямку, але досвід партнерів вказує на необхідність подальшого вдосконалення – зокрема, приведення усіх доктрин, програм підготовки та кадрових процедур у відповідність до найкращих світових практик лідерства. Це завдання підтримується західними країнами і є частиною євроатлантичної інтеграції України.

Аналіз показує, що в Україні створено базові правові умови для функціонування системи військового керівництва, проте для розвитку справжнього лідерства серед військовиків необхідні цільові зміни в нормативному полі. Нижче окреслено найперспективніші напрямки вдосконалення правового забезпечення у цій сфері:

- *введення чітких дефініцій і принципів військового лідерства в законодавство*: доцільно на рівні закону закріпити поняття “військового лідера” та базові принципи лідерства через ухвалення окремої концепції або внесення змін до Законів “Про Збройні Сили України” чи “Про військову службу”, що визначали б державну політику у розвитку лідерських якостей. Такий крок надав би необхідну термінологічну ясність і підкреслив би пріоритет лідерства в військовій сфері.

- *створення єдиної системи підготовки і розвитку лідерських компетентностей*: необхідно нормативно закріпити інтегровану систему, яка охоплюватиме всі етапи кар’єри військового – від навчання у військовому ВНЗ до вищих курсів для старшого офіцерського складу. В даній системі мають бути визначені конкретні програми лідерського розвитку: курси з основ лідерства для курсантів, лідерські тренінги для молодших командирів, курси управління для штабних офіцерів тощо. Міністерство оборони спільно з

Генштабом можуть розробити відповідний стандарт підготовки, який стане обов'язковим;

- *удосконалення військової освіти з акцентом на лідерстві*: у Закон “Про освіту” варто включити положення, які б зобов'язували військові навчальні заклади розвивати у випускників лідерські навички [77]. Це може бути норма про обов'язковість дисципліни з лідерства у курікулумі, про проведення практичних занять з командування підрозділами в умовах, наближених до бойових, тощо;

- *запровадження оцінки лідерських якостей та їх урахування при просуванні*: до нормативних актів, що регулюють атестацію і кар'єрне зростання військових, доцільно внести положення про оцінювання лідерського потенціалу. Наприклад, при черговій атестації офіцера комісія могла б виставляти бал або висновок щодо його здатності ефективно керувати людьми (на основі відгуків підлеглих, результатів навчань, психологічного тестування тощо). У разі позитивної оцінки – це має стати вагомим фактором для підвищення по службі чи для добору на командні посади. Таким чином, правова система стимулюватиме саморозвиток лідерських умінь, а офіцери бачитимуть, що лідерство – це шлях до успіху в кар'єрі;

- *мотивація і заохочення лідерів*: реформування системи морального і матеріального заохочення також потребує нормативного вирішення, тому створення прозорої системи ротації та наставництва, коли досвідчені командири-лідери передають досвід молодшим пропонується оформити наказами МОУ та Генштабу. Механізми повинні бути формалізовані і сталі, оскільки, як підкреслює Р. Грищук, без справедливої і зрозумілої системи мотивації важко втримати найкращих лідерів у строю [25];

- *нормативне забезпечення гендерної рівності та етичних аспектів лідерства*: сучасне військове лідерство передбачає рівні можливості для всіх військовослужбовців незалежно від статі та дотримання високих етичних стандартів командиром. Відповідно, удосконалення потребують і правові норми щодо протидії дискримінації та насиллю в армії, формування

поважливого морального клімату. Законодавче закріплення принципів гендерної рівності в військовій службі має доповнюватися наказами, що зобов'язують командирів дотримуватися етичного кодексу лідера, що підвищить довіру до військового керівництва з боку особового складу і суспільства.

В цілому, потенціал для вдосконалення правового регулювання військового лідерства в Україні є значним. Нинішня повномасштабна війна продемонструвала на практиці, наскільки важливими є ініціативність, гнучкість і натхненність командирів усіх рівнів – від молодшого сержанта до генерала. Такий досвід створює соціальний запит на зміни: держава має інституалізувати і закріпити ті елементи, що вже проявили ефективність, і виправити виявлені слабкі місця. Розробка нових стратегічних документів (таких як Військова кадрова стратегія або Концепція розвитку лідерського потенціалу ЗСУ) могла б стати першим кроком, за яким повинні слідувати конкретні зміни до законів та статутів.

Отже, правове поле, що регулює військове лідерство в Україні, знаходиться на етапі еволюції. Конституція та базові закони заклали міцний каркас військового керівництва, визначивши, хто командує армією і як здійснюється управління військами. На законодавчому рівні закріплено посади та повноваження воєнно-політичних і воєнних лідерів, встановлено принципи єдиноначальності, субординації та відповідальності командирів. Нормативно-правові акти (закони, статuti) регламентують багато аспектів лідерської діяльності командира: підтримання дисципліни, навчання підлеглих, мотивацію особового складу тощо. Після 2014 року ця нормативна база була суттєво оновлена і наближена до стандартів НАТО, що підвищило ефективність військового управління.

Водночас, ряд важливих аспектів військового лідерства залишалися недостатньо врегульованими. Йдеться про розвиток саме особистісних лідерських якостей військовослужбовців, формування у них компетентностей управління людьми, виховання духу ініціативи і відповідальності. Існуюче

законодавство було більш зорієнтоване на формальну сторону командування і менше – на гуманітарний вимір лідерства. Це породило певні прогалини: не було єдиної програми підготовки лідерів, критерії лідерської ефективності не були визначені, система мотивації командирів потребувала прозорості. Наукові дослідження українських фахівців цю проблему чітко виявили і дали рекомендації, як її вирішувати – від удосконалення нормативної бази до організаційних змін у структурі ЗСУ.

Потенціал удосконалення правового регулювання полягає у тому, щоб спираючись на емпіричні уроки війни та поради експертів, законодавчо закріпити механізми розвитку військового лідерства. Необхідно інституціоналізувати підготовку лідерів – зробити її системною частиною військової служби, підкріпленою нормативними актами. Вже зроблено перші кроки: прийнято внутрішні доктрини, впроваджуються курси лідерства, реформовано сержантський корпус. Наступний крок – підняти ці новації на рівень державної політики, надавши їм імпульс через закони та урядові програми.

Академічні та практичні підходи сходяться на думці, що успішне військо XXI століття – це військо лідерів на всіх рівнях. Україна, захищаючи свою незалежність, вже продемонструвала приклади видатного лідерства – як стратегічного (Головнокомандувач, командувачі родів військ), так і тактичного (командири бригад, рот, сержанти), що отримали визнання у світі. Завдання держави – закріпити ці досягнення у правових нормах, зробивши розвиток лідерських якостей невід’ємною частиною військової служби. Такий підхід відповідатиме і Доктрині публічного управління, і стандартам НАТО, і, головне, національним інтересам України. Правове забезпечення, що стимулює виховання нової генерації військових лідерів, стане запорукою сильної, професійної та згуртованої армії. Це інвестиція в майбутню безпеку держави, яка окупиться підвищенням боєздатності Збройних Сил та їх здатності успішно виконувати покладені на них завдання в найскладніших умовах.

Отже, подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення має передбачати інтеграцію стандартів стратегічного лідерства у зміст підзаконних актів, створення окремого положення про лідерські компетентності командирів у системі військових адміністрацій, а також закріплення механізмів оцінювання, наставництва, мотивації та підзвітності в межах публічного управління в умовах воєнного стану.

2.2 Організаційно-структурні особливості формування й реалізації лідерських компетентностей на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях

Формування ефективного військового лідера в умовах сучасних викликів неможливе без чіткої організаційно-управлінської системи та цілеспрямованої підтримки з боку держави. Зважаючи на трансформацію сектору безпеки й оборони, інтеграцію до євроатлантичних структур і ведення широкомасштабної війни, потреба у компетентному, адаптивному та морально стійкому військовому керівництві стала однією з ключових умов збереження функціональності системи публічного управління.

В Україні процес підготовки військових лідерів має багаторівневу структуру, яка охоплює навчальні заклади, кадрову політику, міжнародну співпрацю та внутрішні інституційні практики. Проте, попри досягнутий прогрес, система залишається фрагментованою, із низкою структурних і методологічних прогалин. Актуалізація питань розвитку лідерства вимагає комплексного аналізу організаційних механізмів, залучених інституцій, нормативно-правових актів та ініціатив стратегічного рівня. У цьому контексті важливо не лише оцінити наявні здобутки, а й виокремити напрями вдосконалення, що відповідають кращим міжнародним практикам і безпековим потребам держави.

Україна успадкувала від СРСР розгалужену систему військової освіти, яку після 2014 року почала реформувати за стандартами НАТО. Основу підготовки командирів становлять вищі військові навчальні заклади (ВВНЗ) – зокрема, Національний університет оборони України (НУОУ) імені Івана Черняхівського (головний заклад підготовки оперативно-стратегічного рівня), національні академії видів військ (наприклад, Сухопутних військ у Львові, Військово-морський інститут, військові інститути при технічних університетах тощо) – а також навчальні центри для сержантського складу [206]. До 2014 року підготовка офіцерів базувалася переважно на багаторічному навчанні курсантів у ВВНЗ, з обмеженою інтеграцією навчання лідерства в програми. Після початку російської агресії відбувся перехід до багатоступеневої моделі професійної військової освіти: здобуття первинного ступеня (бакалавр) з наступним проходженням короткотермінових курсів лідерства і штабної підготовки для просування по службі [57]. З 2024-2025 навчального року впроваджено єдину систему курсів L-1-L-4 для офіцерів тактичного, оперативного і стратегічного рівнів, які поєднуються з освітніми програмами бакалавра та магістра. Аналогічно для сержантів введено курс лідерства середнього рівня у межах фахової передвищої освіти, що наближає українську систему підготовки до стандартів НАТО, де військова освіта є багаторівневою і триває впродовж всієї кар’єри офіцера.

Командно-штабна освіта здійснюється головним чином у НУОУ – тут офіцери оперативної та стратегічної ланки отримують військово-стратегічні знання, опановують управління військами і штабні процеси. На середньому рівні функціонують курси підвищення кваліфікації (напр. курси штабних офіцерів батальйонів, курси командирів рот тощо), які до недавнього часу проводилися як окремі програми. У 2020 році Міністерство оборони навіть запровадило пілотні курси лідерства для офіцерів тактичного рівня (наказ МОУ № 246 від 03.07.2020) [80]. Водночас експерти відзначали, що зміст навчальних програм лишався неузгодженим із сучасними вимогами до лідерських компетентностей [25]. Зокрема, виявлено невідповідність освітніх компонентів

підготовки військових лідерів реальним потребам – наприклад, недостатню увагу розвитку soft skills, критичного мислення, командної роботи. До 2022 року нагальною проблемою було й те, що багато українських офіцерів набули бойового досвіду, але не мали системної теоретичної підготовки з лідерства і управління – особливо це стосувалося молодших командирів, які швидко просувалися по службі під час війни.

Міжнародна військова освіта стала важливою складовою підготовки українського військового керівництва. Протягом останніх років десятки українських офіцерів пройшли навчання у закордонних військових академіях і штабних коледжах завдяки програмам співпраці. Зокрема, українських старших офіцерів направляли на навчання до Командно-штабного коледжу армії США у Форт-Лівенворті та інших закладів – отримані там знання допомогли їм ефективніше планувати оборону держави [248]. Такі обміни стали можливими в межах програм НАТО й двосторонніх угод. Одночасно сотні іноземних фахівців з різних країн (США, Великої Британії, Канада, Литва, Польща тощо) після 2014 р. працювали в Україні як інструктори та радники. Це дозволило запровадити сучасні методики навчання – зокрема, інтерактивні методи, ситуаційні вправи, командні штаби навчань – і тим самим поступово інтегрувати культуру лідерства західного зразка у підготовку українських командирів [140].

Міністерство оборони України виконує провідну роль у формуванні політики розвитку військового лідерства, нормативно-правовому забезпеченні та ресурсному підкріпленні відповідних програм. З 2015 року у структурі МОУ діє Департамент військової освіти і науки, який займається реформою професійної військової освіти. За словами начальника цього департаменту Володимира Мірненка, трансформація системи військової освіти наразі відбувається планомірно і повністю підтримується військово-політичним керівництвом України, відповідаючи стратегічній меті набуття членства в НАТО та ЄС [198]. МОУ затверджує доктрини, концепції та стандарти підготовки особового складу. Так, наказами МОУ в 2021-2022 рр. були

затверджені Концепція розвитку сержантського корпусу та нові стандарти підготовки офіцерів і сержантів. Наприклад, наказ МОУ № 175 від 05.07.2022 унормував організацію підготовки офіцерського, сержантського і старшинського складу у військових навчальних закладах, запровадивши багаторівневі програми військової освіти [73]. У 2024 році МОУ оновило ці підходи наказом № 405, яким введено описані вище курси L-1 – L-5 та доручено Генштабу розробити Каталог військово-професійних компетентностей для офіцерського і сержантського складу ЗСУ [76]. Таким чином, Міністерство визначає стратегію розвитку лідерства, зокрема через видання доктрин і стандартів, а також забезпечує їх впровадження (організаційно і фінансово).

Генеральний штаб Збройних Сил України відповідає за практичну реалізацію політики лідерського розвитку в військах. Саме в Генштабі зосереджено функції управління кар'єрним ростом, навчанням і оцінюванням військовослужбовців. Зокрема, Головне управління персоналу Генштабу опікується підготовкою офіцерських кадрів та розвитку сержантського корпусу. Водночас, як відзначають дослідники, довгий час у сфері військового лідерства бракувало єдності управління – існуючі елементи системи були розрізненими і не об'єднаними єдиним керівництвом [25]. Лише нещодавно визначено чітку вертикаль відповідальності: згідно із Законом України “Про національну безпеку” у ЗСУ запроваджено посаду Головнокомандувача ЗСУ (Верховного Головнокомандувача – Президента – виведено з безпосереднього військового управління), а начальник Генштабу підпорядкований Головнокомандувачу [74]. Таке розмежування посад та перехід до цивільного контролю (міністр оборони – цивільна особа) створили умови для більш прозорої системи керівництва військом.

Генеральний штаб через підрозділи персоналу впроваджує нові програми лідерської підготовки. Генштаб розробив Доктрину військового лідерства, низку інструкцій та методик. Зокрема, Наказом начальника Генштабу № 249 була затверджена Інструкція з оцінювання рівня авторитету і лідерства

командирів, яка запровадила стандартизовані підходи до перевірки лідерських якостей офіцерів [70]. Хоча ці документи існують, їх виконання потребує належного моніторингу. За результатами аналізу, відсутність єдиного центру відповідальності за розвиток лідерства була проблемою – автори пропонують створити у Головному управлінні персоналу ГШ та у командуваннях видів військ окремі структурні підрозділи, відповідальні за організацію і супроводження системи лідерства.

Національний університет оборони України відіграє центральну роль у підготовці вищого військового керівництва. Це головний навчально-науковий центр, де формується командно-штабна еліта: тут навчаються майбутні генерали та старші офіцери оперативного рівня. Програми НУОУ (такі як командно-штабний курс оперативного-тактичного рівня, курс стратегічного рівня) покликані розвивати у слухачів стратегічне мислення, знання воєнної стратегії, управлінські та лідерські навички. Університет також забезпечує наукове підґрунтя лідерства – при ньому здійснюються наукові дослідження у сфері військового управління та психології лідерства. Важливо, що НУОУ є базовою платформою впровадження стандартів НАТО у навчальні програми [198]. За підтримки програми DEEP та інших партнерів, університет реформує зміст курсів, впроваджує НАТО-стандарти планування і ухвалення рішень у навчальний процес, розвиває систему дистанційного навчання та підготовки інструкторів. Випускники НУОУ останніх років вже отримують знання з принципів лідерства, прийнятих у західних арміях – таких як Mission Command, децентралізоване ухвалення рішень на місцях, лідерство в умовах невизначеності тощо, що сприяє формуванню нової генерації військового керівництва, здатної діяти ініціативно і відповідально.

Міжнародна співпраця стала каталізатором реформ військової освіти й розвитку лідерства в Україні. Ключовою програмою є NATO DEEP (Defence Education Enhancement Programme) – Програма вдосконалення військової освіти [206]. Вона діє в Україні з 2013 року на прохання українського уряду і має на меті перебудувати систему професійної військової освіти за натівськими

стандартами. DEEP Україна охоплює менторство, розвиток навчальних програм та підготовку викладачів. За перші роки було залучено понад 120 експертів НАТО для тренінгів і семінарів, охоплено близько 900 українських слухачів і викладачів. Програма фокусується на 8 основних військових академіях України та 5 центрах підготовки сержантського складу. Пріоритетами DEEP є оновлення змісту навчання (What to teach) – з акцентом на лідерство, прийняття рішень, демократичний цивільний контроль, стратегічні комунікації тощо – та вдосконалення методики викладання (How to teach) – запровадження інтерактивних методів, системного підходу до тренувань (SAT methodology) тощо. За підтримки DEEP в навчальні плани українських ВВНЗ інтегруються курси з лідерства і процесу ухвалення військових рішень. Наприклад, експерти НАТО допомогли розробити офіцерські курси лідерства на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Так само на сержантському рівні надано допомогу у створенні 4-рівневої системи підготовки сержантів (молодший, середній, старший лідерські курси та інструкторські курси), спираючись на досвід Польщі, Литви та інших країн [206]. У результаті, за оцінками НАТО, українська військова освіта поступово стає багатоступеневою, інститути набули внутрішньої системи якості освіти, сумісної з натовськими критеріями. Восени 2025 р. заплановано інституційний аудит української системи військової освіти задля визнання її еквівалентності стандартам [Альянсу mod.gov.ua](http://mod.gov.ua) – важливий крок до взаємного визнання дипломів та повної інтероперабельності.

Велика Британія з 2015 року реалізувала програму Operation ORBITAL – тренувальну місію з підготовки Збройних Сил України. За 2015-2022 рр. британські інструктори навчили близько 22 000 українських військовослужбовців [248]. Навчання проводилося виїзними тренувальними групами (STTT) по 100 британських військових інструкторів, які чергувалися кожні кілька місяців. Фокус підготовки був на базових бойових навичках та малих тактиках, зокрема: медична допомога, логістика, контр-IED, стрілецькі й інженерні навички, а також лідерство, планування операцій і інфраструктура зв'язку [214]. Британці особливо наголошували на розвитку малих командних

навичок у молодших командирів – від сержантів до командирів взводів. Наприклад, тренінги з *leadership and infantry skills* були одними з ключових модулів *Orbital*, що сприяло впровадженню принципів *Mission Command*, де молодші офіцери вчаться брати ініціативу та ухвалювати рішення самостійно, виходячи з наміру командира. У 2020 р. Об'єднаний оперативний штаб Британії розширив тематику *Orbital*, включивши курси для ВМС (водолазна підготовка, боротьба за живучість корабля) та ВПС. Після повномасштабного вторгнення місія *Orbital* трансформувалася в програму підготовки українських новобранців на території Британії (операція *INTERFLEX*), проте й надалі британські фахівці беруть участь у підготовці українських інструкторів і командирів. Можна констатувати, що завдяки британським зусиллям українська армія істотно підсилила свій сержантський корпус і тактичний рівень лідерства.

Канада також стала одним із найактивніших партнерів України у сфері військового вишколу через операцію *UNIFIER* (діє з 2015 р.). До початку 2022 р. канадці підготували понад 22 000 українських військових (в т.ч. у складі багатонаціональної групи *JMTG-U* в Яворові) [216]. Унікальність канадського підходу полягала у поєднанні базової підготовки з програмами розвитку лідерських навичок. З 2020 р. канадські інструктори, співпрацюючи з колегами з Литви та інших держав, зробили наголос на підготовці сержантів-лідерів – запуску курсів лідерства для молодших командирів та створенні системи професійної військової освіти сержантського складу [206]. Після початку повномасштабної війни Канада перенесла частину тренувань на свої та союзні території. Зокрема, у 2023 р. в Латвії діє *Leadership Development Training Element (LDTE)* у межах операції *UNIFIER*, який проводить курс штабних офіцерів батальйону для українських молодших офіцерів [216]. Цей курс спрямований на підвищення ефективності офіцерів у координації дій підрозділів батальйону – фактично йдеться про підготовку офіцерів-штабістів з акцентом на лідерстві та плануванні. Канадські та латвійські інструктори навчають слухачів за методиками, що враховують досвід бойових дій і потреби ЗСУ. У складі цього навчального підрозділу – 13 військових інструкторів ЗС

Канади і 6 – НАФ Латвії, які разом із українськими курсантами відпрацьовують кейси управління боєм та прийняття рішень на рівні батальйону. У підсумку співпраця з Канадою сприяла становленню підготовленого корпусу молодших офіцерів, здатних ефективно діяти у штабах і на полі бою.

Окрім Британії та Канади, значний внесок у розвиток лідерства зробили й інші країни. США через JMTG-U та новостворену групу SAG-U (Security Assistance Group – Ukraine) з 2022 р. підготували тисячі українських військових фахівців. За даними командування, станом на середину 2024 р. країни-партнери (під егідою SAG-U) натренували понад 14 000 українських лідерів різних рівнів – від командирів відділень і взводів до штабних офіцерів батальйонів, а також інструкторів із числа самих українців [175]. Помітну допомогу надали Польща, Литва, США, Німеччина та інші – від тренінгів для сержантів до повних курсів штабних офіцерів на своїй території. Така міжнародна підтримка значно розширила горизонти української системи лідерської підготовки, дозволивши перейняти найкращі практики й пришвидшити виховання нової генерації командирів.

Доктрина 2020 р. мала стати дороговказом для всіх структур у системі підготовки кадрів. На її виконання розроблено низку підпорядкованих актів. Зокрема, видані стандарти лідерських якостей для різних категорій: накази МОУ та Генштабу визначили перелік компетентностей, якими мають володіти командири від молодшого офіцера до генерала. Одним із таких документів стала згадана Інструкція з оцінювання лідерства командирів (ГШ № 249, 2018), де прописано показники авторитету і стилю лідерства офіцера та механізм їх періодичної оцінки [70]. Також упроваджуються нові критерії атестації – при оцінці на посаді чи висуненні на підвищення тепер офіційно враховується рівень лідерських якостей і авторитет серед підлеглих.

На рівні Міністерства оборони видано кілька нормативних наказів, які безпосередньо стосуються розвитку лідерства. Крім згаданого наказу № 246 (2020) про курси лідерства тактичного рівня, варто відзначити наказ МОУ № 40 від 11.02.2021 – ним започатковано систему короткотермінових курсів для

підготовки сержантів-інструкторів і головних сержантів, що включають модуль з військового лідерства [69]. Далі, наказ МОУ № 44 від 08.02.2022 затвердив Концепцію розвитку професійного сержантського корпусу ЗСУ, де одним із ключових напрямів визначено розвиток лідерських спроможностей сержантів. В розвиток цієї концепції з 2023 року започатковано нову сержантську кар'єрну систему: включено курси лідерства для молодших командирів (лідерство на рівні відділення, взводу) та програми обміну сержантами з арміями НАТО. Такі кроки вперше створюють цілісну нормативну основу для формування лідерства “знизу вгору”, тобто від сержанта до генерала.

Важливо зазначити, що законодавство України тепер прямо закріплює деякі аспекти військового лідерства. Закон “Про військовий обов’язок і військову службу” та нова редакція Статутів ЗСУ містять положення про обов’язки командирів щодо навчання підлеглих та підтримання військової дисципліни на основі поваги і авторитету, а не лише формального підкорення. Закон “Про національну безпеку” визначив розподіл повноважень, який підсилює роль цивільного керівництва та встановлює прозорі механізми управління ЗСУ. Такі законодавчі зміни створили умови для утвердження сучасного розуміння лідерства: командир розглядається не просто як начальник, а як лідер-менеджер, що несе відповідальність і за успіх виконання задач, і за згуртованість та розвиток свого підрозділу.

Незважаючи на значний прогрес, в системі формування військового лідерства України залишаються суттєві проблеми і прогалини. Серед основних можна виділити такі:

- *відсутність цілісної моделі компетенцій лідера*: до останнього часу в українських документах не було єдиної моделі, яка б описувала, якими якостями і вміннями має володіти військовий лідер на різних рівнях, що обмежувало розробку навчальних програм і критеріїв оцінки. Як зазначалося, зміст освіти офіцерів не завжди відповідав вимогам до лідерських компетентностей. Фактично бракувало “компетентнісної матриці” – набору чітких показників лідерства (комунікаційних навичок, емоційного інтелекту,

креативності у вирішенні проблем, мотивації підлеглих тощо). У результаті підготовка носила дещо фрагментарний характер. Дану прогалину лише починають заповнювати: наприклад, заплановане створення Каталогу компетентностей до липня 2024 р. – важливий крок [57];

– нечіткий розподіл відповідальності та єдності управління. Реформи управлінської вертикалі ще не повністю усунули дублювання функцій і “розпорошення” відповідальності за розвиток лідерства. Звіт 2023 р. констатує “порушення принципу єдності управління з питань військового лідерства” – різні структури по-своєму займалися окремими аспектами (кадровики – призначеннями, навчальні заклади – підготовкою, командири – вихованням у військах), але не було єдиного центру координації [231]. Вирішення потребує створення постійно діючого органу чи підрозділу, відповідального саме за розвиток лідерства;

– *недосконалість нормативно-правової бази у деталях*: досі відсутні офіційні настанови щодо розвитку лідерства на рівні взводу чи роти, які були б обов’язковими для командирів. Існуючі статuti та настанови лише частково відображають нові підходи (в них більше акценту на дисципліні, ніж на мотивації та розвитку підлеглих). Тобто виникає розрив між задекларованими принципами доктрини та старими процедурами у військах;

– *слабка інтеграція навчання лідерству в освітні програми*: попри оновлення програм, все ще спостерігається недостатня увага практичним аспектам лідерства у підготовці курсантів і слухачів. Наприклад, заняття з лідерства можуть обмежуватися теоретичними лекціями, без достатньої кількості практичних тренінгів (рольові ігри, ситуаційні завдання з моральних дилем, розвиток командної взаємодії). У звітах відзначено “невідповідність змісту освітніх компонентів підготовки військових лідерів вимогам до лідерських компетентностей” [25]. Це вказує на прогалину між тим, чого потребує офіцер на практиці (уміння мотивувати, приймати нестандартні рішення тощо), і тим, чому його навчають у академії. Проблема частково

корініться у традиціях, коли навчальні плани перевантажені технічними дисциплінами, а “soft skills” недооцінені;

- *недостатні методики оцінювання і відбору лідерів*: на практиці відсутня дієва система виявлення та просування найкращих лідерів, а оцінки, що проводяться під час атестацій, часто мають формальний характер. Не напрацьовано сучасних психологічних тестів, центрів оцінювання (assessment centers) чи інтерв'ю для визначення лідерського потенціалу на етапі відбору на командні посади. Також немає системи зворотного зв'язку: думка підлеглих про командира офіційно майже не враховується при оцінці його діяльності. Тому трапляються випадки, коли на вищі посади потрапляють офіцери з високими показниками по службі, але слабкими лідерськими навичками – що негативно позначається на моральному стані підрозділів;

- *обмеженість ресурсів і фінансування*: український оборонний бюджет, особливо в умовах війни, вимушено спрямований переважно на матеріально-технічне забезпечення і бойові дії. Фінансування військової освіти і тренінгів залишається обмеженим. Наприклад, обсяги видатків на підготовку кадрів нерідко залежать від допомоги партнерів (курси за кордоном фінансуються приймаючою стороною). Відповідно, є ризик, що програми лідерства не отримають сталого фінансування – особливо ті, що не мають прямого ефекту в короткостроковій перспективі. Ця прогалина може загальмувати реформу: без грошей важко, скажімо, впровадити нові тренінгові центри, мотивувати кваліфікованих інструкторів залишатися на службі, проводити масові навчання з розвитку лідерства тощо. Таким чином, фінансова стійкість залишається викликом;

- *культурні та ментальні бар'єри*: трансформація стилю військового керівництва – це не лише про інструкції, а й про зміну менталітету. Десятиліттями в радянській і пострадянській армії домінував авторитарний стиль керування, придушення ініціативи знизу. Молодим офіцерам часто бракувало впевненості, щоб приймати самостійні рішення – вони чекали детальних наказів зверху. Нині ситуація поліпшується під впливом бойового

досвіду (війна стимулює ініціативність), але все ще деякі командири старої школи не повністю сприймають концепцію Mission Command. Подолати ці бар'єри складно, оскільки це вимагає виховання нової культури взаємин у війську – базованої на довірі, повазі, наставництві, а обмежене розуміння підходів серед частини особового складу гальмує практичне втілення лідерських принципів.

Усі прогалини визнаються як українськими, так і міжнародними експертами. Вони не нівелюють досягнутого прогресу, але вказують на напрямки, де слід зосередити зусилля для подальшого вдосконалення системи. На підставі критичного аналізу можна сформулювати кілька ключових кроків, реалізація яких покращить систему розвитку військового лідерства в Україні.

По-перше, створення єдиної системи управління розвитком лідерства. Доцільно заснувати в структурі ЗСУ окремий координуючий орган (управління чи центр) з питань військового лідерства. Його завданнями мають бути: розробка політики і стандартів лідерства; інтеграція зусиль навчальних закладів, військових частин і кадрових органів; моніторинг впровадження лідерських програм; консультування командирів щодо питань виховання персоналу. Такий центр міг би діяти при Генеральному штабі (наприклад, у складі Головного управління персоналу) і забезпечувати єдність доктрини та практики. Окрім того, слід у кожному виді ЗСУ (Сухопутних військах, Повітряних силах тощо) визначити підрозділ, відповідальний за реалізацію політики лідерства на своєму рівні. Це усуне розпорошеність зусиль і забезпечить, що від найвищого штабу до бригади є розуміння спільної мети і підходів у вихованні лідерів.

По-друге, актуалізація та імплементація Доктрини військового лідерства. Необхідно переглянути доктринальні положення з урахуванням досвіду війни 2022-2023 рр., нових викликів та найкращих практик союзників, а також підготувати нову редакцію Доктрини і деталізований план її реалізації. Такий план має включати конкретні заходи: внесення змін до бойових статутів і настанов (щоб відобразити принципи місійного командування, децентралізації,

роботи з особовим складом); розробку навчально-методичних матеріалів для всіх рівнів (від підручників для академій до посібників для командирів рот про роботу з особовим складом); інформаційно-роз'яснювальну кампанію, щоб довести основні ідеї доктрини до кожного командира. Важливо, щоб реалізація доктрини стала індикатором оцінки діяльності командирів і установ – тобто, щоб впровадження лідерських принципів було включено до критеріїв перевірок і атестацій.

По-третє, розробка та впровадження компетентнісної моделі лідерства. Принципове завдання – формалізувати, які саме компетенції має мати військовий лідер на різних щаблях. Запланований Каталог військово-професійних компетентностей слід розширити саме компонентами лідерства. Фактично, Україна може адаптувати Leadership Requirements Model армії США до своїх реалій, визначивши набір компетентностей для своїх командирів. На основі цієї моделі треба скоригувати освітні програми: кожна тема навчання повинна співвідноситися з розвитком тих чи інших компетентностей. Наприклад, курсантів і слухачів слід навчати не тільки тактиці чи техніці, а й навичкам комунікації, управління стресом, етики лідера тощо – і оцінювати їхній прогрес за цими параметрами. Крім того, програми підготовки мають містити значно більше практичних вправ з лідерства. Це можуть бути рольові ситуації (наприклад, розбір морально-психологічних проблем у підрозділі і пошук лідерських рішень), симуляції бойового командування з неповною інформацією (для тренування дій в умовах невизначеності), групові завдання для розвитку командної взаємодії. Успішні кейси західних армій (США, Британії, Канади) вказують, що 20-30% часу курсів лідерства мають складати саме такі практичні тренінги. Це допоможе перенести теорію в практику і сформувати стійкі навички лідерства.

По-четверте, удосконалення системи відбору, оцінювання та просування лідерів. Потрібно запровадити сучасні інструменти оцінки лідерських якостей на різних етапах кар'єри офіцера. Рекомендується розробити стандартизовані психологічні тести на лідерський потенціал для відбору кандидатів на командні

посади (наприклад, при вступі до академій, при призначенні на командира роти/батальйону). Доцільно створити в ЗСУ аналог центрів оцінювання (Assessment Center), де претенденти на підвищення проходили б серію управлінських імітацій та отримували комплексну оцінку (зворотний зв'язок від інструкторів, психологів, анонімні анкети-опитування). Також слід посилити роль 360-градусного оцінювання – щоб підлеглі анонімно оцінювали лідерські риси своїх командирів, а результати враховувалися в атестації (в адаптованій формі, щоб уникнути зловживань). Кар'єрне просування має більшою мірою залежати від лідерського хисту офіцера, а не тільки від стажу чи формальних показників. Це стане потужним мотиватором для командирів розвивати свої soft skills і працювати над собою. Паралельно, необхідно розбудувати систему мотивації лідерів у ЗСУ. Йдеться про створення справедливих умов служби: прозорі конкурси на посади, можливості професійного росту, визнання й нагородження підлеглими та вищим керівництвом тих командирів, що проявили виняткові лідерські якості. Матеріальне стимулювання також важливе – скажімо, додаткові виплати або освітні гранти для офіцерів, які успішно пройшли складні лідерські курси чи отримали відмінні оцінки за результатами підготовки підрозділу.

По-п'яте, продовження і розширення міжнародної підтримки у підготовці лідерів. Перспективним напрямом є інтеграція української системи в мережу військових освітніх закладів НАТО. Варто збільшувати кількість українських офіцерів на навчанні за кордоном – як у вищих навчальних закладах (War College, Defence College), так і на курсах середньої ланки (штабні коледжі, курси підвищення кваліфікації). Це дозволить підготувати “критичну масу” командирів з мисленням, сумісним із західними стандартами лідерства. Одночасно слід залучати більше західних викладачів та інструкторів до українських академій на постійній або ротаційній основі. Розширення програми НАТО DEEP (наприклад, створення спільних магістерських програм з менеджменту оборонних ресурсів чи військового лідерства за участі іноземних професорів) збагатить українську військову науку новими знаннями. Вже

започаткований у 2024 р. НАТО-Україна Joint Analysis, Training and Education Centre (JATEC) може стати платформою для збору й впровадження уроків війни у підготовку, зокрема і уроків лідерства. Україна має унікальний бойовий досвід, який цікавий союзникам – зокрема, приклади адаптивного лідерства на фронті, коли молодші командири брали на себе відповідальність у критичних ситуаціях. Систематизація цього досвіду, спільні семінари з партнерами (на кшталт “lessons learned” з лідерства) допоможуть удосконалити як нашу, так і натівську підготовку офіцерів.

Насамкінець, варто наголосити на культурному вимірі реформ. Формування справжнього лідерства – це довгостроковий процес, що вимагає зміни ментальності всієї військової організації. Потрібно, аби цінності лідерства (ініціативність, відповідальність, повага, емпатія, самовдосконалення) стали невід’ємною частиною етосу Збройних Сил. Досягти цього можна через послідовну комунікацію зверху (від керівництва МОУ і Генштабу, які власним прикладом демонструють лідерство), через освіту (кожен курсант повинен проникнутися розумінням ролі лідера як служіння і прикладу) та через повсякденну практику в підрозділах. Командири всіх рівнів мають стати коучами і наставниками для своїх підлеглих, розкриваючи їхній потенціал. Війна вже породила нову плеяду бойових лідерів – молодих офіцерів і сержантів, загартованих у бою і шанованих своїми бійцями. Саме на них слід опертися в трансформації армії після війни.

Таким чином, організаційно-управлінські аспекти формування військового лідерства в Україні перебувають у стадії активної еволюції. Закладено необхідні нормативні рамки, розпочато інституційні зміни і реформи освіти, отримано підтримку партнерів. Попереду – кропітка робота з усунення виявлених прогалин і доведення реформ до кінця. Академічний аналіз підтверджує, що подальше вдосконалення системи вимагатиме інтегрованого підходу: поєднання змін у структурах, програмах, кадрах і культурі. Перспективи покращення є обнадійливими, адже нація, яка протистоїть грізному ворогу, усвідомила цінність справжнього лідерства. Успішна

реалізація окреслених заходів дозволить Україні сформувати нову генерацію військових лідерів – професійних, відповідальних, інновативних – здатних ефективно діяти у системі колективної безпеки НАТО та гарантувати оборону держави у майбутньому. Військове лідерство перестане бути абстракцією і повністю інтегрується в систему підготовки і управління ЗСУ, стаючи одним з наріжних каменів їхньої стійкості та професіоналізму.

2.3 Ключові проблеми й виклики розвитку лідерських спроможностей командирів, які суміщають нормативну, управлінську та бойову діяльність

Формування військового лідерства в Україні поступально переходить від декларативного визнання його значущості до нормативно й організаційно оформленої практики. Відправною точкою сучасного етапу стала Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України 2020 року, яка вперше задала спільні методологічні підходи, окреслила рівні лідерства й базові компетентності командира-лідера. Проте реальне запровадження доктринальних положень відбувається нерівномірно: як показують галузеві огляди українських дослідників, система військової освіти поки що “диференційована за формою, але недостатньо інтегрована за змістом”. У наукових публікаціях П. Ткача та Л. Пелепейченко наголошується, що навчальні програми переважно відтворюють радянську парадигму командування, концентруючись на технічних і тактичних дисциплінах, тоді як розвиток емоційного інтелекту, етичного лідерства й стратегічних комунікацій лишається епізодичним [64, с. 95-101; 105].

На практиці це породжує низку викликів, які фіксують і міжнародні аналітичні центри. Зокрема, огляди RAND і CEPA відзначають: попри видимий прогрес у модернізації підготовки, відсутність комплексної школи військового лідерства й обмежене фінансування залишаються системними ризиками для національної оборони та публічного управління; без подолання цих проблем

Україна не зможе повною мірою реалізувати принципи децентралізованого командування, притаманні стандартам НАТО [227; 231].

Традиційна підготовка офіцерських кадрів в Україні зосереджувалася переважно на військово-тактичних навичках і командуванні, тоді як сучасне розуміння лідерства охоплює ширший набір компетентностей. П. Ткач, досліджуючи американські стандарти, підкреслив, що “лідерство – це не вміння керувати підлеглими, а здатність створити ефективну взаємодію між лідерами” [105]. Відтак ефективний військовий лідер повинен мати розвинені особистісні якості – характер, емоційний інтелект, навички комунікації, етичність – а не лише формальні командні повноваження. В Україні ж тривалий час бракувало саме спеціалізованих програм, що спрямовані на розвиток цих лідерських якостей.

Наприклад, програми тренування лідерства у провідних західних військових академіях (як-от Вест-Пойнт у США) починаються з розвитку характеру офіцера, а далі вчать ухвалювати рішення, розвивати емоційний інтелект і управляти конфліктами [65]. В українських же військових вишах такі компоненти історично були слабо представлені або відсутні як окремі курси. Лише останніми роками здійснено спроби розгорнути постійні навчальні програми з військового лідерства у вищих військових навчальних закладах, центрах підготовки та навіть у військових частинах [46]. З’явилися окремі курси підвищення лідерських компетенцій для сержантського і офіцерського складу. Проте програми, присвячені емоційному інтелекту, етичному лідерству, критичному (кризовому) мисленню тощо, досі мають фрагментарний характер або реалізуються разово. В. Лагодзинський наголошує, що розвиток емоційного інтелекту й морально-психологічних якостей є необхідним чинником ефективності командира, однак відповідні тренінги ще не стали обов’язковою частиною навчальних програм [190, с. 54-64]. Така ситуація призводить до того, що формальна підготовка не повною мірою формує всебічного лідера, здатного діяти в умовах невизначеності та моральних дилем. Недостатня увага до ціннісно-ідеологічної складової підготовки особового складу також

відзначалася експертами: приміром, наголошувалося, що в останні роки військо отримало краще забезпечення та сучасне озброєння, але “мало уваги приділяли ідеології”, без якої зникає найважливіший ресурс – розуміння глибшої мотивації, сенсу служби. Таким чином, брак спеціалізованих лідерських програм, зорієнтованих на розвиток soft skills та етичних засад лідерства, залишається вагомою проблемою.

Академічні дослідження свідчать, що навички ефективного керівництва, набуті у війську, можуть успішно застосовуватися в публічному управлінні. Так, Ч. Шипшак у своїй праці обґрунтовує, що “те, що робить людину успішним лідером у війську, робить її хорошим керівником і в публічній службі” [224]. Він заперечує поширений скептицизм щодо “непереносності” військового лідерського досвіду на цивільну службу. Навпаки, принципи військового лідерства – чіткість цілей, дисципліна, командна робота, стратегічне мислення – багато в чому збігаються з вимогами до лідерів у державному управлінні. У тих аспектах, де стилі керівництва різняться, військова школа лідерства часто дає переваги – наприклад, привчає до дій в умовах стресу і невизначеності, прийняття рішень ціною ресурсів та ризиків [224].

Водночас фахівці відзначають існування розриву між військовою та цивільною сферами лідерства. У багатьох країнах, зокрема західних, останніми десятиліттями спостерігається відчуження політиків від військових, різниця в “мові” лідерства обох середовищ. Це породжує нерозуміння та упередження. Спротив деяких цивільних посадовців ґрунтується на уявленні, що генерали надто авторитарні, звикли до ієрархій і “наказів”, а не до діалогу. Приміром, дипломат Д. Бенджамін застерігав, що військові в політиці – “предмет глибокого занепокоєння”, адже їх навички буцімто не включають гнучкість дипломатії [113]. Однак інші експерти наголошують на зворотному: армія виховує справжніх лідерів, здатних структуровано вирішувати складні проблеми. А. Белошенко зазначає, що ветерани, які приходять на державну службу, мають унікальний практичний досвід кризового менеджменту, уміння

брати відповідальність і діяти командно – якості, надзвичайно цінні для публічного управління [113]. В підсумку, науковці доходять висновку, що трансфер військового лідерства до цивільного сектора можливий і бажаний, але потребує подолання культурного розриву та зустрічних зусиль з адаптації з обох сторін.

В Україні питання залучення ветеранів і військових керівників до публічного управління набуло особливої актуальності після 2014 року та початку російсько-української війни. За цей час сформувалося нове покоління лідерів з бойовим досвідом, яке поступово входить у політику, державну службу та громадський сектор. Громадська думка переважно підтримує участь ветеранів у владі: за даними опитування Центру Разумкова та фонду “Демократичні ініціативи”, близько 70% українців позитивно ставляться до того, щоб ветерани війни брали участь у політиці та виборах; нейтрально – ще 20%, і лише 8% респондентів висловилися проти такої участі [5]. Це свідчить про суспільний запит на представників ветеранської спільноти у керівних структурах.

Конкретні приклади підтверджують цю тенденцію. Після початку війни багато колишніх командирів добровольчих батальйонів та офіцерів ЗСУ були обрані до парламенту та місцевих рад. Ветерани очолюють громадські організації та волонтерські рухи, стають радниками у державних органах. На місцевому рівні учасники бойових дій обираються сільськими головами, входять до виконкомів, ініціюють соціальні проекти для громад. В останні роки в Україні з’явилися і спеціалізовані освітні програми для ветеранів-лідерів. Наприклад, наприкінці 2024 року стартувала всеукраїнська навчальна програма ветеранського лідерства, організована Рухом “Чесно” спільно з УКУ, де 25 ветеранів і ветеранок упродовж 4 місяців вивчають основи політики та лідерства – від місцевого самоврядування до національного рівня [107]. Подібно, у січні 2025 р. НаУКМА випустила першу групу слухачів сертифікатної програми “Лідерство і стійкість” – ветеранів, підготовлених до роботи у сфері публічної політики та державного управління [24].

Ветерани також стають рушіями громадських ініціатив. Численні ветеранські об'єднання (“Український ветеранський фонд”, центр “Veteran Hub”, ГО “Принцип” тощо) працюють над соціальною адаптацією воїнів і паралельно формують нове лідерське середовище, орієнтоване на зміни в громадах та державі. Як зазначають аналітики, повертаючись до цивільного життя, ветерани можуть стати “двигуном розвитку держави”, адже вони не тільки інтегруються самі, але й залучають інших, проявляючи дисципліну, командний дух та готовність брати відповідальність за спільноту [49]. Інакше кажучи, поступово закладається нова традиція – ветеранське лідерство у публічній сфері, яка раніше в Україні була слабо виражена.

Історично в Україні (як і загалом у пострадянських державах) не склалося міцної традиції переходу військових керівників на цивільні керівні посади. У радянській системі військові були відокремлені від публічної політики (за винятком поодиноких випадків генералів у партійних органах). Після здобуття незалежності теж спостерігався розрив: професійні військові здебільшого не інтегрувалися у державну службу, а сфера публічного управління формувалася окремо від військових інститутів. В результаті реформи сектору безпеки і державного управління у 2014-2021 роках стикнулися з проблемою кадрового розриву. Дослідники відзначають, що відсутність культурної й інституційної традиції прийняття ветеранів на керівні посади ускладнює оновлення державного апарату [224].

По-перше, оборонна реформа потребує фахівців, які однаково розуміють і військову справу, і принципи демократичного врядування. Якщо ж досвідчені офіцери не залучені до роботи Міноборони, РНБО, місцевих оборонних адміністрацій, виникає брак компетентності при формуванні політик безпеки. Чиновники-безпековики без бойового досвіду можуть не відчувати нагальних потреб армії, а військові без досвіду державної служби – не знати механізмів публічного управління. Відтак відсутність “містка” між цими спільнотами гальмує впровадження змін. В умовах війни держава не може дозволити керівників, які не розуміють військової специфіки та цінності державності.

Тому залучення ветеранів до управління – це не лише питання справедливості, а й необхідна передумова ефективності: їхній досвід кризового лідерства та стратегічного бачення критично важливий для прийняття рішень в умовах постійних загроз.

По-друге, реформа публічної адміністрації стикається з викликом інклюзивності ветеранів. Чинне законодавство про державну службу висуває формальні вимоги, які часто не враховують військовий досвід. Для заняття високих посад потрібен стаж на держслужбі або в органах місцевого самоврядування, певний ранг, знання специфіки цивільної сфери. Військова кар'єра формально не зараховується як аналогічний стаж, через що навіть кваліфіковані командири після звільнення опинялися “поза грою” при конкурсах на посади в цивільних відомствах. Відсутність усталених процедур конвертації військового досвіду у цивільні кваліфікації призводила до втрати цінних кадрів – командири йшли у відставку, не передавши свій лідерський потенціал державним інституціям. Це ускладнює інституційну пам'ять і спадкоємність: управлінські уроки, здобуті ціною крові й поту, можуть лишитися неврахованими при формуванні політики.

По-третє, нестача традиції цивільно-військового перетину породжує ментальні бар'єри: цивільні менеджери можуть упереджено сприймати стиль комунікації ветеранів як надто прямолінійний чи жорсткий, тоді як самі ветерани нерідко стикаються з нерозумінням бюрократичних процедур і політичних компромісів. Без спеціальних програм адаптації ці бар'єри поглиблюються. Таким чином, відсутність досвіду системного включення військових лідерів у цивільне управління знижує керованість державних реформ і стримує синергію між силовим блоком і рештою органів влади у період війни.

Останніми роками Україна почала формувати інституційні механізми, щоб подолати вказаний розрив. З'являються перші програми та практики, спрямовані на адаптацію ветеранів до публічної служби:

– електронні сервіси та інформаційна підтримка: Національне агентство з питань державної служби (НАДС) впровадило нові інструменти для залучення ветеранів до держслужби. Зокрема, створено онлайн-сервіс “е-Карта вакансій” на платформі Е-ветеран, де візуалізовано наявні вакансії в державних органах, місцевому самоврядуванні та військових адміністраціях по всій Україні [85]. Це полегшує ветеранам пошук роботи на публічній службі. Також НАДС підготувало спеціальні роз’яснення і FAQ для ветеранів щодо вступу на державну службу – про вимоги, процедури конкурсів, переведення військового стажу тощо. Таким чином, держава почала інформувати колишніх військових про можливості кар’єри у цивільному секторі та знімати правові невизначеності;

– *професійне навчання та підвищення кваліфікації*: розгортаються навчальні програми, які допомагають ветеранам набути потрібних знань для роботи у цивільному управлінні. Приклад – згадана сертифікатна програма “Лідерство і стійкість” для ветеранів, започаткована Центром лідерства захисників України у співпраці з освітніми установами [24]. Вона орієнтована саме на публічне врядування, історико-політичний контекст державотворення, основи економіки та права – тобто перекваліфікацію військових лідерів на цивільних. На державному рівні теж заплановано впровадження системних навчальних курсів: Координаційний штаб з питань реалізації ветеранської політики (створений у грудні 2024 р.) визначив одним із пріоритетів розроблення програм підвищення кваліфікації державних службовців щодо роботи з ветеранами та навчання самих ветеранів для роботи на публічній службі [85]. Це означає, що у перспективі будуть курси, тренінги чи стажування, які міститимуть двосторонню підготовку: і ветеранів – до цивільної ролі, і колективів держслужбовців – до ефективної співпраці з ветеранами;

– *спільні цивільно-військові освітні ініціативи*: у 2024 р. Міністерство оборони спільно з партнерами запустило SLC – Стратегічний курс лідерства для представників сектору безпеки і оборони. Ця програма, розроблена за

підтримки НАТО і Швеції, цікава тим, що до навчання залучаються як військові командири, так і керівники центральних та місцевих органів виконавчої влади. Метою курсу SLC є формування спільного освітнього середовища для лідерів-“амбасадорів змін”, яке поєднує їхній наявний управлінський досвід з новими аналітичними інструментами прийняття рішень під тиском [186]. Таким чином, SLC фактично створює простір для обміну досвідом між військовими та цивільними лідерами, сприяючи виробленню спільної “мови” стратегічного управління. За словами керівника Управління воєнної освіти МОУ, цей курс дозволяє налагодити систему професійної освіти і кар’єрного розвитку для керівників органів влади і командувань сектору безпеки. Програма SLC планується до сертифікації НАТО, після чого вона буде відкрита і для інших країн Європи. Такий формат є новаторським для України і закладає основу традиції, коли вищі офіцери навчаються спільно з держслужбовцями, – це й є інституційний механізм трансферу лідерських компетентностей;

– *координація ветеранської політики*: створення окремого Міністерства у справах ветеранів (2018) та ухвалення Стратегії військово-військового переходу до цивільного життя на період до 2033 року дало змогу підняти проблему інтеграції на урядовий рівень. В рамках цієї стратегії діє міжвідомчий Координаційний штаб, до складу якого входять представники ключових міністерств і відомств [11]. Його завдання – забезпечити синергію всіх органів влади у реалізації ветеранської політики, щоб кожне відомство не діяло ізольовано. Зокрема, Міністерство економіки впроваджує гранти для ветеранів-підприємців, Мінцифри – електронні сервіси, НАДС – кар’єрні програми, Мінсоцполітики – соціальну підтримку і т.д. Такий комплексний підхід має закріпити інтеграцію ветеранів, у тому числі керівників, як невід’ємну частину кадрової політики держави.

Отже, Україна зробила перші кроки до інституціалізації повторного професійного залучення військових лідерів. Втім, ці заходи поки що мають точковий, пілотний характер. Існуючі програми (на кшталт SLC чи курсів при

університетах) охоплюють десятки осіб, тоді як потенційних кандидатів – сотні й тисячі. Тому експерти наполягають на створенні більш масштабного, національного механізму такої інтеграції.

Верховенство права і демократичний контроль вимагають, щоб військові після завершення служби мали інституційну дорогу до цивільної кар'єри, не відчуваючи себе покинутими. В цьому питанні Україна може скористатися багатим досвідом союзників – США, Канади, Литви та інших, де протягом десятиліть напрацьовані моделі переходу з військової служби до цивільного життя.

Американська система є однією з найбільш розвинених щодо підтримки кар'єрного переходу ветеранів. Ще наприкінці XIX ст. було засновано Американський легіон – ветеранську організацію, що й донині заохочує участь колишніх військових у громадсько-політичному житті [113]. Після Другої світової війни ветерани займали ключові посади в органах влади США, формуючи політику безпеки, соцзахисту, міжнародних відносин. На законодавчому рівні закріплено преференції для ветеранів: при наймі на державну службу їм надаються додаткові бали (veteran's preference), діють квоти на навчання (GI Bill оплачує освіту військових після служби). Універсальною програмою є Transition Assistance Program (TAP) – обов'язковий курс, який проходять усі американські військові перед звільненням [101]. Протягом кількох місяців вони отримують кар'єрні консультації, допомогу у складанні резюме, тренінги з пошуку роботи у цивільному секторі. Для вищого офіцерського складу діють спеціалізовані проекти. Наприклад, Hiring Our Heroes – програма корпоративних стажувань для старших офіцерів і сержантів, що мають значний досвід управління; протягом 12 тижнів ветерани працюють на оплачуваних посадах у компаніях, переймаючи досвід корпоративного менеджменту. Це полегшує перехід у бізнес або на керівні ролі в цивільних організаціях. Завдяки системному підходу у США склалася традиція залучення ветеранів до влади. Станом на 2022 рік, 18,4% членів Палати представників Конгресу США мають військовий досвід – фактично майже п'ята частина

законодавців є ветеранами [113]. Така репрезентація забезпечує постійний вплив військового досвіду на формування державної політики.

Канадський підхід наголошує на партнерстві між державою і роботодавцями для працевлаштування ветеранів. Зокрема, діє національна програма “Hire a Veteran” (“Найми ветерана”), орієнтована як на підтримку колишніх військових, так і на допомогу роботодавцям у їх інтеграції [101]. В її межах ветеранам надають інструменти для перекладу військового досвіду в резюме цивільною мовою, поради щодо проходження співбесід, можливості професійної перепідготовки. Паралельно проводяться семінари для роботодавців про те, як адаптувати робоче середовище, врахувати лідерські навички ветеранів та культурні особливості військової служби. На рівні державної служби в Канаді теж існують практики пріоритетного найму ветеранів на посади в урядових установах, особливо в сферах безпеки, правоохоронних органах, службах надзвичайних ситуацій. У результаті понад 700 тисяч канадських ветеранів (близько 2% населення) успішно інтегровані в економіку, багато хто працює на державній службі або в суспільно значимих сферах [58]. Канадський досвід підкреслює важливість менторської підтримки: програма Hire a Veteran передбачає, що ветерани-наставники, які вже адаптувалися, допомагають новоприбулим у цивільне життя порадами та контактами [101]. Такий національний механізм з державно-приватним партнерством дозволяє максимально використати лідерський потенціал ветеранів в економіці і управлінні.

Для Литви, яка відновила незалежність у 1990-х, інтеграція колишніх військових стала частиною побудови національної стійкості. Литва, маючи систему всеохоплюючої оборони, залучає ветеранів і резервістів до державного управління через різні канали. По-перше, при Міністерстві національної оборони діє комплексна модель супроводу військових (*Kariuomenės personalo reintegracijos sistema*), яка охоплює не лише службу підтримки під час переходу на цивільний спосіб життя, а й подальший супровід ветеранів та їхніх сімей [193]. Дана модель відповідає стандартам НАТО і включає соціальні гарантії,

страхування, психологічну допомогу, навчання новим професіям. Важливо, що литовці роблять акцент на ролі командирів у процесі звільнення підлеглих: офіцери завчасно готують військовослужбовців до цивільної кар'єри, надаючи рекомендації, контакти, характеризуючи їхні лідерські якості для цивільних роботодавців. По-друге, сильна ветеранська спільнота в Литві інтегрована у державотворення: багато колишніх військових беруть участь у місцевому самоврядуванні, територіальній обороні (через Союз стрільців Литви) та волонтерських рухах, що фактично є школою лідерства для цивільної влади. Урок Литви для України – необхідність державної системи “м'якого приземлення” для військових керівників. Литовські партнери прямо наголошують, що піклування про воїнів після служби – це інвестиція в національну безпеку на майбутнє [218]. Держава, яка допомагає екскомбатантам знайти себе у мирному житті, отримує лояльну і мотивовану управлінську еліту.

Врахування міжнародного досвіду підводить до висновку: Україні потрібен єдиний національний механізм повторного професійного включення військових керівників. Він має охоплювати кілька рівнів: нормативне забезпечення (визнання військового стажу і звань при прийомі на держслужбу), освітньо-кар'єрну підтримку (спеціальні курси, стажування, менторство), стимулювання роботодавців (податкові пільги чи програми співпраці для прийняття ветеранів), а також інформаційно-координаційний центр, який буде супроводжувати кожного високопосадового ветерана на шляху до нової ролі. Нині окремі елементи такого механізму вже зароджуються – як описано вище, але їх потрібно звести в єдину систему, з належним фінансуванням та управлінням.

Розвиток практики переходу військових лідерів у систему публічного управління має стратегічне значення для України як держави, що одночасно веде війну і здійснює післявоєнне відновлення. По-перше, це підвищує інституційну стійкість. Наявність у владних структурах критичної маси людей з військовим досвідом забезпечує швидшу реакцію на кризи, кращу координацію

між армією та цивільними відомствами, реалістичне бачення безпекових викликів. Такі лідери схильні діяти рішуче і на випередження, що необхідно країні, яка протистоїть агресору. По-друге, це сприяє згуртованості суспільства. Ветерани у владі є носіями авторитету та довіри для громадян, вони уособлюють зв'язок між народом і армією. Їхня присутність у керівництві знімає напругу, демонструє, що держава не кидає своїх захисників, а цінує їхній внесок. Це особливо важливо в умовах демобілізації сотень тисяч військових після війни – аби запобігти соціальній ізоляції ветеранів та пов'язаним ризикам. По-третє, трансфер військового лідерства на цивільну службу забезпечує притік нових ідей та дисципліни у публічне управління. Військові керівники звикли працювати в команді, чітко розподіляти функції, дотримуватися етики обов'язку – ці риси зміцнюють культуру державної служби, підвищують її результативність і доброчесність. Вони також привносять стратегічне мислення, уміння планувати на кілька кроків вперед – те, чого часто бракує бюрократичним апаратам.

Нарешті, геополітичний контекст підсилює аргументи на користь інтеграції ветеранів. кремль вже розпочав експлуатувати образ “героїв війни” у своїй політиці для формування лояльної еліти з числа учасників агресії проти України. росія фактично використовує ветеранів як інструмент ідеологічного впливу і контролю [58]. Отже, для України надзвичайно важливо показати альтернативний шлях – включення ветеранів у демократичне врядування, де їх лідерський потенціал служить суспільству, а не узурпації влади. Це стане чинником довготривалої безпеки: ветерани, інтегровані у мирне життя, будуть носіями проукраїнських цінностей у різних сферах – від політики до бізнесу – і не дозволять реваншу авторитаризму.

Підсумовуючи, розвиток військового лідерства в системі публічного управління – через продумане повторне професійне включення військових керівників – є необхідною умовою успішної післявоєнної відбудови України та зміцнення її державності. Це інвестиція в стійкість управлінської системи, що окупиться кращим урядуванням, національною єдністю та готовністю країни

відповісти на будь-які виклики. Як свідчить досвід союзників, залучення ветеранів до керівництва збагачує державу новими лідерами, гартованими війною, і забезпечує живий зв'язок між фронтом і тилом, між нинішньою боротьбою та майбутнім мирним розвитком. Україна формує свою власну традицію на цьому шляху – і її успіх матиме вирішальне значення для перемоги у війні та побудови сталої, процвітаючої країни.

Матеріально-технічні та фінансові обмеження також суттєво впливають на можливості розвитку військового лідерства. По-перше, протягом тривалого часу спостерігалось обмежене фінансування програм військової освіти і підготовки лідерів. Бюджет оборони традиційно спрямовувався передусім на забезпечення бойових потреб – озброєння, техніку, утримання особового складу – тоді як інвестиції у професійну військову освіту та лідерські тренінги були недостатніми. У результаті багато ініціатив у сфері розвитку лідерських компетентностей реалізовувалися за підтримки міжнародних партнерів. Зокрема, Програма вдосконалення військової освіти DEEP (Defense Education Enhancement Programme) для України, що стартувала у 2013 р., стала найбільшою серед аналогічних програм НАТО у світі [227]. До неї залучилися експерти і фінансування багатьох країн-партнерів – США, Канади, Німеччини, Литви, Польщі тощо. Це сприяло трансформації української системи підготовки кадрів: завдяки DEEP було модернізовано навчальні програми 11 військових навчальних закладів, впроваджено нові методики розвитку лідерських якостей молодших командирів і офіцерів, орієнтовані на ініціативність і самостійну роботу на полі бою. Отже, міжнародна допомога частково компенсувала нестачу вітчизняних ресурсів, але водночас висвітлила сам факт цієї нестачі.

По-друге, Україна тривалий час мала обмежену навчально-тренувальну інфраструктуру для розвитку лідерства. Сучасні центри підготовки лідерів, полігони для відпрацювання командних навичок, симуляційні центри (для рішень у кризових ситуаціях) лише починають створюватися. Наявні навчальні заклади часто не можуть охопити всіх, хто потребує лідерської підготовки. Як

зауважував О. Косинський, центри підготовки сержантського складу мають лімітовану кількість навчальних місць і фізично не здатні прийняти на курси всіх кандидатів [47]. Через це командуванню доводиться шукати альтернативні рішення – зокрема, експериментально впроваджувати виїзні курси лідерства безпосередньо в бойових бригадах, аби охопити сержантів, яких немає змоги відправити на тривале навчання у школи. Такий вимушений крок свідчить і про брак навчальних ресурсів, і про високу потребу в лідерському вишколі одночасно.

По-третє, важливою проблемою був низький рівень іноземної мовної підготовки у військовому середовищі. Без знання англійської мови українським офіцерам важко повноцінно брати участь у спільних навчаннях, стажуваннях за кордоном чи опановувати передовий досвід через іноземні військові публікації. Довгий час володіння англійською не було обов'язковою вимогою, що обмежувало професійний розвиток лідерів за стандартами НАТО. Наразі ситуація поступово змінюється: станом на 2024 р. помітно зросла кількість військовослужбовців, які навчаються на мовних курсах, а Генштабом ЗСУ розроблено дорожню карту впровадження англійської – вже прийнято рішення зробити знання англійської обов'язковим для певних категорій військових до 2027 року [179]. Таким чином, питання мовної підготовки починає вирішуватися, але дотепер воно було серйозним стримуючим чинником у розвитку лідерства (оскільки без мови важко переймати найкращі закордонні практики).

У цілому, брак ресурсів – фінансових, інфраструктурних, освітніх – призводив до фрагментарності й повільності реформ у підготовці військового лідерства. Попри героїзм та високий моральний дух українських воїнів, для системного виховання лідерів нового покоління потрібні належні інвестиції та матеріально-технічна база, що наразі лише формується за підтримки партнерів.

Розвиток військового лідерства в системі публічного управління України стикається зі взаємопов'язаними проблемами. Відсутність спеціалізованих програм і належної уваги до “soft skills” призвела до дефіциту навичок

емоційного інтелекту, етичного лідерства та креативного мислення у командирів. Історична розмежованість військової та цивільної сфер зумовила те, що лідерський потенціал ветеранів недостатньо використовується у державному управлінні, хоча нині робляться кроки до інтеграції цього ресурсу. Обмежені ресурси фінансові, інфраструктурні та освітні – гальмували впровадження сучасних лідерських практик, змушуючи спиратися на допомогу партнерів. Нарешті, брак цілісної школи лідерства не дозволяв уніфікувати підготовку лідерів на різних рівнях, через що елементи системи залишалися несинхронізованими. Вирішення вищезазначених проблем є нагальним завданням, адже від нього залежить ефективність Збройних Сил та органів державної влади в умовах сучасних безпекових викликів.

Таким чином, формування потужного корпусу військових лідерів, які поєднують професійну компетентність із високими морально-психологічними якостями, стане запорукою успішної реалізації реформ оборонного сектору та зміцнення національної безпеки України. У підсумку, долаючи окреслені виклики – шляхом впровадження спеціалізованих програм, залучення ветеранів до публічної служби, інвестування в освіту та створення власної школи лідерства – Україна зможе наблизитися до найкращих західних моделей розвитку лідерства та забезпечити стійкий розвиток спроможностей свого війська і державного апарату.

Висновки до 2 розділу

1. Інституційна еволюція військового лідерства в Україні від радянського канону до сучасної національної моделі відображає зміну філософії управління від ієрархії до партнерства, від формальної дисципліни до моральної легітимності. Упродовж кількох десятиліть трансформація системи військового управління охопила як нормативно-правові, так і культурно-організаційні

зрушення. Початкові моделі, засновані на беззаперечному підпорядкуванні, згодом доповнювалися елементами “mission command”, що передбачає ініціативу молодших командирів, їхню автономність у прийнятті рішень та персональну відповідальність. Особливої актуальності ці зрушення набули в контексті війни, коли реалії бойових дій вимагають високого рівня гнучкості, моральної зрілості та адаптивності до нестандартних ситуацій. Перехід до таких моделей не є лише адміністративною реформою, а відображає зміну парадигми лідерства – від командування до співтворення дії.

2. Система підготовки військових лідерів в Україні поступово адаптується до стандартів НАТО, інтегруючи трансформаційні моделі навчання, ціннісно-орієнтовані методики та міжвідомчу взаємодію. У національній освітній доктрині акцент зміщується з формального засвоєння командних функцій до формування компетентностей, орієнтованих на аналітичне мислення, стратегічну візію, управління змінами та етичну відповідальність. Важливим аспектом виступає поєднання класичної військової освіти з практиками лідерства в кризових умовах, навчанням на основі бойового досвіду, впровадженням симуляцій і новітніх цифрових платформ. Таке оновлення підготовки спрямоване на формування офіцера як агента публічного управління, здатного діяти в умовах багатодоменого конфлікту, координувати міжгалузеві зв'язки та сприяти реформуванню безпекового сектора.

3. Практики лідерської взаємодії в сучасному війську демонструють зростання ролі горизонтальної комунікації, міжособистісної довіри та делегування відповідальності як ключових механізмів функціонування бойових підрозділів. Замість жорсткого контролю і каральної дисципліни на передній план виходить довіра як форма управлінської взаємодії, що дозволяє командирам середньої ланки ефективно реагувати на зміну обстановки, приймати нестандартні рішення та зберігати згуртованість у стресових ситуаціях. Формується нова культура внутрішнього лідерства, у якій офіцер не лише реалізує накази, а й створює простір для ініціативи, моральної підтримки

та командної суб'єктності. Такий підхід підтверджує зміщення акценту з вертикального управління на синергію зусиль усередині підрозділу.

4. Інтеграція військового досвіду в публічну сферу розглядається як стратегічний ресурс відбудови та модернізації державного управління. Визначено, що офіцери, які пройшли школу бойових дій, володіють унікальним набором компетентностей – стресостійкістю, оперативною рішучістю, здатністю до управління в умовах невизначеності, командною організацією. Ці якості є особливо затребуваними в умовах післявоєнної трансформації публічної влади, де необхідні швидкі рішення, моральна довіра й прикладна лідерська практика. Передбачено, що підготовка таких кадрів повинна включати механізми ресоціалізації, управлінської адаптації та постійного навчання, що забезпечить якісний кадровий резерв для державної служби нового типу.

5. Військове лідерство постає не лише як функція управління особовим складом, а як компонент національної стійкості, що формує довіру до держави в умовах гібридної війни. У сучасному конфлікті офіцер виконує роль не лише керівника підрозділу, а й символу державної присутності, морального орієнтира та комунікаційного містка між фронтом і суспільством. Зростає значення здатності до публічної комунікації, розуміння інформаційної безпеки, вміння не лише боронити, а й пояснювати. Військове лідерство в такому контексті набуває рис публічної служби, підсилює легітимність інституцій і закладає основу для довгострокового національного об'єднання довкола цінностей опору, справедливості та відповідальності.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ ЗСУ

3.1 Стратегічні напрями модернізації нормативно-правової бази військового управління та кадрового менеджменту

Після завершення військової служби офіцерів та інших військовослужбовців гостро постає питання ефективного залучення їх до державного управління на основі набутих ними знань, управлінських компетентностей та практичного лідерського досвіду. В умовах повномасштабної агресії російської федерації проти України ця потреба стала особливо актуальною, адже військові керівники набули унікального досвіду оперативного управління, швидкого прийняття рішень у кризових ситуаціях та взаємодії із міжнародними партнерами, зокрема НАТО. Як свідчить А. Бузід, здатність ветеранів інтегруватися в систему державного управління не лише зміцнює обороноздатність держави, а й дозволяє ефективніше використовувати наявні людські ресурси у повоєнний період, сприяючи соціальній стабільності та зміцненню демократичних процесів у державі [9, с. 21].

Різні аспекти військового лідерства вже сьогодні розглядаються дослідниками як невід'ємний елемент сучасної професійної діяльності військовослужбовців. Військові лідери за роки війни сформували низку навичок та компетентностей, які високо цінуються у цивільному секторі: стресостійкість, антикризове управління, стратегічне планування, здатність до швидкої адаптації та ефективного міжособистісного спілкування. Саме ці компетентності роблять ветеранів потенційно цінними кадрами для управлінської діяльності в органах влади та місцевого самоврядування.

Втім, як показує аналіз наявних державних програм, в Україні залишається гострою проблема недостатності системних механізмів, що забезпечують плавний перехід ветеранів до цивільної сфери. Дослідження

міжнародної організації IREX чітко фіксує цю проблему, вказуючи на критичну потребу у створенні інтегрованих сервісів підтримки працевлаштування колишніх військовослужбовців. Аналітики наголошують на важливості комплексного підходу, який би включав не лише базове кар'єрне консультування, а й освітні програми перепідготовки, психосоціальну підтримку та юридичний супровід ветеранів, що дозволило б ефективно використати їхній потенціал у публічному управлінні та в інших сферах економіки [251].

Крім того, урядові звіти констатують, що наразі більшість ветеранів в Україні знаходять працевлаштування за допомогою особистих контактів, родинних чи соціальних зв'язків. При цьому державна підтримка, хоч і формально задекларована, все ще залишається недостатньо системною та розвиненою, що створює додаткові бар'єри у переході ветеранів до цивільного життя. Відтак, постає необхідність формування державної політики з чітко визначеними цілями, стратегіями і механізмами підтримки ветеранів, які враховуватимуть їхній унікальний військовий досвід і потенціал для посилення публічного сектору в умовах повоєнної відбудови країни.

Отже, забезпечення ефективного переходу ветеранів до системи державного управління має стати стратегічним пріоритетом держави, що вимагає системного підходу, який інтегруватиме освітні, соціально-психологічні, юридичні та кар'єрні компоненти. Це дозволить не лише забезпечити соціальну реінтеграцію ветеранів, а й значно посилить управлінський потенціал органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах повоєнної трансформації України.

Зважаючи на це, стратегічним напрямом розвитку державної політики в Україні має стати створення цілісної системи перепідготовки та професійної адаптації колишніх військових управлінців до роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування. Така система повинна забезпечити плавний і результативний перехід військовослужбовців із військової кар'єри до цивільної управлінської діяльності, використовуючи потенціал їхнього

лідерського досвіду, дисципліни та здатності приймати рішення в умовах невизначеності та кризи.

Одним із ключових елементів цієї системи є кар'єрне консультування та перекваліфікація. Дослідження свідчать, що успішність адаптації ветеранів до цивільного сектору значною мірою залежить від наявності професійного консультування, яке поєднує аналіз персональних компетенцій та індивідуальних здібностей ветерана з потребами конкретних позицій у державних органах. У світовій практиці, зокрема в Канаді та США, професійні програми перепідготовки включають навчальні модулі, орієнтовані на практичні аспекти роботи в державному секторі, такі як розробка публічних політик, управління ресурсами, антикризовий менеджмент та комунікації з громадськістю [2]. В Україні, на базі вже запроваджених НАДС ініціатив, доцільно розширити перелік таких програм, створюючи більш комплексні курси з поєднанням знань оборонного менеджменту та публічного адміністрування, що сприятиме розвитку професійної адаптивності ветеранів.

Важливим додатковим механізмом може стати впровадження менторських ініціатив, які є досить поширеними в міжнародних практиках адаптації ветеранів, зокрема у Великій Британії та Ізраїлі. Менторство передбачає створення постійної взаємодії між ветеранами та досвідченими державними службовцями, які допомагають ветеранам зрозуміти специфіку цивільного управління та надають необхідні рекомендації у процесі вирішення складних управлінських завдань. В Україні така практика дозволить не лише прискорити інтеграцію ветеранів у цивільні інституції, а й сприятиме передачі найкращих практик та досвіду збереження стабільності управлінських процесів.

Наступним елементом має стати розробка освітніх модулів з державного управління. Дані модулі повинні включати спеціалізовані курси, які надаватимуть знання та практичні навички у сфері державного менеджменту, стратегічного планування, комунікації та командної взаємодії в цивільних умовах. Наприклад, у НАТО активно впроваджуються подібні курси, де військовослужбовці проходять тренування, орієнтовані на лідерство,

планування та управління у цивільних структурах після завершення військової кар'єри. В Україні необхідно створити аналогічні спеціалізовані навчальні програми, які будуть доступні як очно, так і дистанційно, дозволяючи охопити широку аудиторію ветеранів, незалежно від їхнього географічного розташування.

Також перспективним є створення спеціалізованого центру на базі одного з провідних закладів військової освіти або створення окремої Національної школи військового лідерства, яка б мала статус державного навчально-дослідницького закладу. Дана установа могла б виконувати роль інтеграційного осередку, що координує навчальні курси, перекваліфікацію, кар'єрні консультації та менторські програми для військових управлінців, які переходять у цивільний сектор. У довгостроковій перспективі це дозволить створити системну кадрову основу державного управління, яка ґрунтуватиметься на принципах професіоналізму, відповідальності та інноваційності, що є критично важливим для держави в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Отже, формування комплексної системи перепідготовки військових управлінців для публічного сектору в Україні потребує не лише створення окремих навчальних програм, а й впровадження інтегрованого підходу, який об'єднає освітні, консультативні та менторські ініціативи. Цей підхід дозволить забезпечити ефективне використання професійного досвіду військових у цивільних структурах влади, значно посилюючи потенціал державного управління та стійкість державних інституцій.

За прикладом ініціатив Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), вже запроваджено курси "Адаптація ветеранів/ветеранк(ів) до роботи на публічній службі", що стало однією з ключових інституційних відповідей на зростаючий попит суспільства в інтеграції колишніх військовослужбовців у сферу державного управління. Окрім цього, НАДС забезпечило цифровізацію процесу рекрутингу, створивши єдиний ресурс з інформацією про вакантні посади для ветеранів, що полегшує

доступ до кар'єрних можливостей у державному секторі та забезпечує прозорість і відкритість у процесі відбору кандидатів [22].

Важливим аспектом у цих програмах є підготовка працівників кадрових служб органів влади, які отримують спеціальні знання для підтримки ветеранів на початкових етапах їхньої роботи в публічному управлінні. Це створює необхідні передумови для ефективного впровадження практик інклюзивної корпоративної культури, яка передбачає визнання й повагу до бойового досвіду ветеранів, усунення стереотипів і дискримінації, а також заохочення взаємодії між ветеранами та цивільними працівниками державних установ. Як підкреслює керівництво НАДС, залучення ветеранів – це не лише соціальний захід, але й стратегічне рішення з рекрутингу компетентних і мотивованих спеціалістів, які здатні суттєво посилити кадровий потенціал органів публічної влади.

Проте, попри ці позитивні зрушення, існує низка викликів, які потребують додаткового наукового дослідження та подальшого вдосконалення. В Україні досі немає централізованого механізму оцінювання ефективності адаптаційних програм для ветеранів, що ускладнює моніторинг та оптимізацію процесів інтеграції. Водночас міжнародний досвід, зокрема США та Канади, показує, що регулярний моніторинг та оцінювання таких програм є ключовим фактором їхньої успішності. Наприклад, згідно з дослідженням Л. Робінсона, ефективність адаптації військових до цивільних посад залежить від комплексної підтримки, яка включає психологічну допомогу, професійне навчання та менторську підтримку протягом перших років служби у цивільному секторі [227].

Окремим важливим напрямом є запровадження спеціалізованих програм підвищення кваліфікації, які передбачають адаптацію лідерських компетентностей, набутих ветеранами під час військової служби, до потреб публічного управління. Як показує практика, військові управлінці володіють розвинутими стратегічними навичками та стресостійкістю, проте можуть потребувати поглиблених знань із цивільного законодавства, бюджетного

процесу, процедур прозорого врядування. Таким чином, оптимальною є розробка цільових навчальних модулів, які би систематично доповнювали військовий досвід ветеранів цивільними компетенціями, що відповідають стандартам сучасного державного управління.

Отже, реформування кадрової політики у напрямі інтеграції ветеранів у систему публічного управління має базуватися на комплексному підході, що включає правову підтримку, розвиток освітніх ініціатив, формування системи менторства та впровадження механізмів постійного оцінювання й моніторингу ефективності адаптаційних програм. Такий підхід сприятиме повнішому використанню потенціалу ветеранів, посиленню ефективності державного управління та зміцненню зв'язку між збройними силами й суспільством, що є особливо важливим в умовах післявоєнного відновлення та розвитку країни.

Найбільш відомим прикладом підготовки середнього і вищого командного складу є Школа командира та штабна школа Армії США (Command and General Staff College, CGSC) у Форт-Лівенворті [242]. CGSC – це випускний заклад для армійських і суміжних сил, який “навчає та розвиває лідерів для уніфікованих операцій у спільному, міжвідомчому, міжнародному середовищі”. Щорічно Command and General Staff School (CGSS) проводить десятимісячний курс штабних офіцерів (CGSOC) для понад 1200 американських і міжнародних офіцерів. Курс включає тактичні, операційні та стратегічні елементи, а випускники мають змогу здобути ступені магістра військової науки (MMAS) чи оперативних досліджень (MOS). Такий підхід поєднує навчання за стандартами НАТО з поглибленим академічним рівнем, дозволяючи готувати лідерів для різних рівнів управління.

Аналізуючи досвід CGSC, можна виокремити декілька ключових елементів, які роблять цю інституцію ефективною. Насамперед, це інтегрований підхід до навчання, що охоплює не лише військові навички та управлінські компетентності, а й широке коло питань міжнародної політики, права, психології, етики та стратегії. Саме завдяки мультидисциплінарній природі курсів офіцери після завершення навчання демонструють високу

гнучкість і здатність до адаптації в умовах невизначеності, що особливо важливо в умовах сучасних конфліктів і гібридних загроз.

Важливим аспектом також є поєднання теоретичної підготовки з практичними вправами та інтерактивними заняттями. Найбільш ефективними компонентами освітніх програм коледжу є симуляційні заняття та командно-штабні ігри, де офіцери змушені оперативно ухвалювати рішення в умовах, максимально наближених до бойових. За таких умов відбувається суттєве підвищення рівня стратегічного мислення і командних навичок, а також виробляється готовність діяти в кризових ситуаціях.

Окремої уваги заслуговує міжнародний компонент програми CGSC. Офіцери з понад 80 країн щорічно проходять навчання у Форт-Лівенворті, що створює унікальне середовище для обміну досвідом, поглядами та формування міжкультурних компетенцій [242]. Варто зауважити, що міжнародні контакти і співробітництво у рамках курсу є однією з найважливіших переваг CGSC, сприяючи формуванню міцних професійних і персональних зв'язків, які потім ефективно використовуються для міжнародної співпраці в реальних умовах.

Враховуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що модель Command and General Staff College є не лише взірцем військової освіти США, але й ефективним прикладом для адаптації у контексті українського державного управління та реформування військової освіти. Впровадження подібної моделі в Україні забезпечило б не тільки підготовку офіцерів за сучасними міжнародними стандартами, а й сприяло б інтеграції ветеранів до публічного сектору управління, зміцнюючи загальну обороноздатність і стійкість державного апарату в умовах кризи та після неї.

У рамках НАТО ключову роль відіграє Натовський коледж оборони (NATO Defense College, NDC) у Римі. Заснований ще у 1951 році, він понад 70 років забезпечує високоякісну стратегічну освіту для старших офіцерів і цивільних представників держав-членів Альянсу, що формує багаторівневий і багатовимірний підхід до сучасного лідерства в умовах безпекових викликів. Примітно, що найважливішим курсом закладу є шестимісячний курс, що

охоплює питання політико-військової стратегії, сучасних гібридних загроз, міжнародної безпеки й управління кризами [205]. Від моменту свого створення курс успішно закінчили майже 9000 офіцерів із держав НАТО, країн-партнерів та інших регіонів світу, що свідчить про високу міжнародну репутацію та практичну ефективність цієї навчальної інституції.

Окремо варто підкреслити модульну структуру навчальних програм NDC, яка включає серію коротких тематичних курсів із чітко визначеною спеціалізацією, що дозволяє швидко адаптувати навчальний процес до динамічних змін у середовищі міжнародної безпеки та гнучко реагувати на виклики, що виникають. Також особливою перевагою NDC є його багатонаціональний склад, що сприяє інтеграції різних культурних і професійних досвідів, формуючи у слухачів необхідні навички для ефективної взаємодії у міжнаціональному контексті. На нашу думку, саме інтеграція багатокультурного середовища з поглибленим вивченням політико-військових стратегій створює основу для підготовки лідерів нового покоління, здатних ефективно вирішувати складні міждержавні питання.

Подібну модель лідерської підготовки успішно реалізує й Німеччина, де Генеральна академія керівного складу Бундесверу понад 60 років забезпечує високий рівень освіти для майбутнього вищого військового керівництва. Програма Академії орієнтована на стратегічно-театральний рівень управління і залучає близько 100 офіцерів з Німеччини та інших держав-членів НАТО, зосереджуючись на питаннях військового планування, керування багатонаціональними операціями, розвитку стратегічного мислення й формування ціннісних орієнтирів демократичного суспільства. З 1962 року її міжнародні програми закінчили понад 2 250 офіцерів з понад 120 країн світу, що свідчить про значний міжнародний авторитет та ефективність підготовки [136].

Дослідження П. Шмідта і Б. Циммермана підкреслює, що саме модель, реалізована Генеральною академією керівного складу Бундесверу, може стати прикладом ефективного поєднання теоретичних знань з практичними

навичками оперативного планування, стратегічного керівництва та цивільно-військової взаємодії у системі демократичного врядування. Автори також наголошують, що така модель є корисною для країн, що переживають реформування сектору безпеки, оскільки дозволяє зменшити розрив між військовою сферою та цивільним державним управлінням [136].

На основі аналізу цих прикладів можна сформулювати кілька важливих висновків та рекомендацій для України. Перш за все, враховуючи досвід НАТО та Німеччини, Україні необхідно створити окрему Національну школу військового лідерства, яка базуватиметься на багатонаціональній взаємодії, поглибленому академічному підході й практичній орієнтованості на сучасні безпекові виклики. Така інституція дозволить забезпечити системну підготовку не лише військових командирів, а й лідерів для публічного управління, здатних інтегрувати свій військовий досвід у сферу цивільної державної служби. Крім того, ефективне впровадження модульних навчальних програм за аналогом NDC, включно з курсами стратегічного лідерства, цивільно-військових відносин та міжкультурної комунікації, дозволить Україні створити власну систему високоякісної освіти для кадрового резерву держави.

Таким чином, використовуючи міжнародні моделі і дослідження, Україна може побудувати власну унікальну інституцію, яка не тільки відповідає сучасним стандартам НАТО, але й сприяє сталому розвитку національної безпеки та зміцненню публічного управління. Створення такої школи лідерства стане важливим кроком у формуванні ефективної кадрової політики держави, що враховує військовий досвід як цінний ресурс у розбудові сучасної, демократичної та ефективної державної служби.

В Україні підготовка військових лідерів наразі здійснюється через мережу вищих військових закладів та службових курсів з урахуванням стандартів НАТО [221]. Однак чинна система переважно орієнтована на внутрішні потреби збройних сил, залишаючи поза увагою потенціал військових управлінців для державного сектору та публічного управління після завершення служби. В умовах тривалої війни та майбутнього післявоєнного

відновлення необхідно переосмислити підхід до формування лідерських якостей військових кадрів, максимально використовуючи їх у цивільному секторі державного управління.

Для формування професійної підготовки військових лідерів, варто інтегрувати міждисциплінарну освітню програму, яка включає наступні дисципліни:

- *стратегічне лідерство у сфері безпеки і оборони* – розвиток навичок прийняття рішень в умовах невизначеності, управління операціями в умовах воєнних загроз.

- *кризове публічне управління та стратегічні комунікації* – для координації дій з іншими гілками влади та суспільством.

- *нормативно-правові засади функціонування військових адміністрацій* – з урахуванням Закону України “Про правовий режим воєнного стану” [79], Постанови КМУ № 1275 від 28.11.2022 р. [82] тощо.

- *цифрове урядування в умовах надзвичайних ситуацій* – з акцентом на автоматизацію управління, платформу “Дія”, кібербезпеку.

- *етика державної служби в умовах війни* – запобігання корупції, захист прав громадян, гуманітарне право.

- *інтегрована логістика і цивільно-військове планування* – логістичне забезпечення громад, гуманітарна координація.

- *військова психологія і лідерство в умовах стресу* – для роботи з персоналом і цивільними в ситуації втрат, евакуацій, емоційного вигорання.

- *гендерна політика в оборонній сфері* – відповідно до Національного плану дій з виконання Резолюції РБ ООН 1325.

- *моделювання сценаріїв безпеки на рівні територіальних громад* – із застосуванням GIS, data-driven planning та SWOT.

- *кейс-менеджмент і міжвідомча координація в умовах надзвичайної ситуації* – координація дій між військовими, ЦНАП, соціальними службами та міжнародними партнерами.

Освітня програма має базуватись на аналізі практичних ситуацій, що виникали в ході бойових дій 2022-2024 років, з акцентом на реальні рішення українських військових керівників у критичних умовах. Таким чином, майбутні офіцери набуватимуть досвіду осмисленого прийняття рішень у ситуаціях високої невизначеності, морального вибору та міжвідомчої взаємодії.

У цьому контексті стратегічно важливим є створення окремої інституції – “Національної школи військового лідерства” (далі – НШВЛ), яка дозволить комплексно та системно розв’язати завдання інтеграції військових лідерських компетенцій з потребами державного управління. Подібна школа може забезпечити ефективну взаємодію військової та цивільної сфер, формуючи універсальних лідерів, здатних керувати не лише військовими операціями, а й державними структурами в умовах кризи або післявоєнного відновлення країни.

Концептуальна структура цієї школи повинна охоплювати три ключові рівні підготовки, кожен з яких має специфічні завдання та цільові аудиторії.

Тактичний рівень (L1–L2) має охоплювати підготовку молодших офіцерів і сержантського складу. На цьому рівні основною метою є формування базових лідерських компетенцій: ефективна комунікація, психологія командування у бойових умовах, управління підрозділами, розвиток навичок прийняття рішень в умовах стресу. Академічні дослідження наголошують, що саме на тактичному рівні формуються перші і найбільш стійкі риси військового лідера, які впливають на всю його подальшу кар’єру (Чумакова, Пасічник, 2024). Крім того, саме цей рівень може служити базою для розвитку молодших командирів як майбутніх керівників у публічній сфері, зокрема через додаткові курси громадянської освіти, основ менеджменту та етики державної служби.

Оперативний рівень (L3–L4) спрямований на старших офіцерів (підполковники, полковники), які мають достатній досвід та потенціал для керівництва великими військовими та цивільними структурами. На цьому етапі важливо розвивати стратегічне мислення, здатність управляти кризовими ситуаціями та навички координації міжвідомчої взаємодії. Як свідчить

міжнародний досвід, зокрема дослідження NATO Defense College, саме цей рівень визначає здатність військових керівників ефективно інтегруватись у цивільні управлінські процеси в кризових ситуаціях, наприклад, під час катастроф чи масштабних гуманітарних операцій [205]. Навчальні програми оперативного рівня мають поєднувати військові знання зі спеціальними модулями щодо публічної адміністрації, міжнародної безпеки, бюджетного планування та цивільно-військового співробітництва.

Стратегічний рівень (L5) призначений для вищого командного складу (генералів, адміралів) та цивільних керівників, залучених до формування оборонної політики держави. Цей рівень повинен охоплювати поглиблені знання з розробки стратегічних документів національної безпеки, управління оборонними ресурсами держави, міжнародного права та глобальної безпеки. Також важливо включити підготовку щодо взаємодії з міжнародними партнерами, зокрема НАТО, та управління процесами реформування оборонного сектору (стандартизація, цифровізація, логістичне забезпечення). На думку О. Заруби, саме стратегічний рівень має бути інтегративним, спрямованим на формування нового покоління військових лідерів, здатних виступати не лише командирами, а й державними діячами з широким баченням завдань безпеки країни [26, с. 91-103].

НШВЛ повинна не просто використовувати міжнародний досвід, а й адаптувати його відповідно до українських реалій. Важливим аспектом є її міжвідомчий характер, де спільно навчатимуться військові, представники правоохоронних органів, державної служби та місцевого самоврядування. Це сприятиме формуванню єдиного бачення проблем безпеки та оборони держави, а також створенню «загального менталітету управління», необхідного для ефективної роботи в складних умовах сучасних криз.

Важливою складовою школи повинні стати науково-дослідні центри, які здійснюватимуть постійний моніторинг ефективності підготовки, розроблятимуть нові методики лідерського навчання, адаптуватимуть

передовий міжнародний досвід і проводитимуть наукові дослідження в сфері безпеки, оборони та державного управління.

Таким чином, створення НШВЛ є стратегічним кроком, що забезпечить не лише якісну військову освіту, а й посилить кадровий потенціал публічного управління в Україні, особливо в умовах війни і післявоєнного відновлення. Системність і комплексність такого підходу сприятиме розвитку лідерського потенціалу української армії та зміцненню обороноздатності держави загалом.

Програми Школи мають охоплювати модулі з лідерської теорії та практики, менеджменту державних органів, міжнародної безпеки та оборонного законодавства. Конкретні навчальні дисципліни можуть включати “Стратегічне лідерство у сучасній війні”, “Антикризовий менеджмент”, “Цивільно-військове співробітництво”, “Етику та доброчесність у публічному секторі”. Дані предмети є стратегічно важливими, адже саме через них можна поєднати військовий досвід із принципами цивільного управління та демократичного контролю за оборонним сектором.

Структурно заклад має передбачати чітку організацію з виокремленням факультетів або спеціалізованих відділень за такими напрямками: збройні сили, внутрішня безпека, публічне адміністрування. Крім цього, важливим є створення окремого дослідницького центру лідерства, що займатиметься аналітичною діяльністю, вивченням міжнародного досвіду, постійним моніторингом результатів навчання і формулюванням нових трендів у сфері військового лідерства. Подібні дослідницькі підрозділи вже функціонують у провідних країнах НАТО, таких як США (центр при Command and General Staff College), Велика Британія (Centre for Army Leadership), Ізраїль (National Defense College), що підтверджує ефективність такого підходу.

Цільовими групами програми мають стати офіцери середньої та вищої командної ланки Збройних Сил України, Національної гвардії, правоохоронних органів (МВС, СБУ), досвідчені резервісти з бойовим досвідом, а також перспективні цивільні менеджери, які прагнуть працювати у сфері безпеки й оборони та посилювати цивільно-військове співробітництво. Підготовка таких

фахівців сприятиме розвитку спільного розуміння загроз та викликів, покращить ефективність міжвідомчої взаємодії й сприятиме посиленню стійкості державного управління у кризових умовах.

Запровадження Національної школи військового лідерства доцільно узгодити із завданнями національної безпеки, визначеними в державних стратегічних документах України. Це передбачає виділення стабільного фінансування з Державного бюджету України через механізми цільових програм оборонного планування, чітке визначення індикаторів ефективності підготовки випускників та стратегічне партнерство з міжнародними організаціями (НАТО, ЄС, ОБСЄ), що забезпечить інституційну стійкість закладу.

Отже, для України критично важливим є створення такої системи підготовки, яка формувала б не лише вузькоспеціалізовані військові компетенції, а й загальнодержавне бачення розвитку управління безпековою сферою. НШВЛ має потенціал стати унікальною інституцією, яка, за аналогією із зарубіжними моделями, виконувала б не тільки освітню функцію, але й виступала ключовим центром формування лідерських еліт державного сектору в умовах воєнних викликів. Подібні заклади створюють умови для поєднання академічної теорії та практичних завдань з управління на стратегічному рівні, що дозволяє випускникам успішно адаптуватися до кар'єри в державних структурах після завершення військової служби.

Таким чином, академічно обґрунтована і впроваджена у державну політику модель НШВЛ в Україні дозволить системно вирішити проблему кадрового дефіциту кваліфікованих управлінців, які володіють практичними навичками кризового менеджменту, стратегічним мисленням і етичними стандартами демократичного врядування. Це дасть змогу не лише посилити обороноздатність України в умовах війни, а й забезпечити стабільний розвиток державного управління в довгостроковій перспективі, створивши необхідний резерв лідерів для вирішення складних завдань повоєнного відновлення держави.

3.2 Інтегрована модель розвитку бойових, управлінських і нормативно-процедурних компетентностей військового лідера

Інтеграція військового лідерства у систему публічного управління є визначальним чинником підвищення стійкості держави до сучасних криз, включно з воєнними, безпековими, гуманітарними та техногенними викликами. В умовах гібридних загроз і зростаючої нестабільності в глобальному безпековому середовищі багато країн світу, зокрема члени НАТО, розробили дієві моделі включення військових лідерів до управлінських процесів як на рівні кризового реагування, так і в межах мирного державного адміністрування.

Практики США, Великої Британії, Ізраїлю та Норвегії демонструють різні формати співпраці цивільної та військової складових влади – від формального делегування повноважень у надзвичайних ситуаціях до кадрової політики, що передбачає призначення колишніх військовослужбовців на вищі публічні посади. Особливу цінність становить інституціалізація цієї інтеграції: створення законодавчих рамок, освітніх програм, міжвідомчих структур і стратегічних механізмів залучення офіцерського корпусу до державного управління.

Аналіз досвіду згаданих країн дозволяє виокремити системні підходи до формування лідерського резерву для публічного сектору, що має виняткове значення для України як держави, яка перебуває у фазі тривалої війни та реформування сектору безпеки й оборони. Такий аналіз є основою для розроблення ефективної моделі цивільно-військової взаємодії, адаптованої до українських умов.

У США система управління військовою сферою жорстко регламентується принципами демократичного цивільного контролю, що чітко закріплено в американському законодавстві, зокрема у Законі Голдвотера-Ніколса (Goldwater-Nichols Act, 1986) та розділі 10 Кодексу США (Title 10 U.S.C.). [146] Відповідно до цих нормативних актів, керівництво оборонним сектором має

забезпечуватись цивільними особами, які мають визначений період “охолодження” після завершення служби у збройних силах перед призначенням на високі політичні посади, такі як секретар оборони чи його заступники. Тривалість цього періоду становить, як правило, від трьох до семи років, і його мета – забезпечення об’єктивності управління, уникнення конфлікту інтересів та збереження чіткого цивільного контролю за оборонною політикою держави.

Однак практика США показує, що у виключних ситуаціях, таких як війна або серйозні безпекові загрози, ці вимоги можуть коригуватися за згодою Конгресу. Так, генерал Д. Меттіс був призначений секретарем оборони 2017 року з винятком, зробленим Конгресом, незважаючи на недотримання терміну “цивільного інтервалу” [146]. Виняток був обумовлений кризовою ситуацією і високим рівнем довіри до лідерських якостей генерала Д. Меттіса, його здатності оперативно приймати стратегічні рішення та ефективно комунікувати із цивільними органами влади.

Водночас у системі цивільно-військової інтеграції США особливе місце посідає Національна гвардія, що демонструє модель ефективної співпраці між військовими і цивільними структурами. Зокрема, як зазначає М. Наумко, Національна гвардія, яка має як федеральне, так і штатне підпорядкування, є основним резервом збройних сил США, що залучається у кризових ситуаціях (стихійні лиха, внутрішні заворушення, надзвичайні ситуації) для підтримки цивільних органів влади [61, с. 100-109]. Генерал Д. Гокансон, керівник Бюро Національної гвардії, підкреслює, що у 17 штатах командувачі Національної гвардії одночасно обіймають керівні посади в управліннях із надзвичайних ситуацій штатів [204]. Це дозволяє максимально ефективно координувати зусилля гвардії з цивільними службами під час ліквідації наслідків катастроф, забезпечення громадського порядку і підтримання соціальної стабільності.

Додатковим інституційним фактором інтеграції військових у публічне управління є практика призначення колишніх військових офіцерів на високі державні посади у цивільних структурах влади. Серед таких прикладів – посади керівників Агентства з надзвичайних ситуацій (FEMA), Департаменту у

справах ветеранів, а також численні призначення колишніх військових керівників на посади радників та експертів з національної безпеки при Білому Домі та Конгресі США. Така практика є логічним продовженням інтеграції військових у публічне управління і свідчить про високу оцінку суспільством та політичною системою управлінських компетенцій і кризового досвіду ветеранів. Останні дослідження Центру стратегічних та міжнародних досліджень (CSIS) підтверджують, що присутність ветеранів на керівних державних посадах не лише підвищує ефективність реагування у кризових ситуаціях, але й посилює суспільну довіру до державних органів завдяки високому рівню морально-етичних стандартів, притаманних колишнім військовим [146].

Важливим елементом кадрового і освітнього забезпечення інтеграції військових лідерів є Національний університет оборони США. Даний заклад реалізує спільні цивільно-військові освітні програми, що забезпечують формування компетенцій, необхідних для ефективної взаємодії у кризових ситуаціях, стратегічного управління, планування операцій та міжвідомчої координації. Зокрема, у структурах NDU функціонують такі установи як Eisenhower School, яка готує керівників високого рівня як для військового, так і для цивільного секторів державного управління. Крім того, значна увага приділяється програмам цивільно-військового співробітництва (Civil-Military Cooperation – CIMIC), які дозволяють як військовим, так і цивільним менеджерам розуміти специфіку роботи один одного, ефективно координувати дії під час криз та зміцнювати інституційну довіру [120].

Власне бачення даної системи дозволяє зробити висновок, що інтеграція військових у цивільні державні органи управління в США реалізується на високому інституційному рівні, що забезпечує злагодженість дій військових і цивільних структур в умовах кризових ситуацій і мирного часу, сприяє посиленню національної безпеки і суспільної стійкості. Для України такий досвід є надзвичайно важливим у контексті триваючої війни та післявоєнної відбудови, адже він демонструє реальні механізми використання

управлінського потенціалу військових лідерів у цивільній сфері, що дозволяє ефективно реагувати на сучасні безпекові виклики та зміцнювати державну стабільність у довгостроковій перспективі.

У Великій Британії пріоритетною є автономність цивільної влади, проте законодавчо й організаційно забезпечено низку механізмів активної взаємодії з військовими структурами, особливо під час кризових ситуацій. Взаємодія цивільних і військових відомств регламентується у межах механізму “військова допомога цивільним органам” (Military Aid to Civil Authorities, MACA), передбаченого Законом про цивільні надзвичайні ситуації [143]. Даний закон чітко визначає умови, порядок і межі застосування військових ресурсів для підтримки цивільних інституцій в умовах криз, надзвичайних подій та катастроф природного або техногенного походження.

Зокрема, Королівські військово-повітряні сили Великої Британії (Royal Air Force, RAF) мають окремі структури, відповідальні за взаємодію з цивільними службами [197]. Відповідно до інформації Міністерства оборони Великої Британії, у RAF створено десять посад регіональних офіцерів зв'язку (RAF Regional Liaison Officers), завданням яких є цілодобове забезпечення оперативної комунікації, логістики та координації дій між військовими частинами і цивільними установами у випадках повеней, терактів, пандемій, аварій на атомних об'єктах та інших надзвичайних ситуацій. Офіцери оперативно забезпечують не лише технічні ресурси, а й експертну оцінку ситуації, консультують цивільних керівників щодо найкращих способів залучення військових потужностей для ефективного реагування на кризи та мінімізації їх наслідків [197].

Ключовим елементом інтеграції військових лідерів у публічне управління є кадрова політика на найвищому державному рівні. Міністерство оборони Великої Британії традиційно очолюють цивільні політики, проте серед них нерідко є особи, що мають суттєвий військовий досвід. Показовим є приклад Б. Уоллеса (2019-2023), колишнього офіцера піхотних підрозділів, що дозволило йому ефективно поєднувати цивільні завдання управління з глибоким

розумінням військових процесів та потреб оборонного сектору [170]. Така практика кадрового підбору підсилює взаєморозуміння між військовими та цивільними керівниками, що позитивно впливає на загальну ефективність управління сектором безпеки й оборони.

Іншим важливим аспектом інтеграції військових лідерів у державне управління є політика щодо ветеранів. Колишні військові часто обіймають посаду міністра у справах ветеранів або стають керівниками агенцій, які опікуються питаннями адаптації військовослужбовців до цивільного життя. Наприклад, Д. Мерсер, випускник Королівської військової академії у Сандгерсті, обіймав посаду міністра у справах ветеранів та відповідав за формування державної політики у цій сфері, зокрема за розробку програм перепідготовки ветеранів і сприяння їхньому працевлаштуванню в цивільних державних установах [171].

Суттєву роль у підтримці інтеграції військових управлінців у публічну сферу відіграють освітні програми та курси, що впроваджуються в Академії оборони Великої Британії (UK Defence Academy) [202]. Особливу увагу приділяють розвитку компетенцій з кризового менеджменту, стратегічного планування, міжвідомчої координації та взаємодії військових і цивільних органів. Також значні зусилля спрямовано на навчання резервістів (Territorial Army/Army Reserve), які регулярно проходять тренінги з цивільно-військової співпраці та залучаються до різноманітних навчань спільно з цивільними структурами. Важливим є те, що резервісти Великої Британії фактично інтегровані у цивільне суспільство, тому вони мають подвійні компетентності – як цивільні фахівці та як військові лідери, здатні ефективно діяти у надзвичайних ситуаціях.

Наукові дослідження також підтверджують ефективність цієї моделі взаємодії. Як зазначають британські експерти з питань цивільно-військового співробітництва П. Істервуд та Р. Френч, інтеграція військових лідерів у державні структури Великої Британії значно посилює державну стійкість та ефективність реагування на кризи. Вони наголошують, що саме системне

навчання цивільних та військових кадрів спільним практикам кризового управління створює основу для успішної міжвідомчої взаємодії, що є критично важливим у складних сучасних умовах [157, с. 397-418].

Таким чином, британський досвід інтеграції військових лідерів у систему публічного управління є структурно продуманим і стратегічно орієнтованим. Він ґрунтується на чітких законодавчих рамках, кадровій політиці, що враховує військовий досвід, системних освітніх програмах та ефективних практиках взаємодії військових структур з цивільними органами. Україна, враховуючи цей досвід, може суттєво підвищити ефективність власної моделі цивільно-військового співробітництва та створити умови для ефективного використання потенціалу військових лідерів у державному управлінні.

Унікальна модель інтеграції військових лідерів та цивільних управлінських структур, яка реалізується в Ізраїлі, обумовлена як геополітичними викликами країни, так і глибоко вкоріненою культурою військового служіння суспільству. Збройні сили Ізраїлю (Цахал) фактично виступають єдиним національним інститутом, який формує еліти майбутнього політичного та управлінського класу [158]. Внаслідок тривалої військової загрози та частих кризових ситуацій ізраїльське суспільство звикло довіряти військовим лідерам не лише як командирам у бойових діях, а й як стратегічним управлінцям у цивільній сфері.

Однією з важливих ланок, що забезпечує таку інтеграцію, є Командування тилом (Home Front Command), створене 1992 року після війни в Перській затоці. Завдання цього органу полягає у координації дій цивільних і військових структур під час різноманітних надзвичайних ситуацій від бойових дій до природних катастроф [158, с. 59-67]. Дана структура не лише координує дії військових, але й активно взаємодіє з місцевою владою, урядом, громадськими організаціями, медичними службами та бізнесом, забезпечуючи комплексне реагування на кризи та єдність зусиль усіх секторів суспільства. Згідно з дослідженнями Інституту національних стратегічних досліджень Ізраїлю (INSS), ефективність Цахалу в цій ролі напряму залежить від здатності

військових лідерів створювати “динамічні партнерства” з різними громадськими й урядовими інституціями, об’єднуючи їх навколо спільної мети забезпечення безпеки суспільства та держави загалом [158, с. 59-67].

Не менш важливим аспектом інтеграції військового лідерства у публічне управління є кадрова політика держави щодо залучення військових до політичної діяльності. Політичні еліти Ізраїлю значною мірою формуються з числа колишніх офіцерів вищого командного складу. Дослідження Інституту демократії Ізраїлю свідчать, що з моменту заснування держави 14 колишніх начальників Генерального штабу Цахалу займали різні високі державні посади, включаючи прем’єр-міністрів, міністрів оборони та керівників інших ключових міністерств і агенцій [165]. Це не лише свідчить про високий рівень суспільної довіри до військових лідерів, а й є частиною державної стратегії, яка визнає, що військовий досвід надає колишнім військовим управлінцям вагомі переваги у формуванні та реалізації національної політики.

Суттєву роль у формуванні спільних управлінських компетентностей військових і цивільних керівників відіграє система освіти, зокрема Національний оборонний коледж Ізраїлю. Він готує не лише старших офіцерів Цахалу, а й цивільних управлінців із державних структур та спецслужб, забезпечуючи спільну навчальну базу з кризового управління, стратегічного мислення та координації зусиль у кризових умовах. Такий підхід дозволяє розвивати у майбутніх управлінців не лише військові компетенції, але й глибоке розуміння цивільно-військових відносин і їх ролі у забезпеченні національної безпеки.

Власний академічний аналіз дозволяє стверджувати, що ізраїльська модель інтеграції військового лідерства в публічне управління може бути важливим прикладом для України. Враховуючи наявні безпекові виклики та постійні військові загрози, українській державі варто розглянути досвід Ізраїлю в частині активнішого залучення військових лідерів до управлінських процесів, зокрема на стратегічних посадах у цивільних міністерствах, органах місцевої влади та спеціалізованих агенціях. Особливий акцент слід зробити на розвитку

освітніх програм, аналогічних до тих, які діють в Ізраїлі, що дозволить посилити інтеграцію військового досвіду в управлінські процеси, сприяючи ефективності державного апарату як у кризових, так і у повсякденних умовах.

Отже, глибока інтеграція військового лідерства у публічне управління, що реалізована в Ізраїлі, не є ситуативним явищем, а являє собою стратегічний вибір, підкріплений законодавчими рішеннями, освітньо-професійною підготовкою та інституційними механізмами співпраці. Такий підхід забезпечує державі значні переваги в умовах кризи, дозволяючи швидко мобілізувати ресурси та ефективно управляти загрозами. Україна, яка переживає подібні виклики, має значні підстави для впровадження аналогічних практик, адаптуючи їх до власного національного контексту та умов.

Норвегія є прикладом ефективної інтеграції військового лідерства у публічне управління через концепцію тотальної оборони, яка передбачає тісну співпрацю між військовими та цивільними структурами для забезпечення національної безпеки та стійкості суспільства.

Тотальна оборона Норвегії є стратегічною концепцією, що об'єднує всі ресурси країни – як цивільні, так і військові – для спільного реагування на кризи, збройні конфлікти та війни. Дана модель передбачає взаємну підтримку та співпрацю між Збройними силами та цивільним суспільством у питаннях безпеки та оборони. Згідно з офіційними документами уряду Норвегії, тотальна оборона охоплює весь спектр криз – від мирного часу до збройного конфлікту, і передбачає, що всі ресурси суспільства можуть бути мобілізовані для захисту нації.

Дана стратегія включає тісну координацію між військовими та цивільними структурами, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення національної безпеки. Зокрема, вона передбачає спільне планування, навчання та реагування на надзвичайні ситуації, що сприяє підвищенню стійкості суспільства до різноманітних загроз.

У контексті інтеграції військового лідерства у публічне управління, досвід Норвегії демонструє ефективність залучення військових лідерів до

цивільних структур управління, особливо в умовах криз, що включає призначення колишніх військовослужбовців на керівні посади в урядових установах, участь у стратегічному плануванні та управлінні надзвичайними ситуаціями. Такий підхід сприяє зміцненню взаєморозуміння між військовими та цивільними структурами, що є ключовим для забезпечення національної безпеки та ефективного реагування на сучасні виклики.

Heimevernet, або Норвезька територіальна оборона, є ключовим елементом концепції тотальної оборони Норвегії. Заснована 6 грудня 1946 року, ця структура виконує роль швидкої мобілізаційної сили, яка забезпечує захист територіальної цілісності, підтримку військової присутності та охорону критично важливої інфраструктури. Heimevernet складається з 11 регіональних округів і налічує близько 45 000 військовослужбовців, включаючи 3 000 осіб у силах швидкого реагування (Innsatsstyrke) [177].

Організаційно Heimevernet поділена на 11 округів, кожен з яких відповідає за певний географічний регіон. Ці округи мають оперативну відповідальність за планування та виконання завдань у своїх зонах, включаючи охорону місцевої інфраструктури та населення. Основні завдання Heimevernet включають:

- захист територіальної цілісності;
- підтримку військової присутності;
- охорону важливої інфраструктури;
- співпрацю з місцевими органами влади та поліцією для забезпечення безпеки на місцевому рівні.

Крім того, Heimevernet підтримує цивільні органи влади у надзвичайних ситуаціях, таких як стихійні лиха або терористичні загрози, забезпечуючи швидке реагування та координацію дій. Також з 2005 року Heimevernet створила сили швидкого реагування, які складаються з 3 000 добровольців, спеціально підготовлених для швидкого реагування на надзвичайні ситуації, включаючи терористичні акти та інші загрози [177]. Ці сили мають пріоритет у

забезпеченні сучасною зброєю, матеріалами та ресурсами для навчання, що дозволяє їм бути готовими до дій у найкоротші терміни.

Важливо, що Heimevernet активно співпрацює з місцевими органами влади та поліцією для забезпечення безпеки на місцевому рівні. Дана співпраця включає спільне планування, навчання та проведення операцій у разі надзвичайних ситуацій. Командири округів Heimevernet відповідають за підтримку зв'язків з місцевими громадами та забезпечення ефективної координації дій

Heimevernet надає велике значення підготовці своїх лідерів, тому щорічно близько 1 200 сержантів та офіцерів проходять навчання у Школі зброї та компетенції Heimevernet (Heimevernets våpenskole), яка пропонує 70 різних курсів різної тривалості. Дані програми спрямовані на підвищення кваліфікації та готовності особового складу до виконання завдань у різних умовах [177].

Таким чином, Heimevernet є невід'ємною частиною системи національної безпеки Норвегії, забезпечуючи ефективну інтеграцію військового лідерства у публічне управління. Її структура, завдання та співпраця з цивільними органами влади демонструють ефективну модель взаємодії, яка може служити прикладом для інших країн у розбудові власних систем територіальної оборони та забезпечення національної безпеки.

Міжнародний досвід інтеграції військового лідерства у систему публічного управління свідчить про різноманітність підходів до забезпечення ефективної взаємодії між армією та цивільними інституціями. У кризових ситуаціях, а також у мирний час, роль військових лідерів як стратегічних управлінців суттєво зростає. Розглянуті приклади країн НАТО та близькосхідного регіону дозволяють окреслити ефективні інституційні, кадрові та освітні практики, які можуть бути релевантними для впровадження в Україні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз моделей інтеграції військового лідерства у публічне управління

Країна	Модель інтеграції	Особливості освітньої/кадрової бази	Можливості для України
США	Цивільний контроль + Нацгвардія у надзвичайних ситуаціях + ветерани на посадах у державному управлінні	Національний університет оборони США, курси цивільно-військової співпраці	Створити вертикальну модель управління надзвичайними ситуаціями з залученням тероборони та ветеранів
Велика Британія	Законодавча взаємодія (МАСА) + офіцери зв'язку з цивільними структурами + ветерани на міністерських посадах	Академія оборони, навчання резервістів, курси для державних службовців	Впровадити інститут військових офіцерів зв'язку з місцевою владою, розвивати кризове навчання
Ізраїль	Тотальна мобілізація + Цахал керує кризами + військові переходять у політику (міністри, прем'єри)	Нац. оборонний коледж охоплює військових і цивільних; спільне стратегічне навчання	Розробити механізм трансформації офіцерів у лідерів публічного управління, ввести спільні програми
Норвегія	Тотальна оборона + Heimevernet охороняє та підтримує цивільні служби + військові в освіті і стратегії	Навчальні курси для службовців, обмін досвідом у рамках НАТО, Нага-ініціатива	Імплементувати систему тотальної оборони, активізувати підготовку цивільних до криз за участі військових

Розробка автора.

Аналіз демонструє, що найефективнішою є модель, яка базується на поєднанні формалізованої взаємодії (через законодавчі механізми), високого рівня кадрової мобільності між армією та державними інституціями, а також потужної освітньої інфраструктури. Для України особливо важливо впровадити підготовку військових до публічного адміністрування, створити механізми для залучення ветеранів до державної служби та розвивати інституції, що забезпечують військово-цивільну взаємодію в умовах війни і післявоєнної трансформації.

Таким чином, в усіх розглянутих країнах спостерігається прагнення поєднати військовий досвід і лідерські кадри з інституціями публічної влади. При цьому реалізація моделей інтеграції різниться: в умовах кризи військові структури часто отримують формальний мандат на взаємодію з владою. У мирний час – через призначення колишніх офіцерів на державні посади (міністри оборони, керівники відомств), створення спільних навчальних програм і процедур планування національної безпеки. Усі ці країни приділяють значну увагу інституційній підготовці – від законодавчої бази (законодавство США, цілодобові регіональні зв'язківці ВПС Великобританії тощо) до освітніх

ініціатив (військово-цивільні курси, симуляції кризових сценаріїв). Досвід показує: тісна співпраця цивільної влади з військовою є невід’ємною складовою сучасної моделі безпеки.

В умовах українського безпекового ландшафту, що характеризується високою інтенсивністю бойових дій, асиметричними загрозами та необхідністю швидкої адаптації до стандартів НАТО, інтеграція військового та публічного компонентів лідерства потребує інституційного механізму формалізації. Саме тому логічним наступним кроком стає проєктування цілісної багаторівневої системи оцінки та розвитку компетентностей офіцерського складу, візуалізованої на рис. 3.3, що дозволить не лише уніфікувати підходи до лідерства, але й забезпечити його стратегічну релевантність у тривалому вимірі.

Система оцінки та розвитку компетентностей військових лідерів

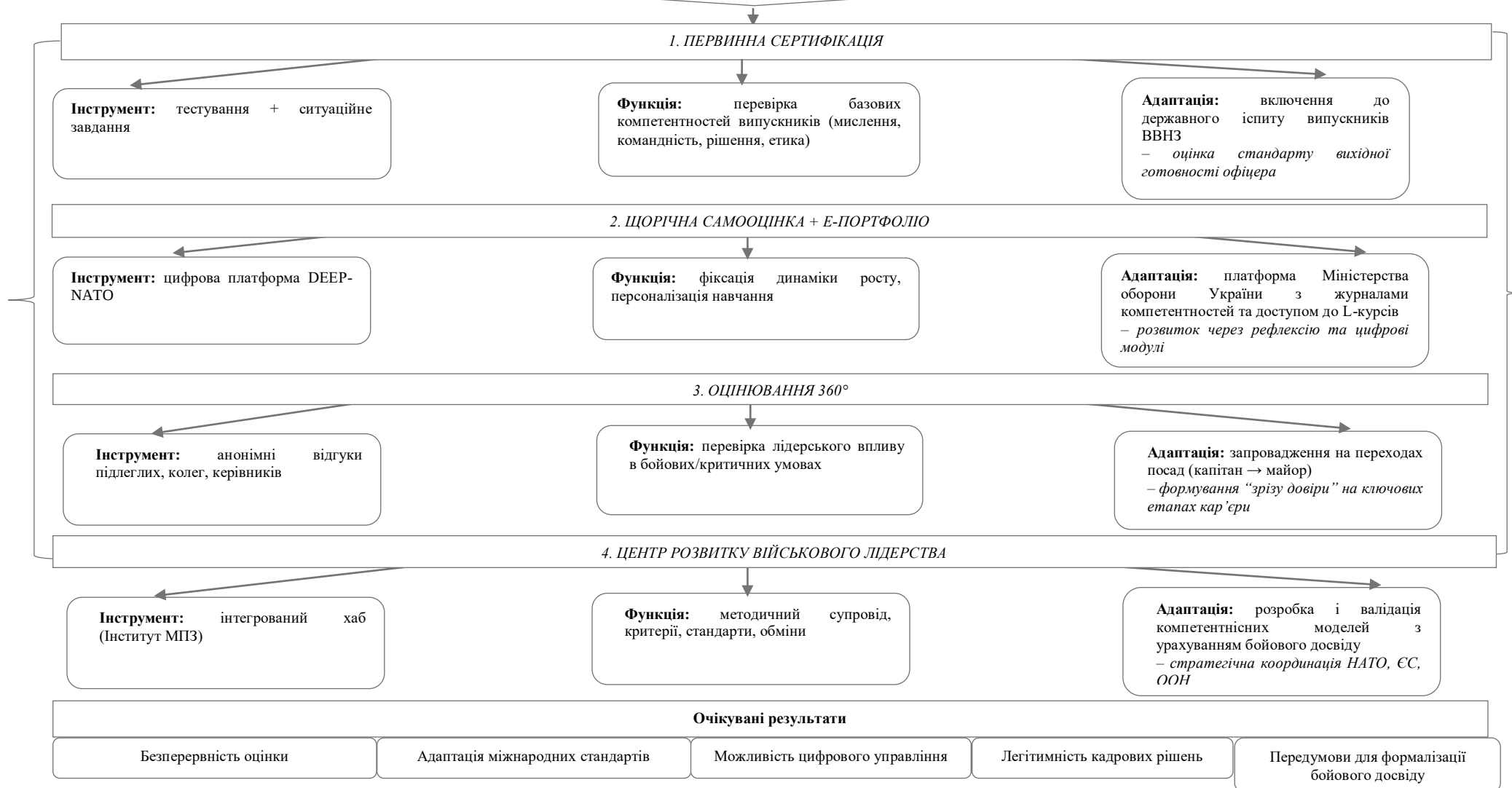


Рис. 3.1 Багаторівнева система оцінки та розвитку компетентностей військових лідерів, розробка автора.

Запропонована багаторівнева модель дозволяє не лише відслідковувати динаміку професійного розвитку офіцерів, а й забезпечує формування стійкої системи лідерської відповідальності, що базується на визнанні бойового досвіду, цифрової адаптивності та морального впливу як головних чинників командирського успіху (*див. п. 2.4, 2.5*). Формування такої системи є ключовим елементом реалізації компетентнісного підходу в Україні, з урахуванням не лише міжнародного досвіду, а й унікального бойового контексту національної безпеки.

Для координації всіх вищезазначених елементів доцільно створити спеціалізований Центр розвитку військового лідерства Збройних Сил України (далі – Центр). Такий Центр може виконувати функцію методологічного, освітнього та аналітичного хабу, який координуватиме програми з розвитку стратегічного мислення, кризового управління, характероцентричного лідерства, цифрової компетентності та етичної відповідальності. Він також може стати “єдиною точкою доступу” для інтеграції зовнішніх освітніх можливостей (тренінгів, стажувань, обмінів) у рамках співпраці з НАТО, ЄС та ООН. Крім того, Центр повинен забезпечити наукове супроводження оцінювання, розробку критеріїв ефективності компетентностей та їх валідацію з урахуванням національного бойового досвіду, що наразі є унікальним і потребує формалізації.

Таким чином, впровадження цілісної системи розвитку і оцінювання військових лідерських компетентностей в Україні має ґрунтуватися на багаторівневій логіці, включати елементи зворотного зв’язку та адаптивного навчання, бути відкритим до міжнародного досвіду й водночас чутливим до національного контексту війни. Це дозволить не лише підвищити якість управління в секторі безпеки, а й закласти фундамент для формування покоління українських військових керівників нового типу – професійно спроможних, етично відповідальних і стратегічно мислячих.

Отже, компетентнісний підхід є науково й практично обґрунтованим фундаментом для побудови сучасного військового лідерства у публічному

управлінні. Україна вже має передумови для системного впровадження цих принципів: Доктрина лідерства 2020, участь у програмі DEEP-NATO та намічена інтеграція SQF-MILOF. Наступними кроками мають стати затвердження національного професійного стандарту військового лідера, повний перехід військових академій на освітні програми, побудовані за компетентнісною логікою, а також розгортання прозорої системи оцінки й безперервного розвитку офіцерських компетентностей. Інтеграція міжнародних стандартів у поєднанні з власним бойовим досвідом забезпечить підготовку лідерів, здатних ефективно керувати військом і державною обороною в умовах війни та мирного відновлення.

У відповідь на виклики сучасної гібридної війни, необхідність формування скоординованого та ефективного управління між військовими та цивільними структурами держави набуває критично важливого значення. Саме в цьому контексті пропонується багаторівнева модель інтеграції військового лідерства в систему публічного управління (ПВЛ) – інноваційна багаторівнева концепція інтеграції тактичного військового командування з системою публічного управління. Її сутність полягає в створенні сталої вертикалі взаємодії між трьома тактичними рівнями Збройних Сил України (від відділення або взводу – до оперативного командування) та трьома ключовими рівнями державного управління – громадою, обласною адміністрацією та центральною владою.

Дана модель ґрунтується на принципах всеохопного підходу (comprehensive approach), відповідно до якого військові й цивільні інструменти влади мають діяти узгоджено задля захисту населення, забезпечення стабільності та реалізації національних цілей [120]. За стандартами НАТО, така взаємодія реалізується через концепцію CIMIC (Civil-Military Cooperation), що забезпечує організовану синхронізацію дій між армією та цивільними інституціями у зонах бойових дій і на етапах посткризового відновлення [120].

У вітчизняних умовах розробка ПВЛ спирається на реальний досвід, накопичений в ході повномасштабної війни. Зокрема, експерти Національного

інституту стратегічних досліджень та Центру Разумкова підкреслюють, що в умовах збройного конфлікту критично важливим є постійний обмін інформацією між військовими підрозділами та органами місцевого самоврядування, а також спільне планування дій у сферах безпеки, евакуації, мобілізації ресурсів та відновлення інфраструктури [98].

Таким чином, запропонована модель ПВЛ має на меті інституалізувати ці процеси, створивши формалізовану структуру обміну інформацією, зворотного зв'язку та стратегічного узгодження між воєнною та цивільною вертикалями влади. У результаті – забезпечити єдине управлінське середовище, здатне ефективно діяти в умовах кризи, війни та відновлення.

Запропонована нами багаторівнева модель інтеграції військового лідерства в систему публічного управління (ПВЛ) повинна формувати цілісну систему управління, що синхронізує тактичні рівні військового командування із відповідними ланками публічного адміністрування. Її архітектура базується на концепції інтегрованого лідерства, що забезпечує двосторонню комунікацію між структурами Збройних Сил України та органами державної влади на місцевому, регіональному та національному рівнях. Такий підхід дозволяє об'єднати зусилля силових і цивільних компонентів системи безпеки для оперативного реагування на кризові виклики, координації рішень і передачі ініціатив «з поля» до стратегічних центрів ухвалення рішень.

Згідно з чинною системою військової підготовки, військове лідерство в Україні охоплює три рівні. Перший – тактичний – охоплює командирів відділень, взводів, рот та батальйонів, які здійснюють безпосереднє керівництво підрозділом у бойовій ситуації, приймають рішення в умовах стресу, мотивують особовий склад та здійснюють швидке пристосування до змін ситуації на місці. Другий оперативно-тактичний рівень включає командирів бригад і дивізій, які відповідають за координацію декількох бойових одиниць, планування операцій, логістику, розвідку і зв'язок з регіональними адміністраціями. Нарешті, третій рівень – оперативний/стратегічний – репрезентований командуванням оперативних

об'єднань, що відповідають за узгодження широкомасштабних дій на стратегічному театрі та зв'язок із Генеральним штабом і центральними органами влади.

На цивільному боці інтеграція повинна охоплювати відповідні три рівні. Громадський рівень включає лідерів органів місцевого самоврядування – голів громад, мерів, старост, керівників кризових штабів, які координують первинну мобілізацію ресурсів, цивільний захист та локальну комунікацію. Регіональний рівень представлений керівництвом обласних державних адміністрацій та військових адміністрацій, що формують регіональні безпекові стратегії, координують міжмуніципальні ініціативи, працюють з екстреними службами та управліннями ТрО. Центральний рівень охоплює стратегічні інституції – Кабінет Міністрів, Раду національної безпеки і оборони, Міністерство оборони України, які формулюють загальнодержавну політику в сфері оборони, ухвалюють ключові рішення і визначають розподіл ресурсів відповідно до потреб із фронту та регіонів.

У межах моделі ПВЛ пропонується встановити наступні інтеграційні пари:

- місцевий – тактичний рівень ЗСУ: взаємодія підрозділів з місцевими органами влади, формування спільних загонів територіальної оборони, участь у локальних ініціативах щодо безпеки, забезпечення інфраструктури, евакуацій та медичного забезпечення;
- регіональний – оперативно-тактичний рівень ЗСУ: координація між обласними адміністраціями та командирами бригад; створення об'єднаних оперативних штабів, інтеграція логістики та планування оборони території;
- центр – оперативне командування: стратегічна комунікація, врахування потреб “знизу” у формуванні оборонної політики, реалізація комплексних програм оборонної реформи та кадрового забезпечення.

Три пари координуються за принципом подвійної вертикалі і горизонталі: кожен рівень зберігає як внутрішню вертикаль підпорядкування (військову чи адміністративну), так і горизонтальні канали обміну інформацією, які

формуються на основі взаємної довіри, спільних цілей та зрозумілої процедурної взаємодії.

БАГАТОРІВНЕВА МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

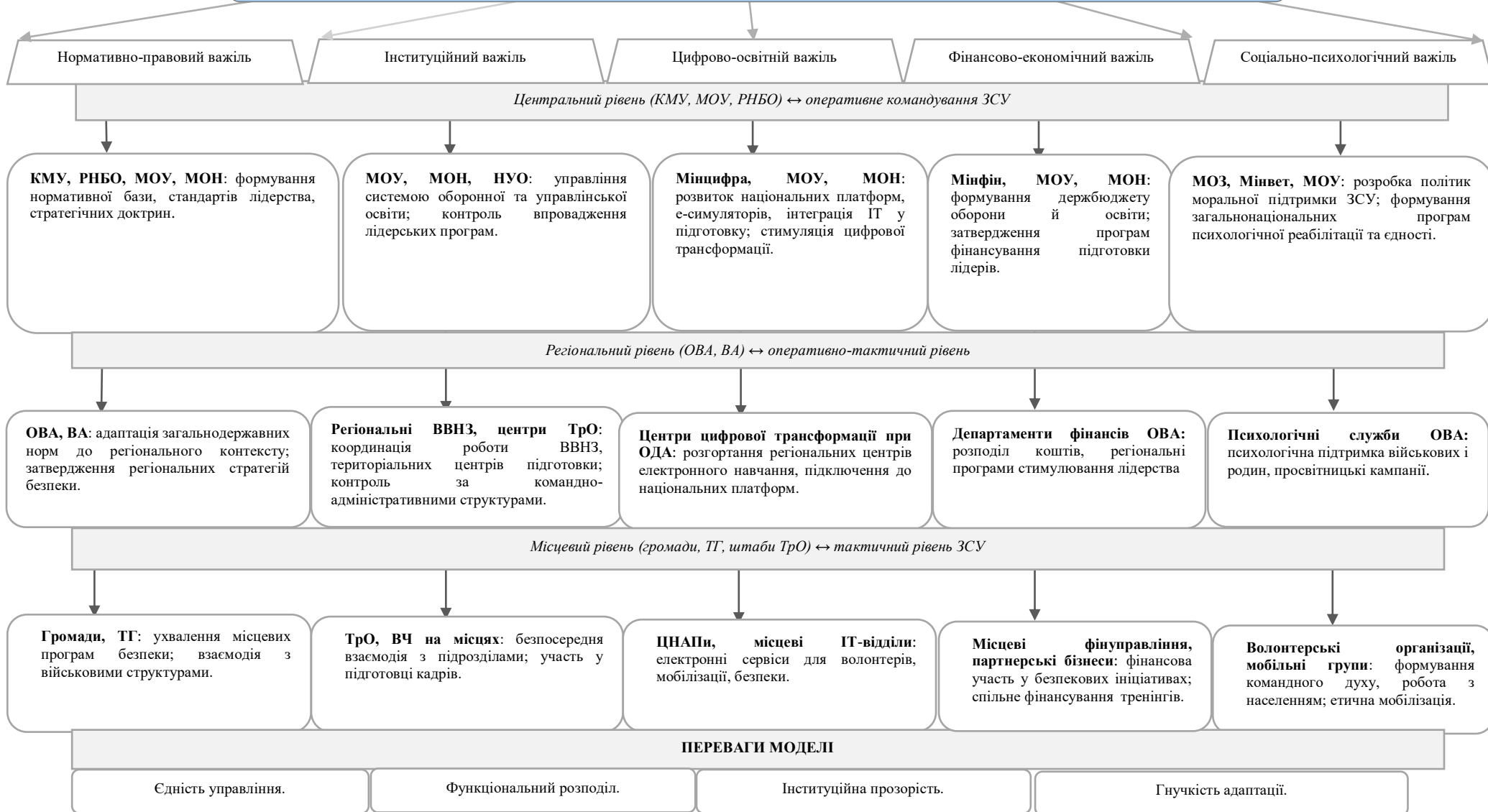


Рис. 3.2. Інтегрована модель публічно-військового лідерства, авторська розробка.

Таким чином, модель ПВЛ повинна не лише гармонізувати функціональне навантаження цивільних і військових лідерів на кожному рівні, а й забезпечити ефективний механізм зворотного зв'язку з поля: дані від командирів тактичного рівня, кризових ситуацій на місцях і результатів реалізації політик мають надходити в систему державного управління в реальному часі, коригуючи її відповідно до умов на фронті. Такий підхід створює передумови для посилення стійкості держави до викликів безпеки, покращення комунікації між військовим і цивільним секторами та розвитку нової генерації лідерів – як в армії, так і в публічному управлінні.

Для успішної інтеграції всіх рівнів потрібні комплексні компетенції лідерів. Дослідження Г. Чумакової та В. Пасічнюка виокремлюють такі ключові навички керівника у воєнний час: стратегічне мислення (аналітика складних ситуацій та планування розвитку); комунікативна компетентність (чітка передача намірів, планів та інструкцій своїй команді і громадськості); мотивація персоналу (мобілізація й психологічна підтримка команди в стресі); управління ризиками та прийняття швидких рішень; моральний авторитет (справедливість, мужність та інтегритет); адаптивність до змін (швидке реагування на непередбачені обставини); співпраця та побудова коаліцій (взаємодія з іншими лідерами і організаціями) [114]. Дані компетенції допомагають забезпечити ефективне управління в найважчих умовах, захищаючи інтереси суспільства та виконуючи завдання за умов воєнного стану.

З погляду військової культури, українські офіцери оцінюють лідера передусім за глибиною теоретичних знань і результатами бойової діяльності, а також за моральними цінностями і дисципліною. Аналогічно, у США для офіцерів характерні особисті цінності й гнучке стратегічне мислення (новаторство, адаптивність), уміння створювати позитивне командне середовище та бути прикладом для підлеглих. Таким чином, ПВЛ передбачає формування лідерів з “міжсекторними” якостями: вони поєднують професійні військові навички (командування, тактичний аналіз, знання цивільного

законодавства) з управлінськими здібностями цивільної влади (стратегічне планування, міжорганізаційна координація, комунікація з населенням). Наприклад, командири батальйонів повинні володіти навичками координації з ОДА, а голови громад – розуміти військові потреби своїх територій.

Інформація і рішення рухаються між усіма рівнями моделі. Вертикальні потоки всередині кожного сектора – це офіційні накази і директиви згори вниз, а звіти й запити звнизу вгору. Так, центральна влада передає регіонам стратегічні завдання і ресурси, області спускають їх громадам; навпаки, місцеві адміністрації та збройні підрозділи інформують старший штаб про ситуацію на місцях. Горизонтальні потоки – це взаємодія «цивіль–військо» на кожному щаблі. Зокрема, на рівні громади – спільне планування дій у надзвичайних ситуаціях та захисті населення; на рівні області – інтегровані регіональні штаби і тактичні плани; на центральному рівні – координація стратегічних ініціатив (напр., мобілізація, розподіл ВРХ, зміцнення системи охорони здоров'я).

NATO-стандарти CIMIC наголошують, що “завдяки залученню невоєнних акторів командири сприяють спільному аналізу, інтегрованому плануванню і узгодженню дій”. Вони також рекомендують “розвивати особисті відносини з невоєнними акторами, використовуючи цивільно-військовий зв'язок”. М. Сунгуровський підтверджує: цивільно-військове співробітництво (ЦВС) у захисті населення передбачає спільне планування заходів та постійний обмін інформацією на всіх рівнях між військовими і цивільними інститутами для досягнення визначених цілей війни із врахуванням потреб мирного населення [98]. Інформаційні системи мають бути сумісними (military–civilian interoperability) і передбачати інтерфейси для передачі даних між мережами. Факторами ефективного обміну вважаються довіра, спільні цілі та відповідна інфраструктура.

Типові управлінські сигнали – це стратегічні завдання, приписані організаціям; ситуаційні доповіді (репорти) у вигляді чисельних даних, карт, попереджень; ресурси (людські, матеріальні), що розподіляються за запитами; нормативно-правові документи. Наприклад, під час кризи військова

розвідувальна інформація швидко доводиться до ОДА й Міністерства внутрішніх справ для організації евакуації, а звідти надходять накази про створення пунктів допомоги (civil support). Усі ці потоки складають єдину логістично-інформаційну мережу ПВЛ.

Ключовим нововведенням ПВЛ є формалізація “зворотного зв’язку з поля” – механізму передачі сигналів від тактичного рівня до державної політики. По-перше, це регулярний збір “lessons learned” (висновків за операціями). За стандартами НАТО, будь-який непередбачуваний результат операції фіксується як “спостереження” (Observation), що потім аналізується на предмет корінних причин і можливих рішень. Висновки з цього аналізу формують рекомендації до змін у стратегіях, підготовці чи законодавстві. Таким чином учасники подій на полі безпосередньо впливають на майбутні рішення: їх досвід перетікає на вищий рівень.

По-друге, сучасні комунікаційні технології дають прямі канали для передавання даних з фронту до керівництва. В Україні, наприклад, застосунок “Армія+” Міністерства оборони вже запровадив опитування серед військових щодо забезпечення шпиталів (feedback щодо потреб медицини). Аналогічно, об’єднані відомчі центри кризового управління збирають сигнал із районів і оперативно інформують уряд [92].

По-третє, інституційні механізми – оборонні ради, комісії та штаби – акумулюють пропозиції від місцевих рад, ветеранів та волонтерів. Наприклад, в Ізраїлі на базі досвіду попередніх воєн створено Національну управу з надзвичайних ситуацій, до якої входять представники армії і цивільних служб. В її очільника були покладені обов’язки адаптувати політику захисту тила за результатами полів бойових дій [221]. Генерал Й. Ларедо, нинішній голова NEMA, прямо визнав: “NEMA було створено за уроками війни 2006 року, щоб виробити національну методологію підготовки до надзвичайних ситуацій”. Подібні механізми (lessons learned, демобілізаційні збори, ЗМІ тощо) забезпечують, що зібрані “сигнали з поля” реально коригують державну стратегію [221].

Війна змусила інтегрувати армію і громади: створено добровольчі формування територіальної оборони при місцевих радах, реанімаційні штаб-квартири ОДА та щоденні брифінги командирів батальйонів перед очільниками районів. М. Сунгуровський зазначає, що захист населення стає “надважливим компонентом військового планування” і мобілізує ресурси держави [98]. Місцеві ініціативи (Фонд “Повернись живим”, допомога військовим госпіталям) регулярно передають свої запити до центральних аналітичних штабів, впливаючи на державну політику у сфері соціального захисту військових та реабілітації поранених. Таким чином, ПВЛ для України – це не лише теорія: це реальна багаторівнева мережа, у якій відділення чи взвод через офіцерів цивільно-військових зв’язків передають сигнал “з поля” до області і далі – на державний рівень, де обираються відповідні управлінські рішення (закупівля обладнання, кадрові призначення, законодавчі ініціативи).

Описана модель передбачає цілісний підхід: професійні компетенції лідерів, потужні інформаційні канали та зворотний зв’язок із фронту мають діяти узгоджено, що забезпечує не лише швидке реагування на кризу, а й адаптацію державної політики на основі практичного досвіду, що особливо важливо для України в умовах постійної війни.

3.3 Новітні технології підготовки військових лідерів за стандартами НАТО

Підвищення ефективності підготовки військових лідерів у XXI столітті дедалі більше асоціюється з використанням інноваційних технологій, зокрема симуляційних тренажерів, платформ віртуальної (*virtual reality* – VR) та доповненої реальності (*augmented reality* – AR). Такі технології не лише дозволяють відтворювати багатосценарні кризи у контрольованому середовищі, а й формують нову педагогіку бойового лідерства, орієнтовану на стресостійкість, швидкість мислення, взаємодію в команді та ситуаційну

адаптивність. У контексті реалізації моделі ПВЛ вони є базовим інструментом для створення симульованих інтегрованих сценаріїв, що охоплюють одночасно бойові епізоди та задачі цивільного захисту.

Особливе значення в даному контексті набуває технологія цифрових військових ігор – “*digital wargames*” (цифрові військові симулятори), які дозволяють комбінувати навчальні завдання з одночасним збором даних про поведінку командира, якість ухвалених рішень та ефективність командної взаємодії [84]. Таким чином, новітні технології перетворюються з допоміжного засобу на стратегічний елемент формування інтелектуальної, моральної й оперативної готовності військових лідерів до дії в умовах невизначеності. Їх інтеграція у процес підготовки є не лише технологічним, а й концептуальним кроком до реалізації принципів мережоцентричного управління та стандартів НАТО в системі бойового лідерства.

Відповідно до логіки моделі ПВЛ, описаної у підрозділі 3.1, цифрова військова гра виконує функцію інтеграційного інструмента, що забезпечує поєднання тактичного, оперативного та публічного рівнів управління у єдиний адаптивний контур. Даний тренажер фактично симулює багаторівневу взаємодію, за якої командир, виконуючи бойове завдання, змушений одночасно враховувати потреби громадян, координувати дії з місцевим самоврядуванням, а також відповідати на інформаційні виклики.

Таким чином, новітні цифрові технології перестають бути допоміжним елементом навчального процесу й трансформуються у стратегічний інструмент формування інтелектуальної, моральної й оперативної готовності військових лідерів до дії в умовах невизначеності.

Модель тренування у цифрових військових симуляторах спирається на емпірично підтверджену перевагу симуляцій над традиційним аудиторним форматом у розвитку швидкості й точності прийняття рішень – метааналіз 56 експериментальних робіт засвідчив приріст середнього показника на 11,4% у групах, що використовували VR-/AR-сценарії. Алгоритм тренажера складається з трьох ітеративно пов’язаних фаз (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Алгоритм функціонування цифрового тренажера командирських рішень. Розроблено автором на основі аналізу джерел [84; 219].

Реалізація механізму зворотного та проактивного зв'язку досягається через інтеграцію тренажера з відкритою архітектурою Універсальної інтелектуальної платформи навчання (англ. *Generalized Intelligent Framework for Tutoring*, GIFT). Після завершення колективного тренування всі дані телеметрії автоматично передаються до персонального лідерського інформаційного інтерфейсу командира. У даному цифровому дашборді відображаються: (1) відхилення між обраними рішеннями та еталонними зразками; (2) карта типових помилок, що фіксувалися під час сесії; (3) динаміка розвитку навичок командира за останні десять тренувань.

На основі цих показників алгоритм GIFT формує індивідуальний маршрут професійного зростання, який синхронізується з відповідними освітніми модулями Національної школи публічного управління (відповідні рівні L-2 і L-3) та навчальними програмами бойових центрів підготовки НАТО для операторів вогневої підтримки [219].

Практичну цінність інноваційних технологій підтверджують результати чотирьох пілотних програм, систематизованих у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати пілотних програм застосування цифрового тренажера

Програма-пілот	Формат	Кількість учасників	Вимірюваний ефект
Експериментальна військова гра Командування з трансформації НАТО (2024)	24-годинна сесія, розподілена по трьох віртуальних аренах	96 офіцерів НАТО рівня OF-2 / OF-3	скорочення часу до ухвалення рішення на 17 % порівняно з контролем
Інтегроване реагування на кризу у форматі 360° Військово-повітряних сил США	портативні шоломи доповненої реальності, сценарій “Кризова логістика”	152 командири ескадрилій	підвищення індексу спільного ментального образу на 0,42 стандартного відхилення
Настільна гра з накладенням доповненої реальності (PAXsims)	гібрид: фізична мапа + гарнітура HoloLens	54 штабні офіцери Збройних Сил України	зниження помилок координатії (фактор “свій по своєму”) удвічі
Адаптивна освітня платформа базової підготовки ВПС США	індивідуальні мікро-курси з рекомендаціями на випередження	620 рекрутів	приріст середнього балу комп’ютерного тестування на 12 %

Розроблено автором на основі аналізу джерел [176; 219].

Емпіричні дані свідчать про значне скорочення часу ухвалення рішень, підвищення когнітивної синхронізації в команді, зменшення кількості помилок координатії та зростання успішності підготовки. Дані результати доводять ефективність симуляційного навчання як базового інструменту для впровадження адаптивної петлі ПВЛ. Теоретичне підґрунтя алгоритму спирається на дуальну модель: блок зворотного зв’язку здійснює ретроспективну оцінку дій, тоді як блок на випередження формує корекцію наступного циклу – саме це і забезпечує функціонування адаптивної петлі. У практиці НАТО подібний підхід закріплено у Доктрині оперативного планування JP-5.0 як концепція адаптивного планування та виконання (APEX). Таким чином, емпіричне підтвердження ефективності цифрових тренажерів закладає основу для ширшої цифровізації системи підготовки, яку вже ініціює Міністерство оборони України.

У відповідь на світові тренди цифрової трансформації військової підготовки, в Україні реалізуються низка ініціатив. Міністерство оборони України розпочало активну цифровізацію тренувальних програм. Зокрема, у травні 2024 року МОУ ініціювало конкурс серед українських розробників на створення VR/AR-систем для бойової та медичної підготовки, відкривши шлях для державного інвестування у технологічні стартапи сфери оборони [56]. У липні 2024 року в межах заходу Defence Vision Day було представлено понад 20 проєктів – серед них VR-симулятори стрілецької підготовки, тренажери з надання домедичної допомоги, і навіть комплексні системи симуляції управління безпілотниками та ситуаційного аналізу в бойових умовах [152].

Отже, цифрова військова гра з адаптивним аналітичним ядром створює тривимірний простір, де моделюється багатодоменна складність реальних операцій, здійснюється негайний зворотний та проактивний зв'язок та формується персоналізований освітній трек, інтегрований з державними й натівськими стандартами професійної військової освіти, що дозволяє перевести модель ПВЛ із концептуальної площини у практичний інструмент змішаного навчання, здатний підтримувати циклічну готовність командирів до дії в умовах невизначеності й високотехнічних загроз.

Як зазначила заступниця міністра оборони К. Черногоренко, симуляційні платформи дозволяють “навчати людей ефективніше й економніше”, що особливо важливо в умовах обмеженого людського ресурсу та тривалої війни на виснаження [152]. Програми такого типу не лише знижують витрати на бойову підготовку, а й зменшують ризики втрат під час тренувань, підвищуючи одночасно адаптивність особового складу до складних умов бою.

З академічної точки зору, подібні ініціативи можна розглядати як формування нової освітньої парадигми військового лідерства – “цифрового командування”, де командир не просто освоює фізичні аспекти бойової дії, а функціонує як аналітичний оператор ситуаційного простору, керуючись даними, прогнозами, сценаріями та принципами гнучкої відповідальності. Така трансформація підготовки, за умови належної методологічної підтримки, здатна

не лише підвищити ефективність Збройних Сил, а й сформувати нову генерацію лідерів, придатних до роботи у сфері публічного управління – у кризових умовах, з високим рівнем відповідальності, комунікативної гнучкості та стратегічного мислення.

Цифрове командування також відкриває можливості для формування якісного кадрового резерву публічної служби, особливо в умовах воєнного та поствоєнного відновлення, де критичною стає спроможність управлінця діяти в умовах невизначеності та швидкої зміни середовища. Симуляційні програми, орієнтовані на розвиток ситуаційного мислення, командної взаємодії та прийняття рішень під тиском, безпосередньо відповідають вимогам до сучасного державного службовця в секторі безпеки і кризового управління. З огляду на це, запропонований підхід до цифрової підготовки військових лідерів повинен розглядатися як фундамент для міжсекторальної інтеграції управлінських кадрів

Таким чином, ініціативи Міноборони щодо впровадження VR/AR у підготовку кадрів є не просто технічними рішеннями, а важливими інституційними кроками до модернізації військового управління та створення резерву для державної служби, особливо в період післявоєнної трансформації.

У процесі реформування сектору безпеки України критично важливим стає впровадження сучасних цифрових рішень у підготовку військових лідерів. Інноваційні симуляційні технології – зокрема VR/AR-платформи, мобільні освітні застосунки та хмарні тренажери – дедалі активніше використовуються вітчизняними установами оборони й освітніми центрами. У таблиці 3.3 наведено ключові приклади таких ініціатив в Україні, зроблено порівняльний аналіз ключових симуляційних програм, їх цільових аудиторій, форм реалізації, рівня інтеграції в навчальні плани та можливостей трансформації військових лідерських компетентностей у сферу публічного управління, що дозволяє окреслити стратегію інтеграції цифрових технологій у системну підготовку управлінців нового покоління.

Таблиця 3.3

Інноваційні технології у підготовці військових лідерів в Україні

Назва ініціативи	Суть ініціативи	Цільова аудиторія	Форма реалізації	Можливості масштабування	Рівень інтеграції в навчальні плани	Можливості для інтеграції у публічне управління
“Армія+” (Міноборони)	Мобільний застосунок із онлайн-курсами з тактики, БПЛА, медицини, фінансової грамотності.	Офіцери, сержанти, резервісти	Мобільний застосунок	Може стати нацплатформою для цифрової освіти військових і держслужбовців	Регулярна програма	Створення персоналізованих треків підготовки держслужбовців із військовим досвідом
VR/AR-тренажери Lifesaver Lab	VR-модулі з реанімації та медицини для військових, у партнерстві з МОУ.	Військові медики, сержанти	VR-комплекс	Може впроваджуватись в МОЗ, МВС, НСЗУ	Пілотне впровадження	Розвиток медичних управлінців для системи охорони здоров'я та ЦЗ
Імерсивна платформа Strata 22	VR-симуляції міського бою з фокусом на мале командування.	Командири взводів, молодші офіцери	VR-комплекс	Підходить для тренінгів ДСНС, МВС, муніципальних структур	Пілотне впровадження	Формування команд реагування у громадах і міських адміністраціях
VR/AR-модулі кафедри військової підготовки НАУ	Симулятори польотів і БПЛА у курсах ППО.	Курсанти, офіцери ППО	Симулятор	Може використовуватись у цивільній авіаційній безпеці	Експериментальна	Кадровий резерв у галузі авіаційної та критичної інфраструктури
Платформа MILTECH+	Платформа для дистанційного навчання молодших командирів у тилу (на етапі тестування).	Командири рот, тиліві офіцери	Дистанційна онлайн-платформа	Може бути інтегрований в підготовку у Нацшколі лідерства	Тестова інтеграція (2024)	Командири з тилу як кризові координатори ЦОВВ

Розробка автора.

Проведений аналіз вітчизняних ініціатив, поданих у таблиці 3.3, свідчить про поступове, але системне розширення практики використання симуляційних платформ у підготовці командирів і молодших офіцерів. При цьому технологічні рішення, такі як “Армія+”, Lifesaver Lab, Strata 22, MILTECH+ та VR-модулі в університетських програмах, уже зараз демонструють потенціал для інтеграції у суміжні сфери – охорону здоров’я, цивільний захист, муніципальне управління, авіаційну безпеку тощо. Водночас, їх застосування не обмежується лише передачею технічних знань – вони формують у користувачів адаптивне мислення, готовність до міжвідомчої взаємодії та вміння приймати рішення під тиском часу та обставин.

Отже, тенденції свідчать про народження нової освітньої парадигми, яку можна умовно означити як *“цифрове командування”* – концепцію, згідно з якою військовий лідер функціонує не лише як виконавець бойових завдань, а як оператор складного ситуаційного простору. У такій моделі командир виступає аналітиком, інтегратором і управлінцем, здатним застосовувати цифрові інструменти для управління ризиками, ресурсами, людьми та інформацією. Це формує підґрунтя для переходу від класичного розуміння лідерства до багатовимірного цифрового лідерства, що повністю відповідає логіці моделі ПВЛ. Для публічного управління ці компетентності мають пряме прикладне значення: кризове реагування, ситуаційне лідерство, стратегічне планування та міжвідомча координація – ключові навички, які вже відпрацьовуються у VR-сценаріях. Відтак, дані технології мають розглядатися не лише як інструменти бойової підготовки, а як механізм формування кадрового резерву для цивільного управління у повоєнний період, особливо в контексті безпекової трансформації держави.

Принагідно відмітити, що результати огляду, опублікованого Інститутом оборонних досліджень США (Institute for Defense Analyses, IDA) у 2023 році, підтверджують вагому перевагу використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) у процесі військової підготовки [130]. Зокрема, як зазначили Ж. Беланіч, Ф. Мозес та Е. Федель, з 41 емпіричного дослідження,

що були проаналізовані, 22 прямо свідчили про вищу ефективність VR/AR-технологій у порівнянні з традиційними методами навчання, 15 – продемонстрували змішані результати, і лише 4 – виявили перевагу класичної підготовки [130]. Отже, дане емпіричне дослідження створює потужну доказову базу на користь активного впровадження симуляційних технологій у підготовку військових кадрів, особливо в умовах високої динаміки бойових дій і ресурсних обмежень.

У контексті дослідження механізмів розвитку військового лідерства в системі публічного управління України зазначені дані мають надзвичайно важливе значення. По-перше, вони підтверджують, що цифрова трансформація військової освіти не лише відповідає глобальним трендам, а й має емпіричну обґрунтованість. По-друге, інтеграція VR/AR дозволяє змоделювати складні кризові ситуації, що неможливо повноцінно відтворити в умовах класичної аудиторії або полігону. Таким чином, командири та управлінці набувають ключової лідерської компетентності – уміння ухвалювати рішення в умовах невизначеності, високого ризику та інформаційного дефіциту.

Більше того, для українського публічного управління в умовах воєнного стану VR/AR-технології можуть стати не лише інструментом військового навчання, а й платформою для міжвідомчої підготовки. Наприклад, створення сценаріїв спільного реагування цивільних служб, команд ТрО, ДСНС, МОЗ і Нацгвардії дозволяє розвивати координаційні та лідерські навички посадовців у реалістичному, але контрольованому середовищі. З урахуванням позитивного досвіду країн НАТО, де подібні підходи вже використовуються у військово-цивільних тренінгах (наприклад, у рамках Joint Advanced Warfighting School або CIMIC-курсів), такі технології можуть значно посилити адаптивність української системи управління в кризових умовах.

Отже, доцільність інвестування в симуляційні технології для України є не лише обґрунтованою, але й стратегічно необхідною умовою для розвитку сучасного, ефективного та інтегрованого військово-цивільного лідерства.

Проведене дослідження свідчить про стратегічну значущість впровадження інноваційних симуляційних технологій не лише для військової підготовки, а й для зміцнення потенціалу публічного управління України в умовах війни та після її завершення. У процесі впровадження VR/AR-платформ, зокрема таких як Strata 22, формується компетентність ухвалення рішень у динамічному, багатфакторному середовищі (decision-making under stress), що є безцінною при подальшому залученні офіцерів до цивільного сектору – зокрема, у структурних підрозділах ДСНС, ОДА чи службах антикризового реагування. Це демонструє приклад успішного трансферу лідерських і командирських навичок у систему державного управління.

Суттєвий потенціал закладений також у цифровій аналітиці освітнього прогресу. Платформа “Армія+” створює індивідуальні цифрові профілі офіцерів, які можуть бути інтегровані у систему HRMIS державної служби для автоматизованого добору кадрів, подібно до механізмів стратегічного рекрутингу в країнах НАТО. Це створює основу для формування кадрового резерву публічних управлінців з бойовим і кризовим досвідом, орієнтованих на швидке реагування й стратегічне планування.

Медичні VR-програми, зокрема Lifesaver Lab, не тільки готують ефективних військових медиків, а й створюють компетентнісний резерв для систем охорони здоров’я, зокрема НСЗУ та екстреної медицини. Навички тактичної медицини безпосередньо переносяться у цивільні протоколи BLS/ACLS, що дозволяє готувати керівників кризових медичних підрозділів на обласному та національному рівнях [59].

Важливу роль у стратегічному плануванні безпеки інфраструктури відіграють авіаційні симулятори, впроваджені кафедрою військової підготовки НАУ. Вони готують кадри, які після завершення служби можуть очолити підрозділи авіаційної чи енергетичної безпеки у таких структурах, як ДП “Укранерорух”, Укренерго або Укрзалізниця, маючи досвід системного сценарного моделювання ризиків. [60].

Крім того, формування внутрішнього ринку оборонного EdTech через залучення стартапів, як-от Strata 22, відкриває перспективу капіталізації цих інновацій у повоєнний період. Держава, інвестуючи в подібні технології, не лише посилює обороноздатність, а й створює експортний потенціал, що дозволяє Україні стати постачальником інновацій для систем безпеки країн-партнерів. Випускники Школи військового лідерства можуть виступати амбасадорами українського досвіду в НАТО, ЄС та інших міжнародних структурах.

Таким чином, симуляційні та цифрові рішення, які зараз застосовуються у військовій сфері, набувають нової функції – вони стають “мостом” між секторами безпеки та публічного управління, сприяючи інтеграції компетентного військового лідерства у публічну владу та підвищенню стійкості держави перед викликами ХХІ століття. У межах моделі ПВЛ вищезазначені ініціативи можуть стати основою для формування інтегрованого освітнього середовища, здатного забезпечити безперервне управлінське навчання на перетині військової та цивільної кар’єри.

Водночас, імплементація цифрових інструментів у секторі безпеки поступово переростає рамки суто технологічного оновлення і набуває функціонального виміру у сфері підготовки лідерів нового покоління. У результаті виникає потреба не лише в оновленні інфраструктури чи програмного забезпечення, а у переосмисленні самої сутності військового лідерства як компетентнісного явища. Саме це обумовлює перехід до більш фундаментального, системного підходу – того, що формує цілісну модель лідерства, інтегровану одночасно в оборонну, освітню та управлінську підсистеми держави.

Компетентнісний підхід до розвитку військового лідерства, який довів свою ефективність у практиці провідних країн світу та міжнародних організацій, поступово знаходить концептуальне й нормативне підґрунтя і в Україні. Враховуючи виклики повномасштабної війни, питання стандартизації компетентностей військового керівника набуває не лише освітнього чи

професійного, а й стратегічного значення, оскільки йдеться про формування ядра лідерського потенціалу, здатного забезпечити як оборону держави, так і стійкість системи публічного управління.

Важливо зазначити, що український курс на гармонізацію з євроатлантичними стандартами зумовив також необхідність адаптації міжнародних кваліфікаційних рамок. Зокрема, в межах співпраці з програмою DEEP-NATO, експертами було запропоновано інтегрувати в національну систему підготовки офіцерів положення Секторальної рамки кваліфікацій для професії військового офіцера, розробленої в межах освітніх ініціатив ЄС [159]. Дана рамка передбачає ієрархізовану структуру вимог до військових лідерів на різних рівнях кар'єри, що дозволяє синхронізувати вітчизняну підготовку зі стандартами Європейської рамки кваліфікацій та зняти бар'єри мобільності для українських військовослужбовців, які братимуть участь у міжнародних місіях, навчаннях і програмах обміну.

Таким чином, логічним наступним етапом у трансформації системи розвитку військового лідерства в Україні має стати затвердження повноцінного “Професійного стандарту військового лідера України”. Цей документ повинен формально поєднати положення Доктрини-2020, інструменти SQF-MILOF та стандарти, рекомендовані Альянсом і забезпечити не лише єдині рамкові вимоги до компетентностей, а й практичні механізми їх вимірювання, контролю й розвитку. Такий стандарт не лише уніфікує підготовку військового керівництва, а й надасть нормативну основу для прозорої оцінки ефективності офіцерів у системі оборони та публічного управління, що є критично важливим у поствоєнному реформуванні сектору безпеки України.

З огляду на міжнародні зобов'язання України у сфері безпекового співробітництва, розробка освітніх програм на основі компетентнісної моделі також є одним із пріоритетних напрямів модернізації військової освіти. Так, Національний університет оборони України імені Івана Черняховського вже впроваджує підходи, узгоджені з міжнародними стандартами. Зокрема, за підтримки програми НАТО з удосконалення військової освіти та відповідно до

узагальненого навчального плану розробленого експертами Альянсу, в українських програмах освіти здійснюється перехід від знаннєвої парадигми до результатно-орієнтованої моделі підготовки офіцерів [10].

З 2023 року більшість дисциплін оперативно-тактичного рівня у згаданому університеті формуються за логікою “результати навчання – методи активного навчання – критерії перевірки”, що відповідає структурі ALRM. Такий підхід передбачає формування не лише знань і навичок, а й ціннісних орієнтацій та поведінкових характеристик лідера, спроможного діяти у складному, невизначеному середовищі. Особлива увага приділяється модульному навчанню, яке дає змогу поєднати фундаментальні дисципліни з актуальними прикладними кейсами, базованими на досвіді широкомасштабної війни з росією.

Отже, цифрова підготовка лідерів на основі симуляцій є не лише відповіддю на виклики сучасної війни, а й інституційним механізмом побудови нової моделі цивільно-військового управління, що лежить в основі запропонованої концепції ПВЛ.

Висновки до 3 розділу

1. Післядипломна підготовка військових лідерів в Україні трансформується з вузькофахового підходу в інституційно-інтегровану платформу стратегічного мислення й публічної відповідальності. Вона відповідає на виклики війни, формуючи здатність командирів ухвалювати рішення в умовах невизначеності, координуватись із місцевою владою, волонтерами та безпековими структурами. Освітні програми включають симуляції криз, моральні дилеми й стратегічне планування. Випускник постає не лише як офіцер, а як суб’єкт публічного управління з навичками комунікації, прозорості й стратегічної довіри.

2. Інноваційні технології підготовки стають ключовим інструментом формування лідерської ефективності в умовах гібридної війни. Замість пасивного навчання впроваджуються симуляції бою, аналіз тактичних сценаріїв, тренажери з урбаністичного управління й імітації криз. Такі модулі формують технічну й емоційну готовність офіцера, його здатність працювати в умовах стресу, взаємодіяти з публічними інституціями та оцінювати наслідки рішень не лише з воєнного, а й соціального погляду.

3. Модель ПВЛ (багаторівнева інтеграція лідерства) поєднує командні щаблі з рівнями публічного управління, створюючи мережу зворотного зв'язку від тактичного рівня до державного. Вона забезпечує адаптацію політик до реального бойового досвіду, спільне планування цілей між владою, громадами й військовими. Такий підхід формує спільне лідерське середовище довіри, дає можливість координувати логістику, реагування на гуманітарні кризи, розвіддані, забезпечуючи гнучкість і масштабованість як у війні, так і у відбудові.

4. Військові навчальні заклади поступово стають не лише освітніми центрами, а й аналітичними партнерами державної політики у сфері безпеки. Вони залучаються до міжвідомчих програм, розробки стратегій, доктрин і формування кадрового резерву. Таким чином, армійська освіта трансформується в джерело управлінських інновацій і міжсекторальної компетентності.

5. Формування лідерського резерву з ветеранів бойових дій є стратегічним ресурсом для повоєнного оновлення державної служби. Офіцери з фронтовим досвідом володіють унікальними компетентностями – швидке ухвалення рішень, відповідальність, управління стресом, згуртованість. Пропонується цілісна система інтеграції таких кадрів: міжсекторальна освіта, стажування, менторство. Це дозволить створити нову управлінську культуру, засновану на дисципліні, довірі та стратегічному мисленні, що посилить стійкість публічного сектору в умовах нових викликів.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено системний теоретико-методологічний аналіз та розроблено прикладні підходи до інтеграції механізмів військового лідерства у систему публічного управління України в умовах воєнного стану та стратегічної трансформації сектору безпеки. За результатами виконаного дослідження зроблено такі висновки та надано відповідні рекомендації.

1. Проаналізовано еволюцію поняття “військове лідерство” у міждисциплінарному контексті теорій публічного управління та військової науки, що дозволило простежити його становлення як особливої управлінської категорії з акцентом на відповідальність, моральну легітимність та адаптивність до змінного середовища. Упродовж ХХ століття військове лідерство переважно ототожнювалося з авторитетом посади, жорсткою вертикаллю командування та регламентованими стилями впливу (класична школа управління), однак із середини століття набувають поширення поведінкові й контекстуальні теорії, у яких ключовими стають комунікативна спроможність, моральна послідовність, а також ситуаційна ефективність рішень. У межах публічного управління воєнного часу військове лідерство поступово набуває ознак політичної суб’єктності, що демонструє його вихід за межі внутрішньоармійських функцій – на рівень формування державних рішень. У дисертації встановлено, що в сучасному розумінні військове лідерство є складним багатофакторним феноменом, що поєднує стратегічне бачення, довіру як капітал, ініціативу, здатність до делегування, моральне лідерство та горизонтальну комунікацію. Це відображає загальну зміну парадигми лідерства – від ієрархічної моделі до моделі “довіреного управління”, у якій командир діє не лише як розпорядник, а як носій цінностей, координатор зусиль та гарант прийняття рішень в умовах нестабільності. Виокремлено три етапи інституціоналізації військового лідерства: нормативно-дисциплінарний, компетентнісний, та інтеграційно-публічний, що пов’язано з розгортанням гібридних конфліктів, реформою

сектору безпеки та зростанням ролі командира у формуванні довіри суспільства до армії. Уточнено, що сучасне військове лідерство має функціонувати на стику військової доктрини, публічного управління і стратегічних комунікацій, виступаючи посередником між армією, державою та громадянами.

2. Здійснено аналіз новітніх концепцій військового лідерства, в межах яких воно розглядається не лише як командна функція, а як чинник легітимного прийняття рішень в умовах гібридної війни. Під впливом системних загроз, асиметричних сценаріїв бойових дій та мілітаризації публічного простору військове лідерство інституціоналізується як стратегічна форма управління ризиками та мобілізації ресурсів довіри. У межах трансформації державного управління, що орієнтоване на адаптацію до воєнного стану, зростає потреба в лідерах, здатних не лише оперативно керувати підрозділами, а й формувати моральну архітектуру командування, з урахуванням гуманітарного, інформаційного та дипломатичного контекстів. Уточнено, що ефективне військове лідерство не обмежується ієрархічною лояльністю, а ґрунтується на публічному авторитеті, суб'єктності в межах державного управління, компетенціях стратегічного мислення, стійкості до інформаційного тиску та здатності діяти в умовах делегованої невизначеності. У структурі сучасного наукового дискурсу виокремлено міждисциплінарне зближення воєнної науки, кризового менеджменту та теорії публічного адміністрування, що зумовлює появу гібридних моделей лідерства (зокрема, *mission command*, *trusted leadership*, *adaptive command environment*), орієнтованих на взаємодію з громадянськими інституціями та органами влади. Таким чином, військовий лідер постає не лише виконавцем наказу, а й носієм цінностей публічного служіння та агентом системної взаємодії у форматі національної безпеки.

3. Проаналізовано організаційно-функціональну специфіку підготовки військових лідерів у системі післядипломної освіти України, що дозволило виявити її трансформацію з технократичної, вузькоспеціалізованої моделі – у багатовимірну інституційну платформу розвитку стратегічних і моральних компетентностей. Традиційні курси підвищення кваліфікації, зорієнтовані

переважно на технічну обізнаність, доповнюються симуляційними тренінгами, модулями з командирських рішень у кризових ситуаціях, інтегрованими курсами з етики, психології та публічного адміністрування. Визначено, що така трансформація відбувається не лише у відповідь на зовнішні виклики війни, а й унаслідок перегляду парадигми військової освіти – від ієрархічно-лінійної до інноваційно-проектної, заснованої на компетентнісному підході. Встановлено, що підготовка офіцерів у післядипломному форматі стає механізмом стратегічного відновлення армійського лідерства, де офіцер виступає як суб'єкт публічного управління, спроможний діяти на перетині бойових завдань, гуманітарної підтримки та державного адміністрування в умовах багатовимірної кризи. Зазначено також, що у межах модернізованих програм навчання посилено акценти на адаптивному мисленні, управлінській ініціативі, інтеграції з цивільними структурами й підготовці до мультисекторальної взаємодії. Таким чином, післядипломна військова освіта відіграє ключову роль у формуванні керівного кадрового резерву для системи національної безпеки у повоєнний період.

4. Дослідити іноземний досвід розвитку лідерських компетентностей у військовій сфері, виокремивши релевантні інституційні практики для адаптації до українських умов – Проаналізовано приклади країн НАТО, де впроваджено багаторівневу лідерську освіту, що охоплює підготовку як офіцерського, так і сержантського складу, із поєднанням академічної підготовки, практичних тренінгів і бойового наставництва. Зокрема, розглянуто структуру системи “L-курси” у Збройних силах Великої Британії та Данії, концепцію “mission command” у США, Канаді, Німеччині та Норвегії, а також роль інститутів сержантського корпусу як платформи раннього виявлення лідерського потенціалу. Виокремлено, що центральним елементом таких систем є послідовне формування стратегічного мислення, гнучкості в ухваленні рішень, автономії на місцях та етичної відповідальності за дії в умовах бойових і цивільних викликів. Установлено, що ключовими чинниками ефективності іноземних моделей є: наявність доктринальної основи лідерства, безперервність

підготовки, тісна інтеграція з публічними органами влади, а також використання інструментів моделювання, тренажерів і бойових симуляцій. Визначено можливості адаптації таких практик в Україні, передусім через розвиток власної шкали лідерських курсів, розширення автономії в ухваленні тактичних рішень на місцях, інституціоналізацію сержантського корпусу, а також застосування концепції “військового наставництва” в системі підготовки резерву для публічного управління. Це дозволить підвищити гнучкість системи управління, забезпечити взаємосумісність з партнерами за стандартами НАТО та створити кадровий резерв державної служби з числа підготовлених військових лідерів, здатних діяти в умовах багатовимірної кризи та післявоєнної трансформації.

5. Доведено, що симуляційні технології є ключовим інструментом у підготовці до дій в умовах бойового стресу, інформаційної нестабільності й урбанізованого середовища. Зокрема, на основі аналізу навчальних програм країн НАТО та результатів українських ініціатив у межах проєктів партнерства, обґрунтовано, що саме симуляції дозволяють моделювати неочікувані, комплексні й багатовимірні ситуації, у яких офіцери змушені приймати рішення в умовах обмеженого часу, браку ресурсів та високої невизначеності. Такі сценарії активізують механізми адаптивного мислення, змушують керівника працювати з інтерпретацією змінних даних, координувати міжвідомчу взаємодію та підтримувати моральну єдність підлеглих. Підкреслено значення мультисферних симуляцій – із залученням елементів цивільного захисту, цифрового управління, гуманітарного реагування – як інструменту розвитку інтегрованих лідерських якостей, що забезпечують офіцеру здатність взаємодіяти з публічними структурами у процесі захисту та відновлення територій. Обґрунтовано необхідність закріплення симуляцій як стандартного компонента в післядипломній освіті командирського складу, з поступовим переходом до моделі “тренінг як полігон управління”, що відтворює реальні виміри міжвідомчої координації та дозволяє тестувати рішення на етапі навчання. У дисертації також наведено приклади успішного

запровадження подібних практик у країнах Балтії та Канаді, що підтверджує їхню ефективність у формуванні кризостійкого мислення командирів нового типу, здатних приймати відповідальні рішення в умовах гібридної війни.

6. Розробити багаторівневу модель інтеграції військового лідерства в систему публічного управління, яка передбачає функціональну інтеграцію трьох рівнів військового управління з відповідними рівнями публічного управління. Така модель враховує необхідність адаптивної координації між суб'єктами оборонної системи й органами влади для забезпечення безперервного управлінського циклу в умовах кризових викликів. На тактичному рівні основна увага приділяється взаємодії з органами місцевого самоврядування щодо логістики, захисту населення, мобілізаційної готовності та інформаційної стабільності. На оперативно-тактичному рівні визначено необхідність координації з обласними адміністраціями щодо планування територіальної оборони, формування резервів, реагування на надзвичайні ситуації. Стратегічний рівень, що охоплює оперативне командування ЗСУ, взаємодіє з центральними органами виконавчої влади в контексті оборонного планування, формування нормативної бази, кадрової політики та оцінки стратегічних ризиків. Ключовим інноваційним елементом ПВЛ виступає механізм зворотного зв'язку “з поля”, що дозволяє не лише оперативно передавати дані про зміну безпекового середовища, а й використовувати ці дані для корекції державної політики в реальному часі. Такий механізм забезпечує гнучкість управлінських рішень, їхню ситуативну обґрунтованість і підвищує легітимність дій як з боку військових, так і цивільної влади. Модель враховує також інституціоналізацію командирських компетентностей у системі прийняття рішень на рівні громад, що сприяє формуванню публічно орієнтованого військового лідерства як нового типу суб'єкта у системі публічного управління. Таким чином, запропонована модель не лише описує механізм взаємодії, а й закладає підґрунтя для формування інтегрованої лідерської культури, що поєднує воєнні й цивільні практики управління у період війни та післявоєнного відновлення.

7. Обґрунтовано роль лідерських компетентностей військових у забезпеченні ефективної інституційної взаємодії з системою публічного управління на різних рівнях у сфері національної безпеки. Доведено, що лідерські компетентності військових відіграють ключову роль у налагодженні ефективної координації між оборонним сектором і публічною владою, особливо в умовах гібридної війни, багаторівневої відповідальності та швидкоплинних загроз. З'ясовано, що сучасний військовий лідер повинен поєднувати стратегічне мислення, здатність до кризового прийняття рішень, моральну відповідальність, комунікативну адаптивність і управлінську ініціативу, які в сукупності формують його як суб'єкта публічного управління. Встановлено, що формування таких компетентностей можливе лише за умови інтеграції освітніх програм, практик командування і симуляційного навчання, що передбачає розвиток публічно орієнтованого військового лідера як елементу нової архітектури державного управління. Узагальнено, що саме компетентнісний підхід дозволяє забезпечити довіру між секторами, підвищити якість прийняття рішень у сфері національної безпеки та сформувати спільну ціннісну рамку цивільно-військової взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н. А., Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів : метод. посіб. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2014. 209 с.
2. Адаптація ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/adaptatsiia-veteraniv-ta-veteranok-do-roboty-na-publichnii-sluzhbi>
3. Алещенко В. Осьодло В. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. № 1(80) 2024. С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48>
4. Андрусяк М.В. Борисенко М. В., Золотов А. В. Русецький Р.Ю. (2025). Рекрутингова криза в державах північноатлантичного альянсу. Демографічний та регіональний виміри. *Український географічний журнал*. 2025. №2-3 Scopus.
5. Близько 70% українців довіряють Збройним Силам України – це найвищий рівень довіри серед усіх інституцій. Чесно. 2022. URL: <https://www.chesno.org/post/6089>
6. Бойко О. Організаційні умови впровадження методики формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у вищих військових закладах освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 69, Т. 2. С. 31–37. URL: http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/69/part_2/69-2.pdf.
7. Бойко О. Суть прямого лідерства в армії. URL: https://petrimazepa.com /uk/sut_pryamogo_liderstva_v_armii
8. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. *Політичний менеджмент*. 2021. № 6. С. 91-100.

9. Бузід А.М. Модель лідерства у військовій освіті: порівняльний аналіз на основі світових підходів. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2024. №3 (110). С.21.

10. В Національному університеті оборони України розпочато курси лідерства для офіцерів тактичного (L2), оперативного (L3) та стратегічного рівня (L4) (2020). URL: [https://www.mil.gov.ua/news/2020/01/11/v-nuou-rozpochato-kursi-liderstva-dlya-oficzeriv-taktichnogo-\(l2\)-operativnogo-\(l3\)-ta-strategichnogo-rivnya-\(l4\)](https://www.mil.gov.ua/news/2020/01/11/v-nuou-rozpochato-kursi-liderstva-dlya-oficzeriv-taktichnogo-(l2)-operativnogo-(l3)-ta-strategichnogo-rivnya-(l4))

11. Відбулося третє засідання Координаційного штабу з питань реалізації Стратегії ветеранської політики. Міністерство у справах ветеранів України. 2024. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/vidbulosya-trete-zasidannya-koordinatsiynogo-shtabu-z-pitan-realizatsii-strategii-veteranskoj-politiki>

12. Вітер Д. Мітягін О. Стратегічні пріоритети підвищення боєздатності Збройних Сил України в контексті професіоналізації військової освіти: політики і процедури. Збірник наукових праць ЦВСД НУОУ ім. І. Черняхівського. Київ, 2020. №1(68). С. 133–137.

13. Вітер Д., Оліферук В. Концепція розвитку системи військової освіти України. *Військова освіта*. 2021. 2 (44). С. 29-42

14. Вітер Д., Оліферук В. Розвиток та законодавче регулювання системи військової освіти в Україні. – 2021 (дослідження військової освіти і підготовки лідерів)journals.snu.edu.ua.

15. Вітченко А. О. Розвиток лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології. *Наука і оборона*. Київ, 2018. № 4. С. 43–48.

16. Вітченко А., Осьодло В. Лідерська підготовка офіцера у вищій військовій школі: від наслідування до інноваційного пошуку. *Військова освіта*. 2023. №1. С. 35-49. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-47/35-49>

17. Волонтери організували тренінги з лідерства та менеджменту для офіцерів ЗСУ. Militarnyi.com. URL: <https://militarnyi.com/uk/news/volontery-organizuvaly-treningy-z-liderstva-ta-menedzhmentu-dlya-oficzeriv-zsu>

18. Галімов А., Степанова Ю. Теоретичні основи формування готовності до лідерства у майбутніх офіцерів-прикордонників у ході освітнього процесу. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. *Серія: педагогічні науки*. Хмельницький, 2022. № 1 (28) : Ч. 2. С. 67–84.

19. Гудзь А. Військовий лідер: критерії для українських та закордонних керівників. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/01/20/vijskovyj-lider-kryteriyi-dlyaukrayinskyh-ta-zakordonnyh-kerivnykiv/>

20. Дияк В.В., Маркова С.В., Волобуєв В.В. Концепції військового лідерства в Україні та країнах євроатлантичного простору. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. № 4(32). С. 928-937. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-937](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-937).

21. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України: друге вид. (2024). Київ. 296 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/Доктрина-№2-.pdf>

22. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України (ГШ ЗСУ, 2020) – концептуальні основи, принципи і компетентності військових лідерів URL: [Doktryna rozvytku viyskovoho liderstva v Zbroynykh sylakh Ukrainy compressed.pdf](#)

23. Заболотний С. М., Тушко К. Ю., Тушко Д. А. До проблеми формування професійної рефлексії фахівців сектору безпеки та оборони України. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 4(32) 2024. С. 651-659. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4\(32\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4(32))

24. Завершення сертифікатної програми “Лідерство і стійкість”. Національний університет “Києво-Могилянська академія”. 2024. URL: <https://law.ukma.edu.ua/zavershennya-sertyfikatnoyi-programy-liderstvo-i-stijkist>

25. Залужний В., Назаров В., Гришук Р. (2023). Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий журнал "Military Science"*. Т. 1, № 1. С. 5-13. DOI: 10.62524/msj.2023.1.1.01.

26. Заруба О. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2019. № 3 (27). С. 93-103. URL: <https://journals.uran.ua/ispss/article/view/196127>

27. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : метод. пос. / О. М Кокун та ін. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

28. Зелінський А. (2023). "Військове лідерство – це не про амбітність когось, а про відповідальність за кожного", – військовий капелан Андрій Зелінський. *Nakypilo.ua*. URL: <https://nakypilo.ua/novyny/viiskove-liderstvo-tse-ne-pro-ambitnist-kohos-a-pro-vidpovidalnist-za-kozhnoho-viiskovyi-kapelan-andrii-zelinskyi>

29. Золотарев І. (2023). Армія Ізраїлю та реформи, яких потребує армія України. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/armiya-izrayilyu-ta-reformy-yakyyh-potrebuye-armiya-ukrayiny>

30. Ілечко А., Максимець Ю. Духовний інтелект та цінності лідера. Філософсько-психологічні аспекти лідерства в бізнесі, освіті та державі : зб. матеріалів міжн. наук.-практ. конф. Львів, 2019 р. С. 79–81

31. Калашнікова С. А. (2011). Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис ... докт. пед. наук : 13.00.06. Київський ун-т ім. Бориса Грінченка. Київ. 462 с.

32. Карпенко В. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*, 2021. № 2 (44). С. 91-99.

33. Карпенко В. С. Актуальність виховання офіцерів-лідерів у Десантно-штурмових військах. "Роль, місце та склад Десантно-штурмових

військ Збройних Сил України” : зб. тез доп. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 лист. 2020 р. Київ, 2020. С. 39–40

34. Карпенко В. С. Критерії оцінювання лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ на етапі їхньої професіоналізації. “Інноваційні технології у військовій освіті” : зб. тез доп. міжн. наук.-метод. конф. (м. Одеса, 25 черв. 2021 р.) Одеса, 2021. С. 27-28.

35. Карпенко В. С. Підготовка офіцерів-лідерів Десантно-штурмових військ: досвід США для України. *Військова освіта*. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2020. Вип. 2(42). С. 144-153.

36. Карпенко В. С., Мітягін О., Вітер Д. Формування моделі професійної військової освіти в Україні з урахуванням процедур оперативного планування НАТО. *Військова освіта*. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2021. Вип. 1(43). С. 64-78.

37. Ковальчук О. Психологічні особливості військового лідерства у професійній практиці офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 64(6). С. 65-70. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-64-6-65-70>.

38. Колосович О. С. Психологічні особливості неформального лідерства у військових підрозділах. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Львів, 2013. №1. с. 170–179.

39. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

40. Конституція України: Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-v>

41. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навчальний посібник. НУОУ ім. Івана Черняховського. 2018. 252 с.

42. Красницька О. В. Лідерство та риторика у професійній діяльності офіцера. Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : вид. дім «Гельветика», 2020. Вип. 28. Т. 2. С. 181-187.

43. Красницька О. В. Постать справжнього командира-лідера. Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. *Психолого-педагогічні науки*. 2022. № 2. С. 111-120.

44. Кринець Л. (2018). Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник Національного університету оборони України*. №2 (50). С. 51–58

45. Кринець Л., Грилюк С., Недвига О., Саєнко О. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 77(1). С. 90-101. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101>

46. Кузьмінчук Т. “Військове лідерство – це не про амбітність когось, а про відповідальність за кожного”, – військовий капелан Андрій Зелінський. URL: <https://nakypilo.ua/novyny/viiskove-liderstvo-tse-ne-pro-ambitnist-kohos-a-providpovidalnist-za-kozhnoho-viiskovyi-kapelan-andrii-zelinskyi/>

47. Курс лідерства базового рівня для бойових бригад планують проводити в пунктах постійної дислокації. АрміяInform. 2020. URL: <https://armyinform.com.ua/2020/11/24/kurs-liderstva-bazovogo-rivnya-dlya-bojovyh-brygad-planuyut-provodyty-v-punktah-postijnoyi-dyslokacziyi>

48. Курс офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня L-3. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/l3-ukr.pdf>.

49. Лідери змін: ветерани та ветеранки, які балотуються на виборах до місцевих рад. Чесно. 2022. URL: <https://www.chesno.org/post/6124>

50. Лідерство в армії – нова парадигма в Україні. URL: <https://uifuture.org/publications/25153-liderstvo-v-armii>

51. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект) : навч. пос. За заг. ред. П. П. Ткачука. Львів. ЛІСВ, 2010. 187 с.
52. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. 2014. Вип. 38. С. 21-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_38_4
53. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки. ХУУП імені Леоніда Юзькова*, № 3 (87), 2022. С. 106-115. DOI: 10.37491/UNZ.87.8
54. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02. Хмельницький, 2002. 24 с.
55. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2014. № 24. С.7-16
56. Міністерство оборони оголошує конкурс на розробку симуляторів на основі технологій віртуальної та доповненої реальності. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/news/ministerstvo-oboroni-ogoloshue-konkurs-na-rozrobku-simulyatoriv-na-osnovi-tehnologij-virtualnoi-ta-dopovnenoj-realnosti>
57. Міноборони вдосконалює підготовку військових фахівців. Міністерство оборони України. 2023. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-vdoskonalyuye-pidgotovku-vijskovih-fahivcziv>
58. На чужих помилках: світовий досвід адаптації ветеранів. *Український тиждень*. 2023. URL: <https://tyzhden.ua/na-chuzhykh-pomylkakh-svitovyy-dosvid-adaptatsii-veteraniv>
59. Навчання тактичної медицини: в Україні розробили застосунок для тренування навичок домедичної допомоги. Рубрика. URL: <https://rubryka.com/2024/04/19/navchannya-taktychnoyi-medytsyny/>
60. НАУ готує майбутніх офіцерів запасу: отримай актуальні знання та навички, реалізуй свій потенціал! Національний авіаційний університет. URL:

<https://nau.edu.ua/ua/news/2024/4/nau-gotue-maybutnih-ofitseriv-zapasu-otrimay-aktualni-znannya-ta-navichki-realizuy-sviy-potentsial.html>

61. Наумко М. М. Аналіз міжнародного досвіду територіальної оборони та її вплив на національну безпеку країни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 5. С. 100-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/16>.

62. Обґрунтування кваліфікаційних вимог до підготовки військових фахівців у галузі знань “Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону” відповідно до стандартів країн-членів НАТО. Звіт про науково-дослідну роботу, № держреєстрації 0120U000210. Київ : НУОУ, 2020. 238 с.

63. Павленко О. Сучасні підходи до формування управлінських умінь керівного складу збройних сил країн НАТО. *Молодь і ринок*. 2022. №5 (203). С. 126-132. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.261096>

64. Пелепейченко Л. М. Підготовка майбутніх офіцерів до здійснення соціальних комунікацій. *Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії України*. 2021. Вип. 2 (38). С. 95-101.

65. Примножувати силу. Вишкіл капітанів виховує військових лідерів нового зразка: чому їх вчать і як виглядає офіцерське лідерство у бою. *Forbes Україна*. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/primnozhuvati-silu-vishkil-kapitaniv-vikhovue-viyskovikh-lideriv-novogo-zrazka-chomu-ikh-vchat-i-yak-viglyadae-ofitserske-liderstvo-u-boyu-09052023-13539>

66. Про військовий обов’язок і військову службу: Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>

67. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

68. Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України: Закон України від 24.03.1999 р. № 551-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text>

69. Про затвердження Змін до Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у

Збройних Силах України: Наказ Міністерства оборони України від 11.02.2021 р. № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0386-21#Text>

70. Про затвердження Інструкції з оцінки авторитету військовослужбовця серед підлеглих: Наказ Генерального штабу Збройних Сил України № 249 від 05.07.2018 р. URL: <https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2018/07/Наказ-ГШ-249-05.07.18-Оцінка-авторитету.pdf>

71. Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України від 08.02.2022 р. № 44. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukraini-n-44-vid-08-02-2022-pro-zatverdzhennia-kontseptsii-rozvitku-profesiinogo-serzhantskogo-korpusu-zbroinikh-sil-ukraini>

72. Про Збройні Сили України: Закон України від 06.12.1991 р. № 1934-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>

73. Про Концепцію розвитку професійного сержантського і старшинського складу Збройних Сил України: Указ Президента України від 29.03.2022 р. № 175/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0175322-22#Text>

74. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

75. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

76. Про організацію підготовки офіцерського, сержантського і старшинського складу у вищих військових навчальних закладах, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти та закладах фахової передвищої військової освіти: Наказ Міністерства оборони України від 20.06.2024 р. № 405. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukraini-vid-20-06-2024-n-405-pro-organizatsiiu-pidgotovki-ofiterskogo-serzhantskogo-i-starshinskogo-skladu-u-vishchikh-viiskovikh-navchalnikh-zakladakh-viiskovikh-zakladiv>

77. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

78. Про основи національного спротиву: Закон України від 16.07.2021 р. № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>

79. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

80. Про проведення пілотного проєкту курсів лідерства офіцерського складу тактичного рівня: Наказ Міністерства оборони України № 246 від 03.07.2020 р. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukraini-n-246-vid-03-07-2020-pro-provedennia-pilotnogo-proiektu-kursiv-liderstva-ofiterskogo-skladu-taktichnogo-rivnia>

81. Про публічну службу: Закон України від 10.11.2016 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

82. Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення навчальних військових центрів для підготовки громадян України до проходження військової служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2022 р. № 1275

83. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>

84. Проблематика, тенденції і перспективи розвитку воєнної науки та освіти в умовах сучасних глобальних викликів та конфліктів: збірник тез Міжнародного науково-практичного семінару (Київ, 28–29 листопада 2024 р.) / Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України. – Київ: 7БЦ, 2024. – 408 с. – ISBN 978-617-549-471-4.

85. Публічна служба для ветеранів і ветеранок: відповіді на поширені запитання. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/publiczna-sluzhba-dlia-veteraniv-i-veteranok-vidpovid-na-poshyreni-zapytannia>

86. Пунда Ю. В., Антоненко С. І. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 4. С. 141-146.

87. Ратич Б. Я. (2015). Історична ретроспектива поглядів на роль лідерів у військовому колективі. Збірник наукових праць національної Академії державної прикордонної служби України. *Серія: педагогічні та психологічні науки*. 1 (74). С. 173-185.

88. Рахманов В. О., Тимчук Л. І. (2022). Основні етапи системного підходу до навчання у вищому військовому навчальному закладі. *Військова освіта*. Київ. № 1(45). С. 207-218.

89. Раян М. Лідерство в сучасній війні: уроки з України. Частина 1. iPress.ua. 2024. URL: https://ipress.ua/articles/liderstvo_v_suchasniy_viyini_uroky_z_ukrainy_chastyna_1_mik_rayan_359313.html

90. Раян М. Лідерство у сучасній війні: уроки з України. Частина 2. iPress.ua. 2024. URL: https://ipress.ua/articles/liderstvo_u_suchasniy_viyini_uroky_z_ukrainy_chastyna_2_mik_rayan_359425.html

91. Рекрутингова криза в США: ветерани не радять своїм дітям іти до армії. MILITARNYI. 2023. URL: <https://mil.in.ua/uk/news/rekrutyngova-kryza-v-ssha-veterany-ne-radyat-svoyim-dityam-jty-do-armiyi/>

92. Романенко В. В. В “Армія+” запустили нове опитування про ставлення військових до служби. Українська правда, 21 березня 2025 р. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2025/03/21/7503980/>

93. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера (2017). Навч. посібн. Національний технічний ун-т “Харківський політехнічний інститут”, 2017. 129 с.

94. Романовський О. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів: автореф. дис. канд. пед. Наук. 2022. URL:

<http://webmail.disser.com.ua/formuvannja-liderskykh-jakostej-majbutnikhofitseriv.html>

95. Семененко О., Семененко Л., Добровольський Ю., Водчиць О., Ярмольчик М., Пехота С. Основні теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України: іноземний та вітчизняний досвід. *Журнал наукових праць «Соціальний розвиток і безпека»*. 2023. №13(4). С. 224-239. DOI: 10.33445/sds.2023.13.4.16

96. Стан кадрового забезпечення сектору безпеки і оборони України: аналітична записка. Київ: Інформаційно-аналітичне управління Апарату ВРУ, 2024. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32886.pdf>

97. Стратегічне дезертирство США. А на його тлі інновації та адаптація в епоху кіберпанку. *iPress.ua*. URL: <https://ipress.ua/articles/strategichne-dezertyrstvo-ssha-a-na-yogo-tli-innovatsii-ta-adaptatsiya-v-epohu-kiberpanku-rusi-354919.html>

98. Сунгуровський М. О. Цивільно-військове співробітництво у захисті населення під час війни в Україні. Центр Разумкова. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/02/2024-Sunhurovskyi-CIVIL-WAR-1-F.pdf>

99. Сурай І. Г. (2020). Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні(методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. № 3 (5). С. 216-227. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).

100. Сурай І. Г. Еліта в державному управлінні: погляд із давнини. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 4 (44). С. 70-76.

101. Тарасенко Т. Міжнародний досвід працевлаштування ветеранів: США, Канада, Великобританія. 2024. URL: <https://www.tarastarasenko.com/mizhnarodnyj-dosvid-praczevlashtuvannya-veteraniv-ssha-kanada-velykobrytaniya>

102. Тарнавський М. М. Формування культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів-прикордонників : дис. канд. пед. наук: 20.02.02. Хмельницький, 2001. 246 с. 11. Торічний Вадим, Федорчук Анатолій, Глуздань

Олексій. Передумови формування лідерства в офіцерів Державної прикордонної служби України. *Безпека держави*. 2024. Вип. 1 (3). С.105-110.

103. Телелим В. М., Тимошенко Р. І., Приходько Ю. І. Військова освіта в системі безпеки та оборони держави. *Наука і оборона*. НУОУ, 2013. № 4. С. 21-28.

104. Теоретико-методологічні засади управління змінами у системі військової освіти. Монографія. Зельницький А.М., Заболотний О.А., Васильєв О.М., Шабатіна Н.О. Київ. НУОУ, 2021. 250 с.

105. Ткач П. Б. Поняття військового лідерства в контексті стратегічних комунікацій Національної гвардії України. *Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії України*. 2021. № 1 (37). DOI: <https://doi.org/10.33405/2409-7470/2021/1/37/237822>

106. Толкачов В. Формування лідерської компетентності військовослужбовців в контексті військової лідерології : матеріали IV міжн. наук. конф., м. Харків, 21-22 трав. 2020 р. Харків, 2020. С.136-138. URL: <https://www.hups.mil.gov.ua/assets/doc/science/stud-conf/suchasna-viynagumanitarniy-aspekt-05-2020/40.pdf>

107. УКУ спільно з рухом ЧЕСНО відкрили програму з ветеранського лідерства. Український католицький університет. 2024. URL: <https://ucu.edu.ua/news/uku-spilno-z-ruhom-chesno-vidkryly-programu-z-veteranskogo-liderstva>

108. Усаченко, О. О. (2022). Теоретичний аналіз феномену військового лідерства. *Публічне урядування*, (5 (33), 109-113. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-15)

109. Цебрик А.А., Кокарча Ю.А. Характеристика та роль сучасного політичного лідера. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції з нагоди відзначення Дня науки – 2023 в Україні “Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану” (23 травня 2023 року). Київ: ДНДІ МВС України. 2023. С. 371-374.

110. Центр лідерства УКУ. (2024) Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/doslidzhennya/liderstvona-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/>

111. Черненко Н. М. Компетентнісний підхід у підготовці сучасних керівників: проблеми та перспективи. *Збірник наукових праць “Гуманізація навчально-виховного процесу”*. Слов’янськ, 2018. № 1 (87). С. 225-234.

112. Чистякова І., Драга І. Підготовка військовослужбовців у закладах вищої освіти України. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми, 2020. № 2 (96). С. 96-204

113. Чому українська політика потребує ветеранів. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/02/19/7499103>

114. Чумакова Г., Пасічник В. (2024). Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. Т. 1, № 1. DOI: 10.13140/RG.2.2.29907.08489.

115. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*, 2017. 294(306), 73-80.

116. Ягупов В. В. Теорія і методологія військово-педагогічних досліджень: підручник. Київ : НУОУ імені Івана Черняхівського, 2019. 444 с.

156. 5th Canadian Division Training. URL: <http://www.army-armee.forces.gc.ca/en/5-canadian-division/5-canadian-division-training-centre/train-with-us.page>

117. Abbott, D. (2017). *Leadership and Your Soldiers' Quality of Life*. NCO Journal. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2017/November/QOL/>.

118. Adair J. Leadership and Motivation. The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others. URL: https://www.perlego.com/book/1589435/leadership-and-motivation-the-fiftyfifty-rule-and-the-eight-key-principles-of-motivating-others-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=17287656381&adgroupid=134138472182&gclid=...

119. Adair J. *Lexicon of Leadership*. London : Kogan Page, 2011. URL: http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/n8P6v8_Lexicon_of_Leadership.pdf
120. AJP-3.19 Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation (CIMIC). Edition A, Version 1. NATO. URL: https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-3.19_EDA_V1_E_2509.pdf
121. **Allied Command Transformation**. (2025). *NATO Education and Training*. NATO. URL: <https://www.act.nato.int/activities/nato-education-and-training/>
122. Army leadership and the profession. FM 6-22 Headquarters, Department of the Army, 2019. 118 p.
123. Army ROTC, 42nd Ohio Volunteer Battalion (2014). Introduction to Army Leadership: Part 1 of 3. The University of Akron. URL: <https://www.uakron.edu/armyrotc/MS1/32.pdf>
124. Army University Press. (2024). Purpose, Direction, and Motivation: A Guide for Army Leaders. NCO Journal. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2024/September/Purpose-Direction-Motivation/>
125. Association of the United States Army. (2016). Leaders must maintain readiness, take care of soldiers and families. URL: <https://www.ausa.org/articles/leaders-must-maintain-readiness-take-care-soldiers-and-families>
126. Barrow, H. J. (2016). *Great leaders know what's inside the box*. Army.mil. URL: https://www.army.mil/article/159666/great_leaders_know_whats_inside_the_box
127. Bass B. M., Avolio B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Training*. 1990. Vol. 14. P. 21-27
128. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

129. Bass, B., Bass, R. (2009). The Bass Handbook of Leadership. Free Press.
URL: <https://www.perlego.com/book/780412/the-bass-handbook-of-leadership-theory-research-and-managerial-applications-pdf>
130. Belanich J., Moses F. L., Fedele E. A. (2022). Training Effectiveness Framework for Augmented and Virtual Reality: Developing a Knowledge Base. Alexandria. Institute for Defense Analyses. 78 p. (IDA Document D-33349). URL: <https://www.ida.org/-/media/feature/publications/t/tr/training-effectiveness-framework-for-augmented-and-virtual-reality/d-33349.ashx>
131. Ben Wallace. UK Government. URL: <https://www.gov.uk/government/people/ben-wallace>
132. Biehl H. (2016). Innere Führung: Leadership Culture in Camouflage. *Ethik und Militär*, 2016(1). URL: <https://www.ethikundmilitaer.de/en/magazine-datenbank/detail/2016-01/article/innere-fuehrung-leadership-culture-in-camouflage>
133. Bileišis M., Bodescu A. Sectoral Qualifications Framework for the Military Officer Profession: Models of Application. *The Development Humanitarian Journal*. 2022. URL: <https://tdhj.org/blog/post/sectoral-qualifications-framework-military-officer-application>
134. Bogenschneider, B. N. (2016). Leadership epistemology. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 24-37. DOI: <https://doi.org/10.17062/CJIL.v2i2.37>
135. Born H., Fluri P., Lunn S. (Eds.). *The Armed Forces and Security Sector Reform: Democratic Control and the Use of Force*. Geneva: DCAF, 2003. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_10_The%20Armed%20Forces.pdf
136. Bundeswehr Command and Staff College (LGAI). Deutschland.de. 2023. URL: <https://www.deutschland.de/en/topic/politics/bundeswehr-command-and-staff-college-lgai>
137. Bungay, S. (2010). The Art of Action: How Leaders Close the Gaps Between Plans, Actions and Results. Nicholas Brealey Publishing. URL: <https://www.strategy-business.com/article/11312a>

138. Burnett, B. (2024, September 13). Purpose, direction, and motivation: A guide for Army leaders. NCO Journal. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2024/September/Purpose-Direction-Motivation/>
139. Canadian Armed Forces Professional Development Framework. Canada.ca. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/professional-development/framework.html>
140. Capability through Collaboration: Lessons from Ukraine's Training Transformation. Army University Press. 2025. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/March-April-2025/Capability>
141. Castro, C. How should the Army evaluate leadership? 2020. URL: <https://www.armytimes.com/opinion/commentary/2020/06/12/how-should-the-army-evaluate-leadership>
142. Chemers M.M. Leadership research and theory: A functional integration. Group Dynamics, Theory, Research and Practice. 4 (1). P. 27-43.
143. Civil Contingencies Act. United Kingdom. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2004/36/contents>
144. Clausewitz, C. (1832). On War. Future Forge. URL: <https://theforge.defence.gov.au/document/1832-war-clausewitz>
145. Command and General Staff College Foundation, Inc. (n.d.). *About the Foundation*. CGSC Foundation. URL: <https://www.cgscfoundation.org/about/the-foundation/>
146. Cordesman A. H. (2024). Career Military Officers and Political Appointments. *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. URL: <https://www.csis.org/analysis/career-military-officers-and-political-appointments>
147. Crosbie T., Lindhardtzen H. (2024). Reevaluating Military Officer Competencies. *War Room – U.S. Army War College*. URL: <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/competencies-1>

148. Curtius, Q. (2016, July 17). General Slim on the Foundations of Morale and Offensive Operations. URL: <https://qcurtius.com/2016/07/17/general-slim-on-the-foundations-of-morale-and-offensive-operations/>

149. D. Scott DeRue, Gretchen Spreitzer, Brian Flanagan, & Benjamin Allen (2013). Developing Adaptive Leaders for Turbulent Times: The Michigan Model of Leadership. URL: <https://sanger.umich.edu/wp-content/uploads/2017/12/Developing-Adaptive-Leaders-for-Turbulent-Times.pdf>

150. Daniels, O., & Starling, C. G. (2021). NATO Command and Control Resilience in Contested Environments. Joint Air Power Competence Centre. <https://www.japcc.org/essays/nato-command-and-control-resilience-in-contested-environments/>

151. Defence Education Enhancement Programme: Leadership Development in the Armed Forces. 2016. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_129998.htm

152. Defence Vision Day відбувся в Києві: інноваційні рішення для військових. *The Odessa Journal*. URL: <https://odessa-journal.com/defence-vision-day-took-place-in-kyiv-innovative-solutions-for-the-military>

153. Department of the Army. (2006). Army Leadership: Competent, Confident, and Agile (Field Manual No. 6-22). Washington, DC: Headquarters, Department of the Army. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf

154. Department of the Army. (2019). *Army Leadership and the Profession* (Army Doctrine Publication No. 6-22). Washington, DC: Headquarters, Department of the Army. URL: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20039_ADAP%206-22%20C1%20Final%20Web.pdf

155. Doktrine Leadership in the Canadian Force. National Defense Canada. Toronto, 2005. 51 p.

156. Dov Eden (2021). The science of leadership: A journey from survey research to field experimentation. *The Leadership Quarterly*. Volume 32, Issue 3, June 2021, 101472. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101472>
157. Easterwood, P., & French, R. (2021). Civil-Military Cooperation in Crisis Management: The British Experience. *Journal of Strategic Studies*, 44(3), 397–418. DOI: 10.1080/01402390.2021.1891204
158. Elran M. (2016). The Israeli Home Front Command: Missions, Challenges, and Future Prospects. *Military and Strategic Affairs*. Vol. 8, No. 1. P. 59-67
159. European External Action Service. Impetus #32. 2023. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2023/EEAS_IMPETUS_32_june23_FINAL_28PAGES.pdf
160. European Security and Defence College. *Common Module: Military Leadership (Level A)*. 2024. URL: https://www.emilyo.eu/sites/default/files/VC_LOD_documents/LoD_08_Common_modules/CM%20Military%20Leadership%20A_Appd_2024%2002%2014_Rev_2024%2009%2011.pdf
161. Fazekas, F. (2023). Mission Command and Artificial Intelligence. *Land Forces Academy Review*, 28(2), 69–79. DOI: <https://doi.org/10.2478/raft-2023-0010>
162. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 454 p. 182. Fiedler F. E. Leadership. New York: General Learning Press, 1971. 208 p.
163. *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (2012). Forsvaret. URL: <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf>
164. French, J.R.P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167).
165. From Chief of Staff to Cabinet Minister: The Security-Political Trajectory of IDF Chiefs of Staff. The Israel Democracy Institute. 2022. URL: <https://en.idi.org.il/articles/45783>

166. Generic Officer Professional Military Education Reference Curriculum. NATO Standardization Office. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_10/20151013_151013-generic-officer-eng.pdf
167. Germany's military is aging and shrinking, says report. DW. 2024. URL: <https://www.dw.com/en/germanys-military-is-aging-and-shrinking-says-report/a-68504942>
168. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. *The journal of applied christian leadership*. Vol. 2, No. 2. 2008. p. 76–80. URL: https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence
169. Gornell P. (2014). The Israeli Defense Force's 7 Principles of Leadership. *LinkedIn Pulse*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/20141118135749-2551676-the-israeli-defense-force-s-7-principles-of-leadership>
170. GOV.UK (2023). Ben Wallace Biography. URL: <https://www.gov.uk/government/people/ben-wallace>
171. GOV.UK (2023). Johnny Mercer Biography. URL: <https://www.gov.uk/government/people/johnny-mercer>
172. Guigni A. (2023). *Resilience and Servant Leadership*. NCO Journal. Army University Press. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2023/October/Resilience-and-Servant-Leadership>
173. Halevi H. (2023). Lead from the Front – the IDF's Leadership Ethos. The Jerusalem Post. URL: <https://www.jpost.com/opinion/article-778083>
174. Halevi, H. (2025). Speech to IDF infantry officers' course graduates. jfeed.com. URL: <https://www.jfeed.com>
175. Hatzinger K. J., Schaefer M. (2025) Capability through Collaboration: Lessons from Ukraine's Training Transformation. Military Review. URL:

<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/March-April-2025/Capability>

176. Hawkins D. (2020). Air Force beta-tests adaptive learning platform in basic military training. Air Education and Training Command Public Affairs. URL: <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/2056415/air-force-beta-tests-adaptive-learning-platform-in-basic-military-training/>

177. Heimevernet. Forsvaret.no. URL: <https://www.forsvaret.no/heimevernet>

178. Horowitz, M. C., Scharre, P., & Tumulty, D. (2020). AI, Singularity, and the Growing Risk of Surprise: Lessons from the IDF's Strategic and Operational Adaptation. *PRISM. National Defense University Press*. URL: <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/Article/2217671/ai-singularity-and-the-growing-risk-of-surprise-lessons-from-the-idfs-strategic/>

179. In 2024, the Number of Service Members Attending Language Courses at Higher Military Educational Institutions Increased by 14%. Ministry of Defence of Ukraine. 2024. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/in-2024-the-number-of-service-members-attending-language-courses-at-higher-military-educational-institutions-increased-by-14>

180. Inside Sales Expert. (2024, May 6). Army Leadership Requirements Model: Understanding the Key Components. URL: <https://www.insidesalesexpert.com/blog/Army-Leadership-Requirements-Model-Understanding-the-Key-Components>

181. Israel Defend Forces Doctrine. URL: <https://web.archive.org/web/20090330182736/http://dover.idf.il/IDF/English/about/doctrine/>

182. Israel Defense Forces. (n.d.). Military Colleges. IDF Official Website. URL: <https://www.idf.il/en/mini-sites/military-colleges>

183. Jankov, A. (2011). Competent, confident and agile? A study of the U.S. Army Leadership Requirements Model and its application for U.S. Army company commanders (Master's thesis, U.S. Army Command and General Staff College). CliffsNotes. URL: <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/1196866>

184. Jewish Virtual Library. (n.d.). *Ruach Tzahal – IDF Code of Ethics*. Retrieved from <https://www.jewishvirtuallibrary.org/ruach-tzahal-idf-code-of-ethics>

185. Johnny Mercer. UK Government. URL: <https://www.gov.uk/government/people/johnny-mercer>

186. Joint Swedish-Ukrainian Strategic Leadership Course (SLC) in Security and Defence Sector Presented at the Ministry of Defence. Ministry of Defence of Ukraine. 2023. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/joint-swedish-ukrainian-strategic-leadership-course-slc-in-security-and-defence-sector-presented-at-the-ministry-of-defence>

187. Kernic, F., Elbe, M., Richter, G. (2023). Military Leadership: Concepts and Theoretical Approaches. In: Sookermany, A.M. (eds) Handbook of Military Sciences. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_61-1

188. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

189. Krause, M. (2021, August 11). Clausewitz & Centres of Gravity: Open to Interpretation. The Forge. URL: <https://theforge.defence.gov.au/article/clausewitz-centres-gravity-open-interpretation>.

190. Lagodzinsky V. Problems of emotional intelligence in the context of military servants' emotional leadership development. *Psychological Journal*. 2021. Vol. 7, No. 1. P. 54-64. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.1.5>

191. Lehrer, G. (2013). Mission Command Between Theory and Practice: General Martin Dempsey on Auftragstaktik and Mission Command. Academia.edu. URL: https://www.academia.edu/9632583/Mission_Command_Between_Theory

192. Lesson 3.1: UN Core Values and Competencies. Core Pre-deployment Training Materials (CPTM). United Nations. URL: <https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/003%20CPTM-EN/003-118%20Lesson%203.1%20UN%20Core%20Values%20and%20Competencies.pdf>

193. Lithuanian Ministry of National Defence. Parliament passes National Defence enhancement and development programme. 2024. URL: <https://kam.lt/en/parliament-passes-national-defence-enhancement-and-development-programme/>

194. Major A.E. Ethics education of military leaders. *Military Review*. 2014. №94 (2), p. 55–60

195. Masakowski Y. R., Petersen M. J., Gosling E., Mortensen A. R., Castro C., Decoster B., Dobрева-Martinova T., Heimdal J. O., Key-Roberts M., Porkolab I. *Leader Development for NATO Multinational Military Operations*. North Atlantic Treaty Organization (NATO), 09.07.2022. DOI: <https://doi.org/10.14339/STO-TR-HFM-286>

196. McClean E., Collins C. J. Expanding the Concept of Fit in Strategic Human Resource Management: An Examination of the Relationship between Human Resource Practices and Charismatic Leadership on Organizational Outcomes. *Human Resource Management*. 58 (2). 2019. P. 187–202.

197. Military Aid to Civil Authorities. Royal Air Force. URL: <https://www.raf.mod.uk/what-we-do/overview/military-aid-to-civil-authorities>

198. Military Education in Ukraine in Line with NATO Standards: DEEP Program Results in 2024. *mod.gov.ua*. 2024. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/military-education-in-ukraine-in-line-with-nato-standards-deep-program-results-in-2024>

199. Military Psychology. PDFCoffee. URL: <https://pdfcoffee.com/military-psychology-3-pdf-free.html>

200. Miller, A. (2021). *Be selfish for the lives of your Soldiers*. From the Green Notebook. URL: <https://fromthegreennotebook.com/2021/07/17/be-selfish-for-the-lives-of-your-soldiers/>

201. Mission Command in the IDF. Dahlonga, GA: University of North Georgia Press. URL: https://ung.edu/university-press/_uploads/files/mission-command-in-the-idf-press-kit.pdf

202. MOD UK (2022). Defence Academy of the United Kingdom: Courses & Training. URL: <https://www.da.mod.uk>
203. Morse, R. S., Buss, T. F., & Kinghorn, C. M. (2007). Transforming public leadership for the 21st century. Taylor & Francis Group. URL: https://www.researchgate.net/publication/347493078_Transforming_Public_Leadership_for_the_21st_Century
204. National Guard Chief Stresses Readiness as Key to Homeland Defense. National Guard Bureau. 2022. URL: <https://www.nationalguard.mil/News/Article-View/Article/3094202/national-guard-chief-stresses-readiness-as-key-to-homeland-defense>
205. NATO Defense College. Courses. URL: <https://www.ndc.nato.int/education/courses.php?icode=0>
206. NATO's Defence Education Enhancement Programme (DEEP) Ukraine: Background Note. 2018. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2018_06/20180724_1806-DEEP-background-ukraine.pdf
207. NCO Leadership Center of Excellence. (2025, January 22). Investing in People to Enhance Leadership Excellence. <https://www.ncolcoe.army.mil/News/Article/4035893/investing-in-people-to-enhance-leadership-excellence/>
208. Next Generation Command and Control. (2023). NATO Allied Command Transformation. URL: <https://www.act.nato.int/article/next-generation-c2/>
209. Nilsson, N. (2021). Mission command in a modern military context. *Journal on Baltic Security*, 7(1), 5–15. DOI: <https://doi.org/10.2478/jobs-2021-0001>
210. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 7 th edition: Western Michigan University, 2016.
211. Northouse, P. (2021). Leadership (9th ed.). SAGE Publications, Inc. URL: <https://www.perlego.com/book/3799769/leadership-theory-and-practice-pdf>

212. Northouse, P. G. (2008). *Leadership: What is it?* Y W. Glenn Rowe & Laura Guerrero. *Cases in Leadership*. URL: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/33554_Chapter1.pdf
213. Oksamytna K., Bove V., Lundgren M. Leadership Selection in United Nations Peacekeeping. *International Studies Quarterly*. 2021. Vol. 65, No. 1. P. 16-28. DOI: <https://doi.org/10.1093/isq/sqaa023>
214. Operation ORBITAL Explained: Training Ukrainian Armed Forces. *Medium*. 2021. URL: <https://defencehq.medium.com/operation-orbital-explained-training-ukrainian-armed-forces-59405d32d604>
215. Operation Unifier. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Operation_Unifier
216. Operation UNIFIER: Supporting Ukraine's Military. *Canada.ca*. 14.09.2023. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/maple-leaf/defence/2023/09/operation-unifier-support-ukraine-military.html>
217. Page A. Keeping patients safe: Transforming the work environment of nurses. Institute of Medicine (US) Committee on the Work Environment for Nurses and Patient Safety. Transformational leadership and evidence-based management. Washington (DC). National Academies Press, 2004. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK216194/>
218. Pakosa K. Politikos įgyvendinimo deficitas atsargos karių reintegracijoje į visuomenę: Lietuvos atvejis: Politikos mokslų specialybės bakalauro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovė prof. J. Novagrockienė. 2016. 40 p. URL: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba%3A23238436/datastreams/MAIN/content>
219. Proceedings of the 11th Annual Generalized Intelligent Framework for Tutoring (GIFT) Users Symposium (GIFTSym11). Edited by Anne M. Sinatra. Orlando, FL: U.S. Army Combat Capabilities Development Command. Soldier Center, 2023. 166 p.
220. RAF (2022). Military Aid to Civil Authorities (MACA). URL: <https://www.raf.mod.uk>

221. Ran Puni. The scenario: Half the country is cut off from electricity. JNS.org, URL: <https://www.jns.org/the-scenario-half-the-country-is-cut-off-from-electricity/>

222. Recruitment & Retention of Military Personnel in Europe. Euromil. Brussels, 2024. URL: https://euromil.org/wp-content/uploads/2024/03/2403_Recruitment_Retention_Report.pdf

223. Reiter D. Leadership and Military Effectiveness. URL: https://www.researchgate.net/publication/318893918_Leadership_and_Military_Effectiveness

224. Reviewing “Military Leadership Lessons for Public Service”. The Strategy Bridge. 2017. URL: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2017/3/20/reviewing-military-leadership-lessons-for-public-service>

225. Risso, L. (2024). Mission command and leadership on operations since 1991 (AC 72278). Centre for Army Leadership. URL: <https://www.army.mod.uk/media/25267/cal-mission-command-and-leadership-on-operations-2024-final-v2.pdf>

226. Roberts, R. (2018). 12 Principles of Modern Military Leadership: Part 1. NCO Journal. *Army University Press*. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2018/May/12-Principles-Part1/>

227. Robinson L. The Value of Institutional Capacity Building Through Defense Education. RAND Corporation. 2022. URL: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2022/04/the-value-of-institutional-capacity-building-through.html>

228. Rostker B. D., Thie H. J., Lacy J. L. et al. The Defense Officer Personnel Management Act of 1980: A Retrospective Assessment. RAND Corporation, 2011. URL: <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG1027.html>

229. Sectoral Qualifications Framework – Military Officer Application. TDHJ.org. URL: <https://tdhj.org/blog/post/sectoral-qualifications-framework-military-officer-application>

230. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance Learning Technologies and Innovations in Education for Sustainable Development. *Studies of Applied Economics*, 39(5).

231. Sendak C., Timtchenko I. *Between Now and NATO: A Security Strategy for Ukraine*. Center for European Policy Analysis (CEPA). 2025. URL: <https://cepa.org/comprehensive-reports/between-now-and-nato-a-security-strategy-for-ukraine>

232. Sharpe, J. D., Jr., & Creviston, T. E. (2015). Understanding mission command. Army.mil. URL: https://www.army.mil/article/147864/understanding_mission_command

233. Sjøgren, S., & Nilsson, N. (2025). Multinational mission command: From paper to practice in NATO. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 8(1), 89–103. <https://doi.org/10.31374/sjms.329>

234. STO HFM-286. NATO Science & Technology Organization. URL: <https://www.sto.nato.int>

235. Stogdill R. Handbook of Leadership. Subedition. New York : Free Press, 1990. 1184 p.

236. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York : Free Press, 1974. 613 p.

237. Stogdill R. Leadership, Membership and Organization. Psychological Bulletin. 1950. № 47. P. 1–14.; 212. Stogdill R. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 1948. № 25. P. 35–71.

238. Stogdill R. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 1948. № 25. P. 35-71.

239. Takano, K. (2021, November 19). How can we thrive in a VUCA environment? Wright-Patterson Air Force Base. URL: <https://www.wpafb.af.mil/News/Article-Display/Article/2847919/how-can-we-thrive-in-a-vuca-environment/>

240. The Contrails: Quotes (2016). U.S. Air Force Academy News. URL: <https://www.usafa.af.mil/US-Air-Force-Academy-News/Features/Feature-View/Article/721102/the-contrails-quotes/>

241. Tushko K., Dyia V., Farion O., Lysak P., Sych R., Demskyi V., Trifanina L., & Synyshyn M. Specifics of Physical Training of Future Border Guard Officers of Ukraine: Comparative Analysis. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 202315(1), 28-44. DOI: <https://doi.org/10.18662/rrem/15.1/684>

242. U.S. Army Command and General Staff College. About CGSC. USACAC. URL: <https://web.archive.org/web/20130912102506/http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/about.asp>

243. U.S. Army ROTC. (n.d.). Introduction to Army Leadership: Part 1 of 3. The University of Akron. URL: <https://www.uakron.edu/armyrotc/MS1/20.pdf>

244. U.S. Army War College. (n.d.). Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? URL: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>

245. U.S. Army. (2015). 212th CSH officer completes IDF leadership course. Army.mil. URL: https://www.army.mil/article/159783/212th_csh_officer_completes_idf_leadership_course

246. U.S. Army. (n.d.). Officer Candidate School. GoArmy. URL: <https://www.goarmy.com/careers-and-jobs/find-your-path/army-officers/ocs>

247. U.S. Military Academy. (2018). West Point Leader Development System. STAND-TO! U.S. Army. <https://www.army.mil/standto/archive/2018/03/13/>

248. Ukraine war: Training begins for Ukrainian troops in UK. BBC News URL: <https://www.bbc.com/news/uk-62102451>

249. United Nations. (2017). *UN System Leadership Framework*. United Nations Sustainable Development Group. URL: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UN-Leadership-Model-Rev-Jun-2017.pdf>

250. Van Wart M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*. Vol. 63, No. 2. P. 214-228. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>

251. Veterans' Current Employment Conditions – Ukrainian Context. IREX. 2023. URL: <https://www.irex.org/sites/default/files/Veterans%E2%80%99%20Current%20Employment%20Conditions%20%E2%80%93%20Ukrainian.pdf>

252. von Oetinger, B. (2002, January 1). *Leadership in a Time of Uncertainty*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2002/strategy-leadership-leadership-in-a-time-of-uncertainty>

253. Ward J. C. (2021). Developing the Right Competencies for Future Army Officers. *War Room – U.S. Army War College*. URL: <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/competencies-1>

254. Wart, M.V., Suino, P., Van Wart, M., Medina, P.S. (2023). *Leadership in Public and Nonprofit Organizations: An Introduction* (4th ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003261896>

255. What Is Military Leadership? Learn More About This Career Path (2025). Norwich University Online. URL: <https://online.norwich.edu/online/about/resource-library/what-military-leadership-learn-more-about-career-path>

256. Wong L. *Developing Adaptive Leaders: The Crucible Experience of OIF*. – SSI Monograph, Army War College, 2004. – P.1

257. Woolf, A. (2025, February 23). IDF Chief of Staff Herzi Halevi speech to “commanders of tomorrow”. JFeed. URL: <https://www.jfeed.com/news-israel/ss511r>

258. Allen, C. D., & Gerras, S. J. (2009). Developing Creative and Critical Thinkers. *Military Review*, November–December, 77-83. URL: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20091231_art012.pdf

259. Rafael, S., & Harari, H. (2021). The Seven Principles of IDF Leadership. Israel Defense. URL: <https://www.israeldefense.co.il/en/node/50943>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

- 062472

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

" 30 " травня 2025 № 1937/1

ДОВІДКА

про участь науково-дослідній роботі
аспіранта кафедри публічного управління
Ляха Вадима Михайловича

Дослідження на тему "Механізми розвитку військового лідерства у військових адміністраціях України" виконане відповідно до наукової роботи НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом на тему "Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти" (номер державної реєстрації 0121U110533).

У рамках даної наукової теми НДР було здійснено комплексний міждисциплінарний аналіз теоретичних засад і практичних механізмів розвитку військового лідерства в системі публічного управління України. Метою дослідження став теоретико-методологічний аналіз і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування багаторівневого механізму розвитку військового лідерства як компонента системи публічного управління України в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації.

Автор дослідження запропонував інтегрувати публічно-управлінські та оборонні механізми із урахуванням сучасних викликів правового режиму воєнного стану, міжнародних стандартів, практик симуляційного навчання та принципів інтеграції цивільного й військового управління. У дисертаційному дослідженні *вперше* розроблено багаторівневу модель інтеграції публічно-військового лідерства, яка поєднує тактичний, оперативний-тактичний та стратегічний рівні Збройних Сил України з громадським, регіональним і центральним рівнями цивільного управління. Вперше в українському науковому полі описано, які саме управлінські функції, інформаційні потоки й лідерські компетентності циркулюють між цими рівнями. Автор удосконалив понятійно-категоріальний апарат дослідження, що дозволило концептуально переосмислити ключові дефініції у відповідності до сучасного контексту надзвичайних обставин, безпекових загроз і нових потреб у системі публічного управління. Зокрема, "військове лідерство в умовах воєнного стану" визначено як інтегровану управлінську здатність офіцера впливати на бойові, адміністративні та соціальні процеси через поєднання ціннісної мотивації, управлінської компетентності й адаптивного мислення, що дозволяє забезпечувати ефективне функціонування державних і військових інституцій в умовах невизначеності, ризику та морального навантаження.

Науковий керівник теми НДР,
доктор наук з державного управління,
професор



Ірина СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

МАУП



ДОДАТОК Б

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**Статті у наукових фахових виданнях України:**

1. Лях В. М. Вплив міжнародного досвіду на розвиток кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я України // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2024. № 12. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-12-10601>.

2. Лях, В. М., & Жупан, Д. Б. (2025). Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні. *Публічне урядування*, (4 (41), 41-46. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5)

3. *Особистий внесок*: проаналізовано концептуальний підхід до формування і реалізації стратегії кадрової безпеки, що включає в себе прогнозування можливих загроз, визначення ключових завдань і механізмів їх реалізації.

4. Лях, В., Яцино, О. (2024). Державне управління у військовій сфері в Україні у період з 1991 по 2014 роки. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (2(74), 114-118. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-18](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-18)

5. *Особистий внесок*: проаналізовано питання зміни військової структури, технічного оснащення, кадрової політики та викликів, що постали перед Україною в умовах політичних та економічних змін.

6. *В. Які додатково відображають наукові результати дисертації:***7. Тези доповідей**

8. Лях В.М. Проблемні аспекти розвитку військового лідерства. Всеукраїнська науково-практична конференція «Конституція України: держава

і право в умовах воєнного стану»: Збірник матеріалів конференції, м. Київ, 28 червня 2022 р. / Ред. кол.: Червякова О.В. (гол. ред.), І.А.Семенець-Орлова (заст.гол. ред), І.І.Каліна (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 205-210.

9. Лях В. М. Шляхи розвитку військового лідерства в Україні. Стратегічні пріоритети розвитку науки, освіти і технологій в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 25 червня 2025 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2025. 125 с. С. 74-78.

ДОДАТОК В

Проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку
військового лідерства в Україні та напрями їх подолання

№	Сфера проблеми	Наслідки	Рекомендовані напрями вирішення	Нормативно-правове підґрунтя
1	Відсутність цілісної доктрини військового лідерства	Формальне застосування лідерства без методологічної опори	Розробити та затвердити Національну доктрину військового лідерства	Відсутній спеціалізований закон; пропонується внести доповнення до Закону України “Про національну безпеку України” № 2469-VIII від 21 червня 2018 року (чинний); <i>Постанова КМУ – проєкт курсив авт.</i>
2	Недостатня деталізація лідерських компетентностей у нормативних актах	Неможливість об’єктивного підбору та просування лідерів	Інтегрувати ALRM (Army Leadership Requirements Model) у класифікатори посадових обов’язків	Необхідна розробка наказу МОУ про впровадження компетентнісної класифікації – <i>проєкт курсив авт.</i>
3	Суперечність між військовими статутами та новими вимогами до командирів	Дисфункція командного управління у кризових ситуаціях	Ревізія статутів з урахуванням принципів adaptive leadership	Дисциплінарний статут ЗСУ – Закон № 551-XIV від 24 березня 1999 року; потребує оновлення відповідно до NATO STANAG 2449
4	Відсутність інституціоналізованої школи військового лідерства	Відсутність сталої моделі професійного зростання лідерів	Створити Національну школу військового лідерства (аналог Command & General Staff College)	Потребує окремої постанови КМУ – <i>проєкт курсив авт.</i>
5	Фрагментарність правового забезпечення післядипломної освіти командирів	Неузгодженість програм між інституціями	Закріпити модульну систему підготовки офіцерів	Наказ МОН і МОУ № 607/768 від 06.06.2019; не передбачає окремих лідерських модулів
6	Відсутність зв’язку між воєнним і цивільним законодавством	Порушення принципу субсидіарності, ослаблення	Розробити Закон про цивільно-військову співпрацю (на	Закон “Про правовий режим воєнного стану” № 389-VIII від 12.05.2015 – не охоплює публічне управління у ВА

		довіри	зразок CIMIC)	
7	Слабка інтеграція стандартів НАТО	Гальмування сумісності з партнерами	Імплементация STANAG через координаційний центр при МОУ	Відсутній норматив щодо обов'язковості адаптації STANAG у внутрішню нормативну базу
8	Відсутність юридичних гарантій лідерської автономії	Вразливість до дискредитації та демотивації	Закріпити публічну автономію командира в Законі "Про нацбезпеку"	Статті 17 і 18 Закону № 2469-VIII не включають гарантій публічного лідерства
9	Неврегульованість кадрового резерву за лідерськими ознаками	Втрата потенціалу ветеранів і добровольців	Інституалізувати кадровий резерв на основі лідерського потенціалу	Закон "Про військовий обов'язок і військову службу" № 2232-XII від 25.03.1992 – потребує доповнення
10	Відсутність процедур зворотного зв'язку з ВА	Нездатність політик реагувати на ситуації "з поля"	Запровадити зворотний зв'язок через ПВЛ	<i>Постанова КМУ від 31 грудня 2024 р. № 1544. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2024-п#Text (дата звернення: 26 травня 2025 року)</i>
11	Низький рівень цифровізації процесів оцінювання	Суб'єктивізм і непрозорість кадрових рішень	Створити цифрову платформу оцінки лідерських дій	Відсутня в нормативній базі; потрібна спільна ініціатива Мінцифри та МОУ – <i>проект курсив авт.</i>
12	Відсутність КРІ для військових лідерів	Неможливість виміряти ефективність публічного впливу	Затвердити систему КРІ з урахуванням ALRM і українських умов	Необхідний наказ ГШ ЗСУ або спільна інструкція МОУ-Мінвет – <i>розробка курсив авт.</i>

ДОДАТОК Г

Класифікація проблем та викликів у сфері реалізації механізмів розвитку військового лідерства за ключовими напрямками публічного управління

№	Напрямок публічного управління	Тип проблеми / виклику	Характеристика та прояв	Приклад або джерело
1	Нормативно-правове регулювання	Системна прогалина	Відсутність комплексного закону або доктрини, що унормовує розвиток військового лідерства	Відсутність окремої Доктрини військового лідерства; Закон № 2469-VIII від 21.06.2018
2	Інституційне забезпечення	Інституційна фрагментація	Відсутність єдиного центру відповідальності за розвиток лідерських якостей серед військових	Не створена Національна школа військового лідерства; відсутність окремого департаменту в МОУ
3	Організаційна взаємодія	Дискоординація між суб'єктами	Відсутність механізмів злагодженої міжвідомчої взаємодії (МОУ, ОВА, МОН, Мінвет, ОМС)	Відсутність механізмів зворотного зв'язку у ПВЛ; порушення принципу субсидіарності
4	Освітня політика та ПВО	Прогалина в навчальних стандартах	Недостатня інтеграція компетентнісного підходу та лідерських модулів у післядипломну освіту	Наказ МОН і МОУ № 607/768 від 06.06.2019 – не містить модулів з лідерства та кризових рішень
5	Кадрова політика	Відсутність підходів до відбору за лідерськими критеріями	Призначення командирів здійснюється без оцінки морального, стратегічного й адаптивного потенціалу	Відсутній КРІ-комплекс для оцінки офіцерів; потреба в компетентнісній моделі на основі ALRM
6	Цифровізація та інновації	Невикористання ІТ для оцінювання та розвитку	Відсутність цифрових інструментів для симуляцій, трекінгу розвитку, автоматизованого аналізу рішень	Відсутність єдиної платформи лідерського навчання; <i>потреба у постанові Мінцифри – курсив авт.</i>
7	Комунікаційна стратегія	Відсутність іміджевої платформи лідера	Недовіра до командирів, формування лідерського образу	Відсутня комунікаційна кампанія МОУ щодо формату “лідер – ментор – стратег”

			лише через жорстке командування	
8	Гуманітарна складова	Ігнорування моральної функції командира	Командири не готуються до рішень у сфері евакуації, психологічної підтримки, взаємодії з населенням	Відсутність модулів гуманітарного права, медіації, психології в ПВО
9	Громадський контроль і прозорість	Закритість процедур призначення й оцінки	Відсутність зворотного зв'язку, незалежної експертизи призначень, KPI для оцінки ефективності	Відсутній механізм зворотного зв'язку “з поля”; модель ПВЛ не імплементована
10	Євроатлантична інтеграція	Низький рівень адаптації стандартів НАТО	STANAG, ALRM, mission command не включені в національні документи	Відсутність інституції, відповідальної за інтеграцію STANAG; потреба в адаптації тренінгових програм
11	Територіальне управління	Відсутність лідерських механізмів на рівні громад	Командири не мають впливу на гуманітарні процеси в ТГ, немає координації з ОМС	Відсутні процедури взаємодії командирів з ТГ; відсутні положення в законах про ТГ
12	Гендерна політика	Відсутність інклюзивних підходів у відборі та розвитку	Ігнорування жіночого лідерства, бар'єри для просування жінок-командирів	Відсутні гендерно-чутливі програми у військовій освіті; немає політики розвитку жінок-офіцерів
13	Рекрутингова політика	Демографічна криза та старіння корпусу	Низька мотивація молоді до військової служби, відсутність лідерських перспектив у кар'єрі	За даними Європейського оборонного агентства (2024): 30 % недобору; середній вік військовослужбовця ЗСУ – понад 40 років
14	Поствоєнне управління	Невизначеність ролі лідера в перехідний період	Відсутність підготовки командирів до відбудови, інтеграції ветеранів, стабілізації ТГ	Потрібне розширення мандату військового лідера до функції “лідер громади” – <i>концепт курсив авт.</i>

ДОДАТОК Д

Комплексна освітня програма підготовки військових лідерів: модульна
структура, змістове наповнення та результати навчання

№	Назва модуля	Змістове наповнення	Очікувані результати навчання	Обсяг (ECTS/год)
1	<i>Основи військового лідерства та лідерської ідентичності</i>	– Типології лідерства (трансформаційне, ситуативне, сервісне, емерджентне) – ALRM: Army Leadership Requirements Model – Визначення власного лідерського стилю	учасник здатен сформувати власну лідерську модель, обґрунтувати роль етичного керівника в ЗСУ	3 ECTS / 90 год
2	<i>Стратегічне мислення та прийняття рішень в умовах невизначеності</i>	– VUCA / BANI-аналіз – Інструменти стратегічної логіки та сценарного планування – Прийняття рішень у стресових умовах	офіцер вміє формувати варіанти рішень в умовах ризику, нестачі інформації та обмеженого часу	2 ECTS / 60 год
3	<i>Командна взаємодія та управління багаторівневою групою</i>	– Комунікаційна карта підрозділу – Командні ролі та конфлікти – Рішення в умовах бойового стресу	учасник опанує навички управління командною динамікою, делегування та згуртування	2 ECTS / 60 год
4	<i>Моральне лідерство, етика, право та відповідальність</i>	– Кодекси честі, міжнародне гуманітарне право – Психологія авторитету й підпорядкування – Конфлікти цінностей	військовий лідер володіє моральним компасом, здатен ухвалювати етичні рішення в динамічному середовищі	2 ECTS / 60 год
5	<i>Кризове управління та лідерство в умовах катастроф</i>	– Стратегії “лідерства в темряві” (лідерство в умовах хаосу) – Рішення під час бойових втрат, евакуацій, обвалу морального духу – Посттравматичне лідерство	учасник здатен зберігати впевненість і брати відповідальність у надзвичайних умовах	2 ECTS / 60 год
6	<i>Цифрове лідерство та аналітика рішень</i>	– IT-інструменти підтримки рішень – Цифрова комунікація – AI & Mission Simulation	офіцер володіє базовими інструментами цифрової оцінки ситуацій та використовує симуляції для підготовки	1.5 ECTS / 45 год

7	<i>Лідерство в громаді взаємодія цивільним населенням</i>	– Civil-military relations – Лідер як представник інституції держави – Підтримка ветеранів і родин	лідер здатен стати “обличчям довіри” на рівні громади, вміє діяти у гуманітарному полі	2 ECTS / 60 год
8	<i>Гендерна інтеграція інклюзивне лідерство</i>	– Інклюзія в армії – Жіноче лідерство та бар’єри – Роль гендерної чутливості в конфлікті	учасник розпізнає упередження, володіє стратегіями створення інклюзивної команди	1.5 ECTS / 45 год
9	<i>Індивідуальний курс розвитку: менторство, кейси, симуляції</i>	– Наставництво досвідченим офіцером – Індивідуальний кейс адаптації підрозділу – Рефлексія і оцінка прогресу	курсант створює персональний план розвитку, проходить оцінювання зворотного зв’язку	3 ECTS / 90 год

ДОДАТОК Е

Навчальний план військових лідерів (трирівнева модель)

Рівень підготовки	Назва модуля	Змістове наповнення	Результати навчання	Форма проведення	Обсяг (ECTS)	Форма оцінювання
Тактичний	Основи військового лідерства	ALRM, стилі лідерства, командні цінності	формування базової лідерської ідентичності	Лекція, командні вправи	1.5	Саморефлексія
	Рішення в умовах невизначеності	Ситуаційні вправи, психофізіологічні фактори	розвиток швидкого аналізу в стресі	Симуляції, відеокейси	1.5	Симуляційне тестування
	Командна взаємодія	Ролі, комунікації, розподіл функцій	ефективне ведення групи в бою	Настільні симуляції	1	Оцінювання 360°
Оперативний	Стратегічне мислення	SWOT, сценарії, моделі рішень	вироблення варіантів операцій	Семінари, кейси	2	Оцінювання 360°
	Моральне лідерство	Етика, довіра, дилеми	оцінка впливу на підрозділ	Рольові вправи	1.5	Рефлексивне есе
	Цифрове лідерство	Цифрова взаємодія, карти рішень	використання цифрових інструментів управління	ІТ-лабораторії	1	Практичне тестування
Стратегічний	Лідерство в кризі та війні	Mission command, керування під час колапсу	лідерство під час невизначених системних загроз	Військові стратегічні ігри	2	Аналітичний звіт
	Лідерство у громаді	СІМІС, співпраця з ЦОВВ і ТГ	побудова довіри між армією і громадськістю	Польові заняття, дебрифінг	1.5	Самооцінка, відгук громади
	Індивідуальна траєкторія	Менторство, побудова особистої програми	індивідуальний план розвитку офіцера	Індивідуальний супровід	2	Захист персонального плану