

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор ПрАТ «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія
управління персоналом»



К. В. Муравйов
2025 р.

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281
«Публічне управління та адміністрування» Ляха Вадима Михайловича
«Механізми розвитку військового лідерства у військових адміністраціях
України»**

ВИТЯГ

**із протоколу № 11/2 засідання кафедрального фахового семінару кафедри
публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління
персоналом від 17 червня 2025 року**

Присутні:

члени кафедри публічного адміністрування: Семенець-Орлова І.А., д.держ.упр., професор, завідувач кафедри; Дакал А.В., д.держ.упр., доцент; Омаров А., д.держ.упр., професор; Швець К.П., д.держ.упр., доцент; Пивоваров К.В., д.держ.упр.; Овчаренко Р.В., д.держ.упр., доцент; Родченко І.Ю., к.держ.упр., доцент; Миколаєць А.П., к.держ.упр., доцент; Капеліста І.М., к.держ.упр., доцент; Щур Н.О., к.держ.упр.; Боринська О.Л., к.п.н., доцент; Чмир Я.І., доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування; Кузьменко Г.О., доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування.

запрошені: Дачій О.І., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу; Мартишин Д.С., д.держ.упр., доцент, завідувач кафедри теології та християнської комунікації; Каліна І.І., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту; Головач Н.В., к.п.н., доцент, професор кафедри управління персоналом та економіки праці.

Присутні на засіданні 17 осіб, із яких 7 докторів наук з державного управління, 2 доктора економічних наук, 4 кандидати наук з державного управління, 1 кандидат політичних наук, 1 кандидат педагогічних наук та 2 доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування.

СЛУХАЛИ:

Доповідь Ляха Вадима Михайловича за темою: «Механізми розвитку військового лідерства у військових адміністраціях України», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та

адміністрування». Тема затверджена Вченою Міжрегіональною Академією управління персоналом **29 грудня 2021 р. (протокол № 8).**

Науковий керівник – Вельган Олександр Олександрович, доктор наук з державного управління, доцент.

Доповідь здобувача:

Шановна пані головуєча! Шановні учасники поважного зібрання!

Дозвольте представити результати дисертаційного дослідження на тему: **«Механізми розвитку військового лідерства у військових адміністраціях України»**, що подається до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», виконана на кафедрі публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

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, мобілізувавши 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.

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.

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, оперативно-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 Черняховського, 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 – СЕРА,

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. Дисертація є самостійною науковою працею і містить раніше незахищені наукові положення в галузі соціальних наук, отримані автором особисто. У роботах, підготовлених спільно з іншими вченими, роль здобувача вказується в списку публікацій.

Основні положення і результати дисертаційної роботи були представлені автором на наукових конференціях. За результатами дослідження опубліковано 5 наукових праць – 3 наукових статей у фахових виданнях та 2 матеріалів і тез доповідей на наукових конференціях.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 248 сторінок друкованого тексту.

Доповідь завершив. Дякую за увагу!

ЗАПИТАННЯ:

Чмир Я. І., доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування. *З огляду аналізу кращих зарубіжних практик розбудови військового лідерства, уточніть, які з них можуть бути цінними у сучасній Україні?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання! У ході дослідження було 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.

Овчаренко Р. В., д.держ.упр, професор кафедри. р. *Які етапи процесу розбудови військового лідерства Ви детермінуєте у представленій роботі?*

Відповідь здобувача.

Дякую за запитання! У дисертації 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..

ВИСТУПИ:

Кузьменко Г. О., доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, доцент, заступник завідувача кафедри публічного адміністрування (рецензент):

Шановні колеги!

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 ХХ 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.

Дакал А.В., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування (рецензент):

Шановні колеги! У дисертації 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.

Здійснений аналіз дозволяє зробити висновок, що дисертація Ляха Вадима Михайловича за темою: “Механізми розвитку військового лідерства у військових адміністраціях України”, відповідає нормативним вимогам, результати дисертаційного дослідження повністю відображені у наукових публікаціях.

Загалом, це дисертаційне дослідження може бути рекомендовано до представлення до захисту в спеціалізовану вчену раду.

УХВАЛИЛИ:

Дисертація Ляха Вадима Михайловича за темою: “Механізми розвитку військового лідерства у військових адміністраціях України” є самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, оформленим відповідно до встановлених вимог.

Актуальність теми та її зв'язок із планами науково-дослідних робіт.

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, мобілізуючи 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.

Дисертаційне дослідження 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).

Формулювання наукового завдання, нове розв’язання якого отримано в дисертації.

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.

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора. Дисертація Ляха Вадима є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методологічні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, що дають змогу вирішити поставлені завдання. Усі теоретичні напрацювання, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході дисертаційного дослідження, розроблені здобувачем самостійно.

Дисертацію виконано та обговорено на кафедрі публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

Основні положення і результати дисертаційної роботи були представлені автором на наукових конференціях. За результатами дослідження опубліковано 5 наукових праць – 3 наукових статей у фахових виданнях та 2 матеріалів і тез доповідей на наукових конференціях.

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. 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)

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.

Оцінка мови та стилю дисертації. Дисертація написана кваліфіковано, грамотно, науковим стилем, виклад матеріалів досліджень, наукових положень, висновків і рекомендацій можна охарактеризувати як доступний.

Характеристика особистості здобувача. Лях Вадим Михайлович зарекомендував себе як здібний науковець. Проявив вміння працювати з науковими джерелами, здійснювати аналітичні дослідження. Є людиною виваженою, працелюбною, вихованою, вимогливою до себе та оточуючих. Застосував нові методи та підходи до дослідження. Своєчасно та успішно виконав освітньо-наукову програму за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ЩОДО ДИСЕРТАЦІЇ:

1. За науковою новизною, теоретичним та практичним значення результатів дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» **Ляха Вадима Михайловича** «Механізми розвитку військового лідерства у військових адміністраціях України» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 № 261 (зі змінами),

Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами).

3. Порушити клопотання перед Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом про утворення спеціалізованої вченої ради з правом прийняття до розгляду та проведення разового захисту дисертації **Лях Вадим Михайлович** «Механізми розвитку військового лідерства у військових адміністраціях України» з метою присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» у складі:

Голова: Дмитренко Геннадій Анатолійович - професор кафедри управління персоналом та економіки праці, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», доктор економічних наук, професор;

Рецензент 1: Головач Наталія Василівна - професор кафедри управління персоналом та економіки праці, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом, кандидат педагогічних наук, доцент;

Рецензент 2: Кузьменко Ганна Олександрівна – доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування;

Опонент 1: Плецан Христина Василівна - кандидат наук з державного управління, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Київський університет культури;

Опонент 2: Майстренко Катерина Миколаївна - кандидат наук з державного управління, доцент асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету.

Результати голосування присутніх на засіданні докторів наук та кандидатів наук:

«за» – 17, «проти» – немає, «утрималося» – немає, не голосував – немає; в тому числі, за профілем поданої на розгляд дисертації: «за» – 12, в тому числі 9 докторів наук, 6 - кандидати наук, 2 - доктора філософії.

Головуючий кафедрального фахового семінару, заступник завідувача кафедри публічного адміністрування, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, доцент

Г.О. Кузьменко

Секретар кафедрального фахового семінару, фахівець кафедри публічного адміністрування

А.О. Агаркова