МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ**

Виконав: студент ІІ курсу,
групи 8.0534-з1-дн
спеціальності 053– Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Шведюк Юрій Григорович
Керівник: д.психол.н., професор кафедри психології Горбань Г. О.
Рецензент: д.психол.н., професор кафедри психології Клопота Є. А.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шведюку Юрію Григоровичу

1. Тема роботи Психологічні особливості розвитку військового лідерства в Збройних силах України

керівник роботи Горбань Г. О. д.психол.н., професор кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: комплексний аналіз нормативно-правових засад поняття військового лідерства у Збройних Силах України; визначити ключові функції, принципи та стандарти лідерської діяльності командирів різних рівнів у сучасних умовах ведення бойових дій; Виявити та систематизувати психологічні чинники ефективності військового лідера у бойових умовах; Провести емпіричне дослідження оцінювання лідерських якостей командирів методом "Оцінка 360°" та проаналізувати отримані результати.

Перелік графічного матеріалу: 8 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Горбань Г.О., професор		
Розділ 1	Горбань Г.О., професор		
Розділ 2	Горбань Г.О., професор		
Розділ 3	Горбань Г.О., професор		
Висновки	Горбань Г.О., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	січень 2026 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	січень 2026 р.	Виконано

Студент _____ Ю. Г. Шведюк

Керівник роботи _____ Г. О. Горбань

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 126 сторінки, 8 таблиць, 76 джерел, 3 додатки.

Об'єкт дослідження – військове лідерство у Збройних Силах України.

Предмет дослідження – психологічні особливості розвитку військового лідерства в Збройних Силах України.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості розвитку військового лідерства в Збройних Силах України, проаналізувати систему оцінювання лідерських якостей командирів методом «Оцінка 360°».

Гіпотеза дослідження: передбачаємо, що ефективність розвитку військового лідерства визначається комплексом психологічних особливостей, які зумовлюються стресостійкістю, когнітивною й моральною стійкістю, здатністю до ефективної соціально-психологічної взаємодії та турботи про ресурс підрозділу.

Методи дослідження: теоретичні: теоретико-методологічний аналіз наукових та нормативних джерел, характеристика та систематизація базових понять дослідження; емпіричні: метод «Оцінка 360°», психодіагностичні методики оцінювання лідерських якостей.

Наукова новизна полягає в апробації методу «Оцінка 360°» для оцінювання лідерських якостей командирів у ЗСУ, уточненню психологічних особливостей розвитку військового лідерства в умовах війни, систематизації психологічних чинників ефективності військового лідера у бойових умовах.

Галузь використання: система військової освіти, підрозділи психологічного забезпечення Збройних Сил України, органи військового управління, система підготовки та перепідготовки військових кадрів.

ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО, ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА, БОЙОВІ УМОВИ, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ, МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ СТАН.

SUMMARY

Shvedyuk Yu. O. Psychological Features of Military Leadership Development in the Armed Forces of Ukraine

The qualifying work provides theoretical survey and describes the empirical research of military leadership in the Armed Forces of Ukraine, psychological aspects of leadership development and manifestation in combat conditions. The master thesis is composed of 3 chapters, each of them dealing with different aspects of military leadership development.

The research object: military leadership in the Armed Forces of Ukraine.

The research subject: psychological features of military leadership development in the Armed Forces of Ukraine.

The research goal: is to theoretically substantiate and empirically investigate the psychological features of formation and manifestation of military leadership in the Armed Forces of Ukraine, to analyze the system of assessing commanders' leadership qualities using the "360-Degree Assessment" method.

The research tasks are: – To analyze the regulatory and legal foundations and essence of military leadership in the Armed Forces of Ukraine; – To conduct a comparative analysis of military leadership development features in the Armed Forces of Ukraine and the US Army; – To investigate the psychological features of military leadership formation at the training stage; – To identify psychological factors of military leader effectiveness in combat conditions; – To reveal the methodological features of assessing commanders' leadership qualities using the "360-Degree Assessment" method; – To conduct an empirical study of commanders' leadership qualities assessment.

Chapter 1 "Foundations and Essence of Psychological Development of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine and Foreign Experience" provides theoretical analysis of regulatory and legal foundations of military leadership, its essence and tasks, features of development in the Armed Forces of Ukraine and comparative analysis with US Army experience.

Chapter 2 "Psychological Features of Military Leadership Formation and Manifestation" examines the psychological features of military leadership formation at the training stage and psychological factors of military leader effectiveness in combat conditions, including stress resilience, cognitive stability, moral resilience, socio-psychological influence, and care for unit resources.

Chapter 3 "Assessment of Commanders' Leadership Qualities" explains the methodological features of leadership assessment in the Armed Forces of Ukraine and the essence of the "360-Degree Assessment" method, describes the empirical research design and presents the analysis of results.

Scientific novelty lies in the comprehensive study of psychological features of military leadership development under modern challenges, systematization of psychological factors of military leader effectiveness in combat conditions, and approbation of the "360-Degree Assessment" method for evaluating commanders' leadership qualities in the Armed Forces of Ukraine.

Practical significance is determined by the possibility of using the research results in the system of military leaders' training and development, improvement of psychological training programs for personnel, and development of recommendations for forming leadership competence of commanders at various levels.

Key words: military leadership, psychological features, leadership qualities, commander, Armed Forces of Ukraine, 360-degree assessment, psychological training, combat conditions, stress resilience, moral and psychological state.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД 16
1.1. Теоретичні та нормативно-правові основи поняття військового лідерства у Збройних Силах України 16
1.2. Сутність та завдання військового лідерства в Збройних Силах України 28
1.3. Особливості розвитку військового лідерства у Збройних Силах України37
1.4. Особливості розвитку військового лідерства в армії Сполучених Штатів Америки 48
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ПРОЯВУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА 59
2.1. Психологічні особливості розвитку військового лідерства на етапі підготовки 59
2.2. Психологічні чинники ефективності військового лідера у бойових умовах 68
РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КОМАНДИРІВ 83
3.1. Методологічні особливості оцінки лідерства командирів у Збройних Силах України та сутність методу «Оцінка 360°» 83
3.2. Емпіричне дослідження оцінювання лідерських якостей командирів методом «Оцінка 360°» 101
ВИСНОВКИ 116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 127
ДОДАТОК 137

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні виклики національній безпеці України, зокрема повномасштабна російська агресія, що розпочалася 24 лютого 2022 року, висунули перед Збройними Силами України критично важливі завдання щодо захисту суверенітету та територіальної цілісності держави. В умовах ведення бойових дій особливого значення набуває ефективність військового управління на всіх рівнях, що безпосередньо залежить від якості військового лідерства. Командири та начальники як ключові фігури у військовій ієрархії несуть відповідальність не лише за виконання бойових завдань, але й за життя та психологічний стан підлеглих, що робить дослідження психологічних особливостей розвитку військового лідерства надзвичайно актуальним та практично значущим.

Військове лідерство являє собою складний багатогранний феномен, що поєднує управлінські, психологічні, етичні та професійні компетенції командира. За визначенням, наведеним у Доктрині військового лідерства у Збройних Силах України, військове лідерство є процесом впливу на людей шляхом надання їм мети, мотивації та напряму діяльності для виконання завдань та покращення діяльності військової організації. Цей процес передбачає не просто віддавання наказів та контроль за їх виконанням, а створення умов для максимальної реалізації потенціалу кожного військовослужбовця через натхнення, особистий приклад, турботу та професійну компетентність командира. У широкому розумінні військове лідерство охоплює здатність командира впливати на поведінку та свідомість підлеглих, формувати згуртований колектив, спроможний ефективно діяти в екстремальних умовах бойової обстановки, зберігаючи при цьому морально-етичні цінності та дотримуючись принципів військового етосу.

Психологічний аспект військового лідерства охоплює широкий спектр явищ, що включають формування та розвиток лідерських якостей

особистості, психологічні механізми впливу командира на підлеглих, особливості прийняття рішень в умовах невизначеності та стресу, підтримання морально-психологічного стану особового складу в бойових умовах. Особливої уваги заслуговують такі психологічні чинники ефективності військового лідера як стресостійкість, що дозволяє зберігати працездатність та приймати адекватні рішення в умовах психологічного тиску, когнітивна стійкість, яка забезпечує ясність мислення та здатність до аналізу складних ситуацій під час бойових дій, емоційний інтелект, що проявляється у розумінні власних емоцій та емоційних станів підлеглих, здатність до рефлексії та саморегуляції, моральна стійкість та ціннісно-етична позиція, що визначають дотримання норм військового етосу навіть у найскладніших обставинах, а також соціально-психологічний вплив і здатність згуртовувати колектив, створюючи атмосферу взаємодовіри та бойового братерства.

Дослідження військового лідерства набуває особливої актуальності в контексті реформування Збройних Сил України відповідно до стандартів НАТО, що передбачає не лише технічне переоснащення та зміну організаційної структури, але й трансформацію системи підготовки та розвитку військових лідерів. Стратегія розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, затверджена наказом Головнокомандувача від 17 листопада 2023 року, визначає пріоритетні напрями формування сучасної системи лідерства, що відповідає викликам сьогодення та враховує досвід провідних армій світу, зокрема Збройних Сил США. Ця стратегія наголошує на необхідності системного підходу до розвитку лідерських компетенцій на всіх етапах військової кар'єри, від підготовки курсантів у вищих військових навчальних закладах до безперервного професійного розвитку офіцерів та сержантів під час проходження служби.

Аналіз бойового досвіду українських військових підрозділів свідчить про те, що психологічна готовність командирів до лідерства, їхня здатність зберігати ясність мислення та приймати виважені рішення в екстремальних

умовах, уміння підтримувати бойовий дух підлеглих та профілактика їх психологічного виснаження є вирішальними факторами успіху бойових операцій. Досвід ведення бойових дій на сході України, починаючи з 2014 року, та особливо в умовах повномасштабного вторгнення, продемонстрував критичну важливість психологічної підготовки командирів, їхньої здатності ефективно функціонувати в умовах тривалого стресу, невизначеності та постійної загрози життю. Водночас існуюча система підготовки військових кадрів не завжди забезпечує достатній рівень розвитку цих компетенцій, що зумовлює необхідність глибокого наукового дослідження психологічних аспектів формування військового лідерства та розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи підготовки військових лідерів.

Важливим напрямом розвитку системи військового лідерства є впровадження сучасних методів оцінювання лідерських якостей командирів, зокрема методу "Оцінка 360°", що дозволяє отримати всебічну інформацію про ефективність лідерства через зворотний зв'язок від командирів, підлеглих, колег та представників підрозділів забезпечення. Інструкція з оцінювання лідерських якостей командирів у Збройних Силах України, затверджена наказом Головнокомандувача від 19 червня 2024 року, визначає методологію проведення такого оцінювання та створює основу для систематичного розвитку лідерської компетентності військових керівників. Метод "Оцінка 360°" базується на принципі багатоджерельного оцінювання, коли інформація про лідерські якості командира збирається від різних категорій оцінювачів, що взаємодіють з ним у різних ситуаціях та контекстах, що дозволяє отримати об'єктивну та всебічну картину його сильних сторін та зон розвитку.

Теоретичне осмислення феномену військового лідерства потребує інтеграції знань з різних галузей психологічної науки, включаючи загальну психологію, психологію особистості, соціальну психологію, психологію управління та військову психологію. Сучасні дослідження військового

лідерства, проведені як вітчизняними науковцями, серед яких О.В. Бойко, А.М. Романишин, О.М. Кокун, І.О. Пішко, Н.М. Полтєва, так і зарубіжними вченими, підкреслюють важливість комплексного підходу до розуміння цього явища, що враховує індивідуально-психологічні особливості лідера, характеристики групи та ситуаційні фактори, особливо в умовах бойових дій. Дослідження психологічної стійкості та резильєнтності військовослужбовців, проведені в арміях країн НАТО, зокрема у Збройних Силах США, Великої Британії та Ізраїлю, демонструють ефективність науково обґрунтованих програм психологічної підготовки та підтримки військових лідерів, що може бути адаптовано до умов Збройних Сил України.

Актуальність дослідження психологічних особливостей розвитку військового лідерства підсилюється також необхідністю вирішення низки практичних завдань, що постали перед Збройними Силами України в умовах воєнного часу. Серед них відбір кандидатів на командні посади з урахуванням їхніх психологічних характеристик та лідерського потенціалу, розробка ефективних програм підготовки військових лідерів, що поєднують розвиток професійних компетенцій з формуванням психологічної готовності до дій в екстремальних умовах, створення системи психологічного супроводу командирів під час виконання бойових завдань, впровадження методів оцінювання та розвитку лідерських якостей, а також профілактика професійного вигорання та посттравматичних стресових розладів у командного складу. Вирішення цих завдань вимагає глибокого наукового розуміння психологічних закономірностей формування та прояву військового лідерства в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – військове лідерство у Збройних Силах України.

Предмет дослідження – психологічні особливості розвитку військового лідерства в Збройних Силах України.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості розвитку військового лідерства в Збройних Силах України, проаналізувати систему оцінювання лідерських якостей командирів методом «Оцінка 360°».

Гіпотеза дослідження: передбачаємо, що ефективність розвитку військового лідерства визначається комплексом психологічних особливостей, які зумовлюються стресостійкістю, когнітивною й моральною стійкістю, здатністю до ефективної соціально-психологічної взаємодії та турботи про ресурс підрозділу. Систематичне оцінювання лідерських якостей методом "Оцінка 360°" сприяє розвитку самоусвідомлення командирів та підвищенню ефективності їхнього лідерства через отримання всебічного зворотного зв'язку від різних категорій оцінювачів, що дозволяє виявити сильні сторони та зони розвитку лідерських компетенцій.

Завдання дослідження:

1. Провести комплексний аналіз нормативно-правових засад поняття військового лідерства у Збройних Силах України на основі вивчення Доктрини розвитку військового лідерства, Доктрини військового лідерства, відповідних наказів та стратегічних документів з метою визначення психологічного аспекту та огляду стандартів підготовки військових лідерів.

2. Розкрити сутність та завдання військового лідерства в Збройних Силах України, визначити ключові функції, принципи та стандарти лідерської діяльності командирів різних рівнів у сучасних умовах ведення бойових дій.

3. Дослідити особливості розвитку військового лідерства у Збройних Силах України з урахуванням національних традицій, історичного досвіду та сучасних викликів.

4. Вивчити особливості розвитку військового лідерства в армії Сполучених Штатів Америки з метою виявлення кращих практик та досвіду, які можуть бути адаптовані до умов Збройних Сил України.

5. Дослідити психологічні особливості формування військового лідерства на етапі підготовки, проаналізувати взаємозв'язок психологічної та бойової підготовки, вивчити стандарти лідерства.

6. Виявити та систематизувати психологічні чинники ефективності військового лідера у бойових умовах, включаючи стресостійкість, когнітивну

стійкість, відповідальність, моральну стійкість, соціально-психологічний вплив та турботу про ресурс підрозділу.

7. Розкрити методологічні особливості оцінки лідерства командирів у Збройних Силах України та сутність методу "Оцінка 360°" згідно з інструкцією, затвердженою наказом Головнокомандувача.

8. Провести емпіричне дослідження оцінювання лідерських якостей командирів методом "Оцінка 360°" та проаналізувати отримані результати.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися теоретичні методи, що включають теоретико-методологічний аналіз наукової літератури з проблем військового лідерства, психології управління та військової психології, класифікацію та систематизацію наукових джерел, порівняльний аналіз нормативно-правової бази України та зарубіжного досвіду розвитку військового лідерства, зокрема досвіду Збройних Сил США, узагальнення результатів теоретичних та емпіричних досліджень. Емпіричні методи дослідження представлені методом "Оцінка 360°" для всебічного оцінювання лідерських якостей командирів через зворотний зв'язок від різних категорій оцінювачів, психодіагностичними методиками оцінювання індивідуально-психологічних характеристик військових лідерів, а також методами математично-статистичної обробки отриманих емпіричних даних для виявлення закономірностей та взаємозв'язків між різними аспектами лідерської ефективності.

Наукова новизна полягає в апробації методу «Оцінка 360°» для оцінювання лідерських якостей командирів ЗСУ та виявленні можливостей для розвитку лідерської компетентності військових керівників, уточненню психологічних особливостей військового лідерства в умовах війни, систематизації психологічних чинників ефективності військового лідера у бойових умовах. Дослідження вносить вклад у розвиток теорії військового лідерства через обґрунтування психологічних механізмів формування та прояву лідерських якостей в умовах бойової обстановки, а також розширює

уявлення про роль психологічної підготовки у становленні ефективного військового лідера.

Практична значущість результатів дослідження визначається можливістю їх використання у системі підготовки та розвитку військових лідерів на різних етапах військової кар'єри, від базової підготовки курсантів у вищих військових навчальних закладах до підвищення кваліфікації офіцерського та сержантського складу. Результати дослідження можуть бути застосовані при удосконаленні програм психологічної підготовки особового складу Збройних Сил України, розробці рекомендацій щодо формування лідерської компетентності командирів різних рівнів з урахуванням специфіки їхньої діяльності, створенні системи психологічного супроводу командирів під час підготовки та виконання бойових завдань, вдосконаленні методів відбору кандидатів на командні посади з урахуванням їхнього лідерського потенціалу та психологічних характеристик, а також впровадженні системи оцінювання та розвитку лідерських якостей на основі методу "Оцінка 360°". Практичне значення має також розроблені рекомендації щодо профілактики професійного вигорання та посттравматичних стресових розладів у командного складу, що є актуальним завданням в умовах тривалого ведення бойових дій.

Сучасна система військового лідерства у Збройних Силах України перебуває на етапі активного реформування та адаптації до стандартів НАТО, що потребує наукового осмислення психологічних аспектів цього процесу. Трансформація підходів до розвитку лідерства передбачає перехід від авторитарної моделі командування до лідерства, що базується на довірі, взаємоповазі та спільних цінностях, від формального виконання посадових обов'язків до натхнення та мотивації підлеглих через особистий приклад, від концентрації влади в руках командира до делегування повноважень та розвитку ініціативи на всіх рівнях військової ієрархії. Така трансформація вимагає глибоких змін у свідомості та поведінці військових керівників, що

неможливо без розуміння психологічних закономірностей формування нової моделі лідерства та створення ефективної системи її розвитку.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 76 найменувань та додатків на 16 сторінках. Загальний обсяг основного тексту становить 126 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

1.1 Теоретичні та нормативно-правові основи поняття військового лідерства у Збройних Силах України

Формування сучасної системи військового лідерства у Збройних Силах України відбувається в умовах активних бойових дій та потребує чіткого нормативно-правового регулювання. Нормативна база військового лідерства охоплює широкий спектр документів стратегічного, доктринального та організаційно-методичного характеру, які визначають концептуальні засади розвитку лідерських компетентностей військовослужбовців. Правове забезпечення лідерства базується на фундаментальних законах про національну безпеку, військову службу та оборонне планування, що створюють юридичне підґрунтя для імплементації лідерських практик у військовому середовищі. Психологічна складова нормативних документів відображає усвідомлення керівництвом Збройних Сил необхідності системного підходу до формування особистісних якостей командирів та їхньої здатності ефективно керувати підлеглими в екстремальних умовах. Сукупність нормативно-правових актів формує цілісну систему вимог до військового лідера, що охоплює як професійні компетентності, так і морально-етичні характеристики особистості.

Теоретичне осмислення військового лідерства у вітчизняній науці базується на інтеграції класичних концепцій управління та сучасних підходів до розвитку людського потенціалу в умовах збройного протистояння. Дослідники визначають військове лідерство як складний багатовимірний феномен, що поєднує здатність командира впливати на підлеглих,

мотивувати їх до виконання бойових завдань та забезпечувати згуртованість підрозділу в критичних ситуаціях. Психологічний вимір лідерства передбачає наявність у командира розвинутих когнітивних здібностей, емоційної стабільності, вольових якостей та соціально-перцептивної компетентності для розуміння психічних станів підлеглих. Концептуальні моделі лідерства підкреслюють взаємозв'язок між особистісними характеристиками лідера, ситуаційними чинниками бойової обстановки та груповою динамікою військового колективу. Науковий аналіз показує, що ефективне військове лідерство не зводиться лише до формального владного статусу, а вимагає від командира здатності завойовувати довіру та авторитет через професіоналізм, справедливість та турботу про підлеглих.

Фундаментальне значення для регулювання питань військової служби має Закон України "Про військовий обов'язок і військову службу" від 25.03.1992 № 2232-XII, який визначає правові основи організації військової служби та статус військовослужбовців [1]. Стратегічний рівень нормативного забезпечення представлений Законом України "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 № 2469-VIII, що встановлює принципи державної політики у сфері національної безпеки та оборони [10]. Указ Президента України "Про Стратегію національної безпеки України" від 14.09.2020 № 392/2020 визначає пріоритетні напрями розвитку оборонних спроможностей держави та роль людського чинника в забезпеченні безпеки [11]. Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента від 25.03.2021 № 121/2021, окреслює концептуальні підходи до розбудови боєздатних Збройних Сил та підкреслює необхідність формування професійного офіцерського корпусу з високими лідерськими якостями [13]. Ці документи створюють правову рамку для розроблення спеціалізованих нормативних актів безпосередньо з питань військового лідерства.

Доктринальні документи конкретизують теоретичні засади та практичні механізми розвитку лідерства у військовому середовищі. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України ВКП 7-00(03).01

визначає основні поняття, принципи та стандарти лідерської поведінки для різних категорій військовослужбовців [30]. Оновлена Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України ОП 1-296, затверджена Генеральним штабом № 369 НВГШ від 22.01.2024, відображає досвід повномасштабної війни та інтегрує кращі практики країн-членів НАТО у сфері підготовки військових лідерів [29]. Документ встановлює вимоги до компетентностей командирів на різних рівнях управління та визначає систему їхнього розвитку через формальну освіту, самоосвіту та практичний досвід. Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 19.06.2024 № 262 затверджує Інструкцію з оцінювання лідерських якостей командирів, що впроваджує методологію комплексної оцінки ефективності лідерства через систему зворотного зв'язку "Оцінка 360°" [7]. Військовий етос сержантського та старшинського складу Збройних Сил України ТКП 1-00(203)01(62).01 формулює морально-етичні стандарти та цінності, які мають керувати діями молодших командирів у повсякденній діяльності та бойових умовах [23].

Психологічна складова нормативних документів виявляється у визнанні ключової ролі особистісних характеристик та психічного стану командира для ефективного виконання лідерських функцій. Доктринальні положення підкреслюють необхідність розвитку у військових лідерів емоційного інтелекту, здатності до саморегуляції в стресових ситуаціях та навичок психологічної підтримки підлеглих. Стандарти лідерської підготовки включають вимоги щодо формування психологічної стійкості, адаптивності до змінних умов обстановки та здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності й дефіциту часу. Нормативні документи визначають відповідальність командирів за моральний та психологічний стан особового складу, що передбачає володіння методами діагностики групової динаміки та індивідуальних психічних станів військовослужбовців. Концепція військової кадрової політики, затверджена наказом Міністерства оборони України від 27.10.2023 № 637, передбачає створення системи безперервного професійного розвитку офіцерів з

акцентом на формування лідерських компетентностей через спеціалізовані програми навчання [8]. Психологічний супровід розвитку лідерства включає застосування науково обґрунтованих методів психодіагностики, тренінгових технологій та індивідуального коучингу для максимального розкриття лідерського потенціалу військовослужбовців.

Стандарти лідерської підготовки передбачають поетапне формування компетентностей відповідно до рівня посадових обов'язків та військового звання. Для молодших командирів (сержантів та старшин) пріоритетним є розвиток навичок безпосереднього керівництва малими групами, мотивування підлеглих особистим прикладом та підтримання дисципліни в підрозділі. Офіцерський склад тактичної ланки (командири взводів та рот) має демонструвати здатність до тактичного мислення, прийняття самостійних рішень у динамічній бойовій обстановці та забезпечення ефективної взаємодії підрозділів. Командири оперативного рівня потребують стратегічного бачення, навичок управління значними людськими та матеріальними ресурсами, а також здатності координувати дії різнорідних підрозділів для досягнення спільної мети. Стандарт "Смуга реакції лідера" СТІ 000Г(В).58А визначає критерії оцінки швидкості та адекватності реакцій командира на зміни обстановки, що є показником його психологічної готовності до управління в екстремальних умовах [50]. Методичні рекомендації з розвитку військових лідерів деталізують підходи до формування професійної культури командирів відповідно до принципів та стандартів НАТО, забезпечуючи інтероперабельність українських військових лідерів з партнерами з Альянсу [41].

Інтеграція вимог нормативних документів у практику підготовки військових лідерів відбувається через систему військової освіти та безперервного професійного розвитку. Програми навчання у вищих військових навчальних закладах включають спеціалізовані дисципліни з основ військового лідерства, психології управління та етики командира. Курси підвищення кваліфікації для діючих офіцерів передбачають вивчення

сучасних концепцій лідерства, обмін досвідом та аналіз реальних ситуацій командування в бойових умовах. Система наставництва та менторства забезпечує передачу практичних знань та лідерських навичок від досвідчених командирів до молодих офіцерів через спільну діяльність та рефлексивний аналіз управлінських рішень. Впровадження методу "Оцінка 360°" дозволяє командирам отримувати зворотний зв'язок від підлеглих, колег та керівництва щодо ефективності їхнього лідерства, що стимулює самовдосконалення та корекцію управлінської поведінки. Психологічна підготовка лідерів включає тренінги з управління стресом, розвитку комунікативних навичок, конфліктології та психологічної підтримки підлеглих, що підвищує їхню здатність підтримувати боєздатність підрозділу в найскладніших умовах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Структура нормативно-правового забезпечення військового лідерства у Збройних Силах України

Рівень регулювання	Нормативні документи	Психологічний зміст	Сфера застосування
Законодавчий	Закони України про національну безпеку, військову службу, оборонне планування	Визначення принципів формування особистості військовослужбовця, його прав та обов'язків	Загальні засади організації військової служби та розвитку персоналу
Стратегічний	Стратегії національної безпеки, воєнної безпеки, оборонні бюлетені	Встановлення пріоритетів розвитку людського потенціалу оборони	Довгострокове планування розвитку Збройних Сил
Доктринальний	Доктрина військового лідерства, Військовий етос, Концепція кадрової політики	Формулювання стандартів лідерської поведінки, цінностей та компетентностей командирів	Концептуальні основи підготовки військових лідерів
Організаційно-методичний	Накази, інструкції, методичні рекомендації з оцінювання та розвитку лідерства	Конкретизація методів психодіагностики, навчання та оцінки ефективності лідерів	Практична реалізація лідерської підготовки у підрозділах

Порівняльний аналіз вітчизняних та міжнародних підходів до нормативного регулювання лідерства виявляє спільні тенденції та специфічні особливості. Американські статутні документи, зокрема Army Doctrine

Publication ADP 6-22 "Army Leadership and the Profession" та Field Manual FM 6-22 "Leader Development", демонструють системний підхід до формування лідерських компетентностей через комбінацію інституційного навчання, оперативних завдань та самоосвіти [56, 70]. Доктринальні документи НАТО, такі як Allied Joint Publication AJP-01 "Allied Joint Doctrine", встановлюють загальні принципи лідерства для забезпечення ефективної взаємодії багатонаціональних військових формувань [57]. Українська нормативна база інтегрує ці напрацювання, адаптуючи їх до національного контексту та специфіки ведення бойових дій проти технологічно оснащеного супротивника. Особливістю українських документів є акцент на морально-етичній складовій лідерства, що відображає усвідомлення важливості ціннісної мотивації в умовах захисту суверенітету держави. Нормативне закріплення психологічної підтримки як невід'ємної функції командира свідчить про визнання вирішальної ролі психічного стану особового складу для підтримання високої боєздатності підрозділів.

Впровадження нормативних вимог до військового лідерства стикається з об'єктивними викликами, пов'язаними з дефіцитом часу на підготовку в умовах активних бойових дій та необхідністю швидкого формування офіцерського корпусу. Інтенсивна мобілізація призводить до того, що значна частина командирів отримує посади без проходження систематичної лідерської підготовки, опановуючи необхідні навички безпосередньо в бойових умовах. Це актуалізує розробку прискорених програм підготовки, що концентруються на критично важливих компетентностях та використовують інтенсивні тренінгові методи для швидкого формування лідерських навичок. Водночас бойовий досвід дозволяє верифікувати теоретичні положення доктринальних документів, виявляти найбільш ефективні лідерські практики та вносити необхідні корективи до стандартів підготовки. Система збору та узагальнення передового досвіду, передбачена нормативними документами, забезпечує постійне вдосконалення методології розвитку військового лідерства на основі аналізу реальних бойових ситуацій.

Створення банку кейсів ефективного та неефективного лідерства дозволяє використовувати їх у навчальному процесі для формування у майбутніх командирів практичних навичок прийняття рішень та управління підрозділом.

Психологічна діагностика лідерського потенціалу військовослужбовців базується на застосуванні валідних та надійних психометричних інструментів, визначених нормативними документами. Методичний посібник "Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців" systematизує сучасні методи оцінки особистісних характеристик, когнітивних здібностей та соціально-психологічних компетентностей, релевантних для ефективного лідерства [36]. Комплексна діагностика включає оцінку інтелектуальних здібностей, емоційної стабільності, мотиваційної спрямованості, комунікативних навичок та здатності до прийняття рішень в умовах стресу. Результати психодіагностики використовуються для прогнозування успішності виконання командних функцій, формування індивідуальних траєкторій розвитку та відбору кандидатів на підвищення на посаді. Нормативні документи передбачають обов'язкове психологічне супроводження процесу розвитку лідерів на всіх етапах військової кар'єри, що включає первинну діагностику при вступі на військову службу, періодичні оцінки під час проходження служби та поглиблене вивчення при призначенні на керівні посади. Етичні стандарти психодіагностики вимагають забезпечення конфіденційності результатів, їх використання виключно в інтересах професійного розвитку військовослужбовця та заборони дискримінації на основі психологічних характеристик.

Формування лідерської ідентичності передбачає інтеріоризацію військовослужбовцем цінностей, норм та стандартів поведінки, визначених у доктринальних документах. Військовий етос сержантського та старшинського складу артикулює фундаментальні чесноти молодшого командира: честь, відповідальність, турботу про підлеглих, особистий приклад та безкомпромісне виконання обов'язку [23]. Процес формування

етосу відбувається через систему організаційної соціалізації, що включає формальне навчання, наставництво з боку досвідчених командирів та практичний досвід виконання посадових обов'язків. Психологічні механізми інтеріоризації цінностей базуються на ідентифікації з рольовими моделями, емоційному переживанні причетності до військової спільноти та когнітивному усвідомленні важливості дотримання етичних стандартів. Організаційна культура підрозділу відіграє вирішальну роль у закріпленні лідерських норм, оскільки щоденна взаємодія з колегами та керівництвом формує практичне розуміння того, які саме моделі поведінки заохочуються та які піддаються санкціям. Конфлікт між декларованими цінностями та реальною практикою може призводити до цинізму та деморалізації, тому нормативні документи підкреслюють необхідність узгодженості слів та дій командирів усіх рівнів.

Розвиток критичного мислення та рефлексивної практики командирів визначається як ключова умова їхнього професійного зростання та адаптації до змінних умов ведення війни. Здатність до критичного аналізу власних рішень, усвідомлення припущень та упереджень, які впливають на оцінку ситуації, дозволяє командиру уникати систематичних помилок та постійно вдосконалювати свої управлінські навички. Методичні рекомендації з розвитку військових лідерів включають техніки структурованої рефлексії, що передбачають систематичний аналіз досвіду командування через призму лідерських компетентностей [41]. Створення умов для відкритого обговорення успіхів та невдач у безпечному середовищі сприяє формуванню культури навчання та інновацій, коли помилки розглядаються не як привід для покарання, а як можливість для індивідуального та колективного розвитку. Нормативне закріплення права на помилку в навчальних умовах заохочує експериментування з новими підходами до вирішення тактичних завдань та розвиток креативності командирів. Баланс між підтримкою ініціативи та підзвітністю за результати створює середовище, в якому

командири можуть розвивати свій лідерський потенціал без страху необґрунтованої критики.

Гендерні та інклюзивні виміри військового лідерства набувають дедалі більшого значення в контексті демократизації Збройних Сил та розширення участі жінок у бойових підрозділах. Нормативні документи підкреслюють, що лідерські стандарти є універсальними та не залежать від статі, етнічної приналежності чи соціального походження військовослужбовця. Психологічні дослідження демонструють, що ефективність лідерства визначається не демографічними характеристиками, а наявністю необхідних компетентностей, мотивації та здатності завойовувати довіру підлеглих. Створення інклюзивного середовища передбачає подолання стереотипів та упереджень, забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку та нульову толерантність до дискримінації та домагань. Командири мають демонструвати приклад поваги до різноманітності та формувати в підрозділі культуру взаємоповаги, де кожен військовослужбовець оцінюється виключно за професійними якостями та внеском у виконання бойового завдання. Інклюзивне лідерство підвищує згуртованість підрозділу, оскільки створює відчуття справедливості та приналежності у всіх членів колективу незалежно від їхніх особистих характеристик.

Міжнародне співробітництво у сфері розвитку військового лідерства відбувається через участь українських офіцерів у програмах підготовки країн-партнерів, обмін досвідом та адаптацію кращих практик до національного контексту. Програми Military-to-Military Contacts дозволяють українським командирам ознайомитися з підходами до лідерської підготовки у збройних силах США, Великої Британії, Канади та інших країн-членів НАТО. Спільні навчання та операції створюють можливості для практичного застосування принципів інтероперабельності та вивчення особливостей лідерських стилів у різних національних військових культурах. Нормативні документи передбачають систематичне вивчення та імплементацію передових практик підготовки лідерів з урахуванням специфіки українського

контексту та досвіду ведення бойових дій. Міжнародна співпраця також включає участь українських експертів у розробці доктринальних документів НАТО, що дозволяє інтегрувати унікальний досвід України у загальноальянсові стандарти та процедури. Взаємне навчання збагачує як українську, так і міжнародну спільноту новими підходами до вирішення викликів сучасної війни.

Технологічні інновації та цифровізація впливають на характер військового лідерства, вимагаючи від командирів нових компетентностей у сфері управління інформацією та координації дій у кіберпросторі. Сучасний військовий лідер має вміти ефективно використовувати системи автоматизованого управління військами, аналізувати великі обсяги розвідувальної інформації та приймати рішення на основі даних із множинних джерел. Психологічні виклики цифрового командування включають управління когнітивним навантаженням в умовах інформаційного перевантаження, підтримання ситуаційної обізнаності при роботі з багатьма інформаційними потоками та збереження критичного мислення при оцінці достовірності інформації. Нормативні документи передбачають включення до програм підготовки лідерів модулів з цифрової грамотності, кібербезпеки та протидії інформаційним операціям супротивника. Водночас підкреслюється, що технології є лише інструментом, а суть лідерства залишається незмінною – здатність надихати людей, забезпечувати їхню згуртованість та вести до досягнення мети навіть у найскладніших обставинах.

Етична складова військового лідерства набуває особливої ваги в умовах, коли командирам доводиться приймати рішення, що безпосередньо впливають на життя та здоров'я підлеглих. Доктринальні документи встановлюють моральні імперативи лідера: цінність людського життя, недопустимість невиправданого ризику, відповідальність за наслідки прийнятих рішень та чесність у відносинах з підлеглими, колегами та керівництвом [29]. Психологічна підготовка до етичних дилем включає

аналіз складних ситуацій, коли різні цінності вступають у конфлікт, та формування навичок морального міркування для прийняття виважених рішень. Командир має демонструвати моральну мужність для відстоювання етичних принципів навіть за умови тиску обставин або вказівок вищого керівництва, що суперечать нормам моралі та законам війни. Організаційна культура, що підтримує етичну поведінку та передбачає санкції за порушення моральних стандартів, створює середовище, в якому правильні дії заохочуються, а неетична поведінка не має шансів залишитися непоміченою. Довіра суспільства до Збройних Сил значною мірою залежить від дотримання командирами високих етичних стандартів, що робить моральну складову лідерства не лише внутрішньовійськовою, а й загальнонаціональною цінністю.

Система безперервного професійного розвитку військових лідерів передбачає поєднання формального навчання, практичного досвіду та самоосвіти протягом усієї військової кар'єри. Нормативні документи визначають етапи розвитку командира відповідно до його посадового зростання: від молодшого лейтенанта, що опановує основи тактичного лідерства, до генерала, що формує стратегічне бачення розвитку Збройних Сил. Кожен етап кар'єри передбачає специфічні завдання розвитку, досягнення яких є умовою переходу на наступний рівень відповідальності. Індивідуальні плани розвитку лідера складаються на основі результатів оцінювання лідерських якостей та враховують сильні сторони й зони для вдосконалення конкретного командира. Менторство з боку досвідчених офіцерів забезпечує персоналізовану підтримку професійного зростання та передачу неявних знань, які важко формалізувати в навчальних програмах. Створення середовища, що стимулює безперервне навчання та самовдосконалення, є стратегічним завданням системи розвитку лідерства, оскільки динаміка сучасних конфліктів вимагає постійної адаптації до нових викликів та загроз.

Вимірювання ефективності системи розвитку військового лідерства здійснюється через комбінацію об'єктивних та суб'єктивних показників на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. На індивідуальному рівні оцінюються зміни в лідерських компетентностях командира, його здатність виконувати посадові обов'язки та потенціал для подальшого просування. Групові показники включають рівень згуртованості підрозділу, задоволеність військовослужбовців командуванням, ефективність виконання бойових завдань та моральний стан особового складу. Організаційний рівень передбачає аналіз загальної боєздатності Збройних Сил, якості офіцерського корпусу та здатності організації адаптуватися до змінних умов безпекового середовища. Нормативні документи встановлюють процедури регулярного моніторингу та оцінювання ефективності програм розвитку лідерства з метою виявлення проблемних зон та внесення необхідних коректив. Використання методу "Оцінка 360°" дозволяє отримати багатосторонню перспективу на ефективність лідерства командира через зворотний зв'язок від різних категорій респондентів [7]. Систематичний збір та аналіз даних про результативність лідерів забезпечує доказову базу для вдосконалення методології їхньої підготовки та розвитку.

Нормативно-правове забезпечення військового лідерства у Збройних Силах України формує цілісну систему вимог до компетентностей, цінностей та поведінки командирів на всіх рівнях управління. Психологічна складова доктринальних документів відображає розуміння того, що ефективність лідерства визначається не лише формальними повноваженнями, а здатністю командира впливати на підлеглих через особистий приклад, професіоналізм та турботу про їхнє благополуччя. Інтеграція вітчизняного досвіду та міжнародних стандартів створює підґрунтя для формування сучасної системи підготовки військових лідерів, здатних ефективно виконувати завдання в умовах динамічного та високотехнологічного збройного конфлікту. Подальший розвиток нормативної бази має враховувати уроки повномасштабної війни та забезпечувати гнучкість системи для швидкої адаптації до нових викликів та загроз національній безпеці.

1.2 Сутність та завдання військового лідерства в Збройних Силах України

Військове лідерство у Збройних Силах України визначається як багатогранний процес цілеспрямованого впливу командира на підлеглих, спрямований на формування мотивації, згуртованості та боєздатності підрозділу для ефективного виконання бойових завдань. Доктрина військового лідерства встановлює, що лідерство є ключовим компонентом бойової сили війська та елементом забезпечення професійної діяльності військовослужбовців на всіх рівнях командування [29, 7]. Сутність військового лідерства полягає не просто у формальному здійсненні владних повноважень, а у здатності командира надихати підлеглих, формувати у них глибоке розуміння мети діяльності та внутрішню готовність до самовідданого виконання службових обов'язків навіть в екстремальних умовах бойових дій. Військовий лідер поєднує у собі функції управлінця, наставника, вихователя та морального авторитету, що створює синергетичний ефект у підвищенні боєздатності підрозділу. Психологічна природа лідерства виявляється у здатності командира встановлювати емоційний контакт з підлеглими, розуміти їхні потреби, страхи та мотиви, використовуючи це розуміння для формування єдиної команди з високим рівнем взаємодовіри та взаємопідтримки.

Концептуальною основою розуміння військового лідерства у Збройних Силах України є триєдина формула "Бути – Знати – Діяти", адаптована з досвіду армії Сполучених Штатів Америки та інтегрована у національну доктрину з урахуванням специфіки української військової традиції [30, 12]. Компонент "Бути" охоплює особистісні якості, характер, цінності та переконання командира, які формують його моральний авторитет та здатність бути прикладом для підлеглих. Компонент "Знати" включає професійну компетентність, тактичні знання, розуміння психології військового колективу та здатність до стратегічного мислення. Компонент

"Діяти" передбачає практичну реалізацію лідерських функцій через прийняття рішень, комунікацію, мотивацію та управління ресурсами підрозділу. Ця модель відображає холістичний підхід до лідерства, коли ефективність командира визначається гармонійним поєднанням особистісних якостей, професійних знань та практичних навичок управління. Психологічна сутність цієї моделі полягає у формуванні цілісної особистості лідера, у якого внутрішні переконання, знання та дії узгоджені між собою та спрямовані на досягнення єдиної мети.

Військове лідерство реалізується на трьох взаємопов'язаних рівнях, кожен з яких характеризується специфічними завданнями, масштабом відповідальності та психологічними особливостями впливу на підлеглих [29, 15-18]. Тактичний рівень лідерства охоплює командирів від відділення до роти, які здійснюють пряме лідерство через безпосередній щоденний контакт з підлеглими. На цьому рівні командир особисто спілкується з кожним військовослужбовцем, спостерігає за його поведінкою, оцінює емоційний стан та оперативно реагує на зміни у морально-психологічному кліматі підрозділу. Оперативний рівень представлений командирами батальйонів, бригад та оперативних командувань, які здійснюють організаційне лідерство через систему підлеглих командирів. Психологічна специфіка цього рівня полягає у необхідності формувати організаційну культуру, систему цінностей та традицій, які визначають поведінку військовослужбовців навіть без прямого контакту з вищим командуванням. Стратегічний рівень лідерства реалізується вищим військовим керівництвом, яке визначає бачення розвитку Збройних Сил, формує стратегічні пріоритети та створює умови для реалізації лідерського потенціалу на всіх нижчих рівнях управління.

Доктрина військового лідерства визначає вісім ключових компетентностей, якими має володіти ефективний військовий лідер незалежно від рівня командування [29, 22-28]. Військова експертиза передбачає глибоке знання тактики, озброєння, організації підрозділу та здатність застосовувати ці знання для вирішення бойових завдань.

Комунікація охоплює здатність чітко формулювати думки, активно слухати підлеглих, надавати конструктивний зворотний зв'язок та ефективно використовувати різні канали передачі інформації. Прийняття рішень включає здатність аналізувати ситуацію в умовах невизначеності, оцінювати ризики, обирати оптимальний варіант дій та нести відповідальність за наслідки прийнятих рішень. Мотивація передбачає розуміння потреб підлеглих та здатність створювати умови для задоволення цих потреб через службову діяльність, формуючи внутрішню спонуку до високих досягнень. Розвиток команди полягає у свідомому формуванні згуртованого підрозділу через розподіл ролей, делегування повноважень, навчання та створення атмосфери взаємопідтримки.

Етична поведінка як компетентність військового лідера передбачає неухильне дотримання норм військового етосу, чесність, справедливість та особистий приклад моральної поведінки у всіх ситуаціях [29, 26]. Ця компетентність має особливе значення у військовому середовищі, де командир володіє значними владними повноваженнями та його дії безпосередньо впливають на життя і здоров'я підлеглих. Психологічно етична поведінка формує довіру підлеглих до командира, яка є фундаментом для ефективного лідерського впливу. Стратегічне мислення включає здатність бачити ширший контекст виконуваних завдань, прогнозувати наслідки власних дій, розуміти взаємозв'язки між різними елементами системи та приймати рішення з урахуванням довгострокової перспективи. Адаптивність передбачає психологічну гнучкість, здатність швидко перебудовуватися у відповідь на зміни обстановки, змінювати плани та методи дій, зберігаючи при цьому орієнтацію на кінцеву мету. Ця компетентність є критично важливою в умовах сучасного динамічного бойового середовища, де ситуація може змінюватися кардинально за короткий проміжок часу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові компетентності військового лідера та їхні психологічні основи

Компетентність	Психологічна основа	Прояви у діяльності командира
Військова експертиза	Когнітивні здібності, професійна пам'ять, практичне мислення	Обґрунтовані тактичні рішення, професійна підготовка підлеглих, ефективне використання озброєння
Комунікація	Емоційний інтелект, емпатія, вербальні здібності	Чітка постановка завдань, активне слухання, конструктивний зворотний зв'язок
Прийняття рішень	Аналітичне мислення, толерантність до невизначеності, відповідальність	Оперативний аналіз ситуації, обґрунтований вибір варіанту дій, прийняття відповідальності
Мотивація	Розуміння потреб, здатність надихати, оптимізм	Формування сенсу діяльності, визнання досягнень, підтримка ініціативи
Розвиток команди	Соціальна перцепція, організаторські здібності, педагогічний талант	Делегування повноважень, наставництво, створення атмосфери взаємодопомоги
Етична поведінка	Моральна свідомість, совість, почуття справедливості	Дотримання етичних норм, справедливе ставлення, особистий моральний приклад
Стратегічне мислення	Системне мислення, прогностичні здібності, концептуалізація	Бачення перспективи, врахування контексту, прогнозування наслідків
Адаптивність	Психологічна гнучкість, стресостійкість, креативність	Швидка перебудова планів, пошук нестандартних рішень, збереження ефективності при змінах

Завдання військового лідерства визначаються на кількох рівнях та охоплюють широкий спектр функцій від тактичного управління підрозділом до стратегічного розвитку всіх Збройних Сил [29, 7-9]. На рівні підрозділу основним завданням є формування боєздатної, згуртованої команди, здатної ефективно виконувати бойові завдання в екстремальних умовах. Це передбачає не лише професійну підготовку особового складу, а й створення психологічного клімату взаємодовіри, взаємоповаги та взаємопідтримки. Командир має забезпечити, щоб кожен військовослужбовець розумів своє місце у підрозділі, відчував власну значущість та був готовий до самовідданих дій заради спільної мети. Психологічно це завдання реалізується через систематичну роботу з мотивації, навчання, комунікації та турботи про фізичне і психічне благополуччя підлеглих. Важливим

елементом є формування почуття належності до підрозділу, гордості за свою частину та готовності захищати честь та інтереси бойових побратимів.

Стратегічним завданням військового лідерства є підвищення обороноздатності України через безперервний процес розвитку військовослужбовців, що включає тренування, навчання та саморозвиток [29, 8]. Це завдання передбачає створення у Збройних Силах культури постійного вдосконалення, де кожен військовослужбовець прагне розвивати власні компетентності та реалізовувати свій потенціал. Психологічна основа цього завдання полягає у формуванні внутрішньої мотивації до навчання, установки на зростання та готовності до змін. Командири на всіх рівнях мають створювати умови для розвитку підлеглих через надання можливостей для навчання, делегування відповідальності, підтримку ініціативи та визнання досягнень. Система розвитку військового лідерства спрямована на формування самокерованих професіоналів, які не потребують постійного зовнішнього контролю, а керуються внутрішніми стандартами професійної поведінки та прагненням до досконалості.

Завдання підтримання морально-психологічного стану особового складу набуває критичного значення в умовах тривалих бойових дій, коли військовослужбовці перебувають під постійним впливом стресорів високої інтенсивності [49, 156-178]. Командир має здійснювати моніторинг психологічного стану підлеглих, своєчасно виявляти ознаки психологічного виснаження, надавати підтримку та за необхідності залучати фахівців психологічної служби. Це завдання передбачає створення умов для психологічного відновлення особового складу через раціональну організацію режиму бойової роботи та відпочинку, забезпечення побутових потреб, підтримання зв'язку з родинами. Психологічно важливим є формування у підрозділі атмосфери, де звернення за психологічною допомогою не сприймається як ознака слабкості, а розглядається як нормальна та відповідальна поведінка професіонала, який дбає про збереження власного ресурсу для виконання бойових завдань.

Завдання формування та підтримання військової дисципліни реалізується через поєднання вимогливості з турботою про підлеглих, справедливості з розумінням індивідуальних особливостей кожного військовослужбовця [23, 18-22]. Ефективна дисципліна ґрунтується не на страху покарання, а на усвідомленні необхідності дотримання встановлених правил для забезпечення боєздатності підрозділу та безпеки кожного військовослужбовця. Командир-лідер формує дисципліну передусім через особистий приклад неухильного дотримання вимог статутів, етичних норм та професійних стандартів. Психологічна основа свідомої дисципліни полягає у розумінні підлеглими зв'язку між виконанням вимог та успішністю виконання бойових завдань, безпекою особового складу. Важливим елементом є формування почуття колективної відповідальності, коли кожен військовослужбовець розуміє, що його дисципліна впливає на безпеку та ефективність дій усього підрозділу.

Завдання забезпечення ефективної комунікації у підрозділі передбачає створення системи вертикальних та горизонтальних зв'язків, які забезпечують своєчасний обмін інформацією, координацію дій та взаєморозуміння між військовослужбовцями [29, 24]. Командир має організувати комунікацію так, щоб інформація про завдання, обстановку, рішення командування своєчасно доводилася до кожного виконавця у зрозумілій формі. Водночас необхідно забезпечити зворотний зв'язок, коли підлеглі мають можливість доводити до командира інформацію про виконання завдань, проблеми, пропозиції. Психологічно ефективна комунікація базується на довірі, відкритості, готовності слухати та чути один одного. Командир-лідер створює атмосферу, де військовослужбовці не бояться висловлювати думки, ставити питання, повідомляти про проблеми, знаючи, що їхня інформація буде розглянута серйозно та використана для покращення діяльності підрозділу.

Завдання розвитку підлеглих командирів та формування лідерського резерву є стратегічно важливим для забезпечення наступності командування

та постійного підвищення якості військового управління [30, 19-21]. Кожен командир має виявляти серед підлеглих військовослужбовців тих, хто демонструє лідерський потенціал, та свідомо працювати над його розвитком через делегування відповідальності, наставництво, надання можливостей для прийняття рішень та управління. Психологічна основа цього завдання полягає у формуванні у підлеглих командирів впевненості у власних силах, розвитку управлінського мислення, здатності до самостійних дій у межах замислу вищого командування. Ефективний лідер готує не послідовників, а нових лідерів, які зможуть у майбутньому самостійно керувати підрозділами та розвивати власних підлеглих. Це створює систему безперервного відтворення лідерського потенціалу Збройних Сил.

Завдання забезпечення гендерної рівності та інклюзії у військовому середовищі передбачає створення умов, де кожен військовослужбовець незалежно від статі, віку, етнічної приналежності чи інших характеристик має рівні можливості для реалізації свого потенціалу та кар'єрного зростання [29, 35-37]. Командир-лідер протидіє будь-яким проявам дискримінації, створює атмосферу поваги до розмаїття та використовує різноманітність підрозділу як ресурс для підвищення його ефективності. Психологічно це завдання вимагає від командира здатності бачити індивідуальність кожного підлеглого, цінувати унікальний внесок різних людей у спільну справу, формувати інклюзивну командну культуру. Особлива увага приділяється забезпеченню рівних можливостей для жінок-військовослужбовців, створенню умов для їхньої професійної реалізації та протидії гендерним стереотипам, які можуть обмежувати кар'єрний розвиток.

Завдання формування та підтримання традицій підрозділу сприяє створенню стійкої організаційної ідентичності, почуття належності та гордості за свою частину [23, 28-31]. Традиції об'єднують покоління військовослужбовців, передають досвід та цінності, формують унікальну культуру підрозділу. Командир має підтримувати існуючі традиції та за необхідності формувати нові, які відповідають сучасним викликам та

завданням. Психологічне значення традицій полягає у створенні відчуття наступності, зв'язку з минулим, що надає сенс та значущість поточній діяльності. Військовослужбовці, які відчувають себе частиною історії підрозділу, готові докладати більше зусиль для підтримання його честі та репутації. Традиції також виконують інтегративну функцію, об'єднуючи новоприбулих та досвідчених військовослужбовців навколо спільних цінностей та ритуалів.

Завдання забезпечення інноваційності та адаптивності підрозділу передбачає формування культури, де заохочується творчий підхід до вирішення завдань, готовність експериментувати та вчитися на помилках [29, 27]. Сучасне бойове середовище характеризується високою динамічністю та невизначеністю, що вимагає здатності швидко адаптуватися до нових умов та знаходити нестандартні рішення. Командир-лідер створює психологічно безпечне середовище, де підлеглі не бояться висувати нові ідеї, пропонувати вдосконалення, експериментувати з новими підходами. Водночас забезпечується баланс між інноваційністю та дотриманням перевірених практик, між свободою творчості та дисципліною виконання. Психологічно важливим є формування установки на постійне вдосконалення, де кожна дія розглядається як можливість для навчання та покращення.

Завдання координації зусиль різних підрозділів та служб для досягнення спільної мети вимагає від командира здатності до горизонтальної взаємодії, розуміння інтересів та можливостей партнерів, готовності до компромісів заради загального результату [29, 25]. У сучасних умовах успіх бойових дій забезпечується не стільки зусиллями окремого підрозділу, скільки ефективною взаємодією різних видів та родів військ, служб забезпечення. Психологічна основа ефективної координації полягає у формуванні мислення загальноармійського масштабу, коли командир розглядає завдання свого підрозділу у ширшому контексті операції та готовий підпорядкувати локальні інтереси загальній меті. Це вимагає здатності бачити ситуацію очима партнерів, розуміти їхні обмеження та можливості, будувати відносини на основі взаємоповаги та довіри.

Завдання збереження та зміцнення психічного здоров'я особового складу набуває особливого значення в умовах тривалих бойових дій, коли значна частина військовослужбовців зазнає впливу психотравмуючих факторів [45, 342-368]. Командир має організувати систему профілактики психологічних проблем, раннього виявлення ознак психологічних розладів, своєчасного надання допомоги та реабілітації. Психологічно це завдання вимагає формування у підрозділі культури турботи про психічне здоров'я, де звернення за психологічною допомогою розглядається як прояв відповідальності перед собою та товаришами. Командир має володіти базовими знаннями про психологічні реакції на бойовий стрес, уміти розпізнавати ознаки психологічного неблагополуччя та знати, як надати первинну психологічну підтримку до прибуття фахівців.

Сутність та завдання військового лідерства у Збройних Силах України відображають комплексний підхід до формування ефективних командирів, здатних не лише управляти підрозділами, а й надихати підлеглих, розвивати їхній потенціал, підтримувати високий моральний дух та забезпечувати виконання бойових завдань у найскладніших умовах через синтез професійної компетентності, особистісних якостей та психологічної майстерності впливу на людей.

Таким чином, сутність військового лідерства в Збройних Силах України полягає у комплексному процесі впливу командира на підлеглих через професійну компетентність, етичні цінності та особисті якості для досягнення бойових та спеціальних завдань. Система завдань лідерства охоплює стратегічний, організаційний, мотиваційний, розвивальний та адаптивний рівні, реалізація яких забезпечує боєздатність та ефективність військових формувань у будь-яких умовах обстановки. Нормативно-правова база та доктринальні документи створюють інституційні основи для розвитку лідерського потенціалу офіцерського та сержантського корпусу відповідно до стандартів НАТО та вимог сучасної війни.

1.3 Особливості розвитку військового лідерства у Збройних Силах України

Розвиток військового лідерства у Збройних Силах України характеризується системним підходом до формування професійних компетентностей командного складу в контексті трансформації національної армії відповідно до стандартів НАТО. Концептуальні засади цього процесу визначаються необхідністю створення дієвої системи підготовки лідерів, здатних ефективно керувати підрозділами в умовах сучасних бойових операцій. Фундаментальним елементом розвитку військового лідерства виступає інтеграція теоретичних знань з практичними навичками управління особовим складом в екстремальних ситуаціях. Трансформаційні зміни в системі військової освіти зумовлені потребою формування нового типу командира, який поєднує традиційні військові цінності з інноваційними підходами до управління підрозділом. Водночас розвиток лідерських якостей передбачає комплексну роботу над психологічною готовністю, моральною стійкістю та здатністю приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Методологічну основу розвитку військового лідерства становить Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України, затверджена Генеральним штабом 22 січня 2024 року під номером 369, яка визначає єдині стандарти підготовки командирів усіх рівнів [31]. Документ встановлює три рівні лідерства: тактичний рівень охоплює командирів відділень, взводів та рот, оперативний рівень включає командирів батальйонів та бригад, стратегічний рівень передбачає підготовку командувачів оперативних командувань та вищого керівництва. Кожен рівень характеризується специфічними компетентностями, які формуються через систему професійної військової освіти та практичної підготовки. Розвиток лідерських якостей на кожному рівні передбачає оволодіння відповідними знаннями, вміннями та навичками управління підрозділами різного масштабу. Структурована

система підготовки забезпечує послідовне нарощування лідерського потенціалу від молодшого до старшого командного складу.

Практична реалізація концепції військового лідерства здійснюється через систему військової освіти, яка включає вищі військові навчальні заклади, центри підготовки та курси підвищення кваліфікації командного складу. Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного виступає провідним закладом підготовки офіцерів тактичного рівня, де формуються базові лідерські компетентності майбутніх командирів [17]. Програми навчання інтегрують теоретичні дисципліни з практичними заняттями на полігонах та навчальних центрах, що забезпечує комплексний розвиток необхідних якостей. Курси підвищення кваліфікації для діючих офіцерів передбачають вдосконалення лідерських навичок через аналіз реального бойового досвіду та сучасних методик управління підрозділами. Система безперервної професійної освіти дозволяє командирам постійно розвивати свої компетентності відповідно до вимог сучасного бойового середовища. Водночас важливим елементом підготовки виступає участь у міжнародних навчаннях та обмін досвідом з партнерами з країн НАТО.

Стратегічні документи України визначають пріоритети розвитку військового лідерства в контексті національної безпеки та євроатлантичної інтеграції держави. Закон України "Про національну безпеку України" від 21 червня 2018 року № 2469-VIII встановлює правові основи забезпечення обороноздатності держави, включаючи розвиток професійного офіцерського корпусу [10]. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента від 14 вересня 2020 року № 392, визначає напрями модернізації Збройних Сил відповідно до стандартів НАТО [11]. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року передбачає комплексні заходи щодо підготовки та розвитку командних кадрів [8]. Стратегічний оборонний бюлетень України окреслює завдання створення професійної армії з високим рівнем лідерської підготовки

командного складу [12]. Ці документи формують нормативно-правову базу для системної роботи з розвитку військового лідерства на всіх рівнях управління.

Психологічний компонент розвитку військового лідерства набуває особливого значення в контексті підготовки командирів до дій в екстремальних умовах бойової обстановки. Психологія військового лідерства досліджує закономірності формування та прояву лідерських якостей в умовах підвищеного стресу, невизначеності та загрози життю [20]. Стресостійкість командира визначається здатністю зберігати ясність мислення та приймати адекватні рішення в умовах інформаційного дефіциту та обмеженого часу на реагування. Когнітивна гнучкість передбачає вміння швидко адаптуватися до змін бойової обстановки та коригувати плани дій відповідно до нових обставин. Емоційна стабільність забезпечує збереження самоконтролю в критичних ситуаціях та здатність надихати підлеглих власним прикладом. Психологічна підготовка командирів включає тренування навичок управління власними емоціями та емоційним станом підрозділу в цілому.

Методичні рекомендації з розвитку військових лідерів, розроблені Управлінням розвитку військового лідерства Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, визначають конкретні механізми формування професійної культури командного складу [38]. Документ обсягом 296 сторінок містить практичні поради щодо застосування принципів та стандартів НАТО в процесі підготовки українських офіцерів. Рекомендації охоплюють питання формування етичних цінностей, розвитку комунікативних навичок та вдосконалення управлінських компетентностей. Особлива увага приділяється методикам оцінювання лідерських якостей командирів через систему зворотного зв'язку від підлеглих, колег та керівництва. Впровадження міжнародних стандартів лідерської підготовки сприяє підвищенню ефективності управління підрозділами та покращенню взаємодії з партнерами з країн НАТО.

Соціально-психологічний клімат у військовому підрозділі значною мірою залежить від лідерських якостей командира та його здатності створювати атмосферу довіри, взаємоповаги та згуртованості. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає врахування індивідуальних особливостей кожного військовослужбовця та створення умов для розкриття їхнього потенціалу [52]. Ефективний лідер розуміє важливість неформального спілкування з підлеглими та вміє знаходити індивідуальний підхід до кожного члена підрозділу. Згуртованість колективу формується через спільне подолання труднощів, досягнення поставлених цілей та взаємну підтримку в складних ситуаціях. Командир як лідер несе відповідальність за створення атмосфери, де кожен військовослужбовець відчуває себе цінним членом команди. Психологічна підтримка особового складу включає профілактику конфліктів, своєчасне виявлення та вирішення проблемних ситуацій.

Військовий етос сержантського та старшинського складу Збройних Сил України, затверджений у листопаді 2021 року Головнокомандувачем генерал-лейтенантом Валерієм Залужним, визначає моральні цінності та професійні стандарти молодшого командного складу [22]. Документ встановлює етичні принципи служби, які включають відданість присязі, патріотизм, професіоналізм, чесність та відповідальність перед підлеглими. Сержантський корпус виступає основою тактичного лідерства, забезпечуючи безпосереднє керівництво діями відділень та екіпажів бойової техніки. Розвиток лідерських компетентностей сержантів та старшин передбачає формування здатності приймати самостійні рішення в межах наданих повноважень. Професійна підготовка молодшого командного складу включає як технічні навички, так і управлінські компетенції щодо організації діяльності підрозділу. Етос визначає стандарти поведінки, які мають демонструвати сержанти як лідери для своїх підлеглих.

Когнітивна стійкість військового лідера визначає його здатність ефективно обробляти інформацію та приймати обґрунтовані рішення в

умовах інформаційного перевантаження та психологічного тиску. Дослідження когнітивної стійкості до психологічного стресу демонструють важливість розвитку ментальних механізмів захисту від негативного впливу бойової обстановки [59]. Когнітивні процеси включають сприйняття ситуації, аналіз можливих варіантів дій, прийняття рішення та контроль його виконання. Здатність зберігати ясність мислення в критичних ситуаціях формується через систематичне тренування в умовах, наближених до бойових. Розвиток когнітивної гнучкості передбачає вміння швидко переключатися між різними завданнями та адаптувати плани до змін обстановки. Командир повинен володіти навичками критичного мислення для оцінювання достовірності інформації та прийняття виважених рішень.

Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 19 червня 2024 року № 262 затвердив Інструкцію з оцінювання лідерських якостей командирів, яка встановлює методологію проведення комплексної оцінки через метод "Оцінка 360 градусів" [7]. Цей підхід передбачає збір зворотного зв'язку від різних категорій респондентів, включаючи підлеглих, колег, безпосередніх керівників та самооцінку командира. Багатовимірна оцінка дозволяє отримати об'єктивну картину сильних сторін та напрямів розвитку лідерських компетентностей. Результати оцінювання використовуються для формування індивідуальних планів професійного розвитку командирів та визначення потреб у додатковому навчанні. Систематичне проведення оцінювання сприяє підвищенню самоусвідомлення командирів щодо власних лідерських якостей. Впровадження об'єктивних методів оцінки підвищує ефективність системи розвитку військового лідерства в цілому.

Моральна стійкість та ціннісно-етична позиція командира становлять фундамент довіри підлеглих та ефективності його лідерського впливу на підрозділ. Етичні принципи військової служби включають чесність, справедливість, повагу до гідності кожного військовослужбовця та відповідальність за прийняті рішення [17, 12]. Командир як моральний лідер демонструє власним прикладом дотримання військових цінностей та етичних

норм поведінки. Справедливе ставлення до підлеглих формує атмосферу довіри та готовність виконувати накази навіть в найскладніших ситуаціях. Моральна стійкість передбачає здатність протистояти спокусам порушення етичних норм та прийняття рішень на основі моральних принципів. Ціннісно-етична позиція командира визначає культуру підрозділу та впливає на поведінку кожного військовослужбовця.

Система військового лідерства у Збройних Силах України, розглянута у дослідженні Валерія Залужного, Володимира Назарова та Романа Грищука, визначає проблемні питання та шляхи їх вирішення в контексті сучасних викликів [33]. Автори аналізують необхідність переходу від командно-адміністративної моделі управління до лідерського підходу, орієнтованого на розвиток ініціативи та відповідальності на всіх рівнях. Дослідження демонструє важливість формування культури децентралізованого управління, де підлеглі командири мають достатні повноваження для прийняття рішень у межах поставлених завдань. Проблемні питання включають недостатню підготовку частини командного складу до роботи в умовах делегування повноважень. Шляхи вирішення передбачають вдосконалення системи військової освіти та впровадження міжнародних практик розвитку лідерства. Системний підхід до розвитку військового лідерства потребує координації зусиль різних структур від навчальних закладів до центрів підготовки.

Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців, описана у методичному посібнику Олега Кокуна, Ігоря Пішка, Наталії Лозінської та Віктора Олійника, представляє комплексний інструментарій для оцінювання лідерського потенціалу [34]. Методичний посібник обсягом 171 сторінка містить валідні психодіагностичні методики, адаптовані до специфіки військової служби. Діагностичний процес передбачає оцінювання когнітивних здібностей, емоційного інтелекту, мотиваційної сфери та поведінкових паттернів командира. Результати психодіагностики використовуються для відбору кандидатів на командні посади та визначення

індивідуальних траєкторій розвитку. Систематичне застосування психодіагностичних методик дозволяє прогнозувати успішність командира в різних ситуаціях. Об'єктивна оцінка лідерських якостей сприяє формуванню ефективного командного складу та підвищенню боєздатності підрозділів.

Соціально-психологічний вплив командира на підрозділ реалізується через здатність згуртовувати колектив навколо спільної мети та створювати умови для ефективної взаємодії між військовослужбовцями. Лідерство передбачає не лише формальне керівництво, а й неформальний вплив через авторитет, повагу та довіру підлеглих [48]. Згуртованість підрозділу формується через спільне переживання труднощів, досягнення успіхів та взаємну підтримку в складних ситуаціях. Ефективний лідер розуміє групову динаміку та вміє використовувати її для підвищення боєздатності підрозділу. Здатність згуртовувати колектив включає навички розв'язання конфліктів, формування командного духу та створення атмосфери взаємної відповідальності. Соціально-психологічний клімат у підрозділі безпосередньо впливає на мотивацію військовослужбовців та їхню готовність виконувати бойові завдання.

Турбота про ресурс підрозділу та профілактика виснаження особового складу виступають критично важливими функціями військового лідера в умовах тривалих бойових дій. Методичний посібник з охорони психічного здоров'я військовослужбовців в умовах війни, підготовлений колективом авторів за редакцією генерал-майора Володимира Клочкова, містить 1406 сторінок практичних рекомендацій [42]. Профілактика професійного вигорання включає контроль режиму праці та відпочинку, своєчасну ротацію особового складу та надання психологічної підтримки. Командир повинен розпізнавати ранні ознаки психологічного виснаження у підлеглих та вживати відповідних заходів. Збереження психічного здоров'я військовослужбовців забезпечує сталу боєздатність підрозділу в довгостроковій перспективі. Турбота про підлеглих формує довіру та лояльність, що є основою ефективного лідерства.

Взаємозв'язок психологічної та бойової підготовки командирів забезпечує формування комплексної готовності до виконання службових обов'язків в екстремальних умовах. Психологія бою, описана у навчально-методичному посібнику під редакцією Петра Ткачука, розглядає діяльність командира підрозділу щодо підтримання морально-психологічного стану особового складу в ході бойових дій [46]. Бойова підготовка включає не лише відпрацювання тактичних прийомів, а й формування психологічної стійкості до факторів бойової обстановки. Стандарти лідерства передбачають інтеграцію психологічного компонента в усі види військової підготовки. Командир повинен володіти методиками психологічної підготовки підлеглих до бойових дій та навичками надання психологічної першої допомоги. Ефективна бойова підготовка формує не лише технічні навички, а й психологічну готовність діяти в умовах реальної загрози.

Стандарти підготовки військових лідерів визначаються відповідно до рівня командування та специфіки виконуваних завдань на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Курс лідерства "Смуга реакції лідера", закріплений у стандарті СТІ 000Г(В).58А, передбачає практичне відпрацювання навичок швидкого реагування командира на зміни обстановки [47]. Програма навчальної дисципліни "Основи військового лідерства", розроблена Національним юридичним університетом імені Ярослава Мудрого, містить 23 сторінки навчально-методичних матеріалів для здобувачів вищої освіти [39]. Стандартизація підготовки забезпечує єдність вимог до лідерських компетентностей командирів на всій території України. Сертифікація командного складу за міжнародними стандартами підвищує рівень підготовки та сприяє інтеграції до структур НАТО. Періодичне оновлення стандартів відповідає динаміці розвитку військового мистецтва та врахуванню досвіду сучасних конфліктів.

Психологічна готовність до ризику та прийняття відповідальних рішень в умовах невизначеності становить ключову компетенцію військового лідера на всіх рівнях командування. Дослідження психологічної готовності до

ризику українських військовослужбовців, проведене Іриною Приходько, Юлією Мацегорою та Оленою Колесніченко, демонструє важливість розвитку здатності до свідомого прийняття ризику для досягнення поставлених цілей [65]. Готовність до ризику не означає безрозсудність, а передбачає виважену оцінку можливих наслідків та прийняття обґрунтованих рішень. Командир повинен володіти навичками аналізу ризиків та визначення оптимального балансу між безпекою підрозділу та виконанням бойового завдання. Психологічна підготовка включає моделювання ситуацій прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та часового тиску. Розвиток готовності до ризику формується через накопичення досвіду та рефлексію прийнятих рішень.

Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах ґрунтується на ціннісній концепції, яка інтегрує професійні знання з моральними принципами служби. Дослідження Олега Бойка демонструє важливість ціннісного підходу до формування лідерської компетентності через виховання відданості військовій справі та державі [17]. Ціннісна концепція передбачає формування системи професійних цінностей, які визначають мотивацію та поведінку майбутнього командира. Навчальний процес у вищих військових навчальних закладах інтегрує академічні знання з практичною підготовкою та вихованням лідерських якостей. Викладачі виступають не лише носіями знань, а й рольовими моделями професійної поведінки для курсантів. Формування лідерської компетентності потребує створення освітнього середовища, яке стимулює розвиток ініціативи, відповідальності та творчого мислення.

Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України, викладене у методичному посібнику Олега Кокуна, Наджафа Агаєва, Ігоря Пішка, Наталії Лозінської та Людмили Корні, визначає систематичний підхід до оцінювання індивідуально-психологічних особливостей військовослужбовців [32]. Методичний посібник обсягом 288 сторінок містить апробовані методики вивчення когнітивної сфери, емоційно-

вольових якостей та особистісних характеристик. Психологічне вивчення дозволяє визначити придатність військовослужбовців до виконання специфічних завдань та оптимально розподілити їх по посадах. Індивідуальний підхід до кожного військовослужбовця передбачає врахування його психологічних особливостей при формуванні підрозділів. Систематичне психологічне вивчення особового складу сприяє підвищенню ефективності комплектування підрозділів та зменшенню ризиків виникнення конфліктних ситуацій. Результати психологічного вивчення використовуються для розробки індивідуальних програм розвитку лідерських якостей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Особливості розвитку військового лідерства у Збройних Силах України

Рівень лідерства	Командні посади	Ключові компетентності	Методи підготовки	Форми оцінювання
Тактичний	Командири відділень, взводів, рот	Безпосереднє керівництво особовим складом, прийняття оперативних рішень, підтримка морального стану підлеглих	Тактична підготовка на полігонах, ситуаційні тренінги, наставництво досвідчених офіцерів	Оцінка 360 градусів, бойове злагодження підрозділу, екзамени з тактики
Оперативний	Командири батальйонів, бригад, дивізій	Координація дій підрозділів, планування операцій, управління ресурсами, взаємодія з іншими формуваннями	Командно-штабні навчання, курси підвищення кваліфікації, участь у міжнародних навчаннях	Аналіз результатів навчань, оцінка ефективності управління, атестація командного складу
Стратегічний	Командувачі оперативних командувань, вище військове керівництво	Стратегічне планування, визначення напрямків розвитку Збройних Сил, взаємодія з політичним керівництвом, міжнародне співробітництво	Національний університет оборони України, стажування в штабах НАТО, участь у міжнародних конференціях	Досягнення стратегічних цілей, оцінка боєготовності військ, експертна оцінка від партнерів з НАТО

Таблиця демонструє систему розвитку військового лідерства за рівнями командування, відображаючи комплексний підхід до формування лідерських компетентностей відповідно до масштабу відповідальності та специфіки завдань. Тактичний рівень охоплює командирів первинних підрозділів від відділення до роти, які безпосередньо керують бойовими діями військовослужбовців на полі бою. Оперативний рівень включає командирів батальйонів та бригад, які координують дії кількох підрозділів в межах оперативного напрямку. Стратегічний рівень представлений командувачами оперативних командувань та вищим військовим керівництвом, які визначають стратегію застосування військ. Кожен рівень характеризується специфічними компетентностями, методами підготовки та формами оцінювання ефективності лідерства. Системний розвиток передбачає послідовне нарощування лідерського потенціалу через проходження всіх рівнів командування.

Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі характеризується переходом від авторитарних методів управління до демократичного стилю керівництва, орієнтованого на розвиток ініціативи підлеглих. Дослідження Леоніда Кримця розглядає трансформацію розуміння владних відносин у військових структурах та формування нової парадигми лідерства [35]. Сучасне розуміння військового лідерства передбачає баланс між жорсткою дисципліною та створенням умов для творчого підходу до виконання завдань. Авторитет командира формується не лише через посадові повноваження, а й через особистий приклад, професіоналізм та турботу про підлеглих. Владні відносини в армії трансформуються відповідно до демократичних цінностей суспільства при збереженні специфіки військової організації. Ефективне лідерство поєднує директивні методи управління з партнерським підходом до взаємодії з підлеглими.

Організаційно-правові засади розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, розглянуті у дослідженні Дениса Зайцева,

Володимира Шевчука та Ярослава Мельника, визначають нормативну базу та механізми реалізації державної політики в цій сфері [32]. Правове регулювання питань лідерства здійснюється через систему законів, указів Президента, наказів Міністерства оборони та Генерального штабу. Закон України "Про військовий обов'язок і військову службу" від 25 березня 1992 року № 2232-XII встановлює правові основи проходження військової служби, включаючи вимоги до командного складу [1]. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України визначає стратегічні напрями розвитку офіцерського корпусу до 2028 року. Нормативно-правові акти створюють єдину систему вимог до підготовки, оцінювання та просування по службі військових лідерів. Удосконалення правової бази відбувається з урахуванням досвіду бойових дій та міжнародних стандартів.

Отже, розвиток військового лідерства у Збройних Силах України являє собою комплексний процес формування професійних компетентностей командного складу через систему військової освіти, практичної підготовки та психологічного супроводу. Нормативно-правова база забезпечує єдність стандартів підготовки лідерів на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях відповідно до принципів НАТО. Психологічні чинники ефективності військового лідера включають стресостійкість, когнітивну гнучкість, моральну стійкість та здатність згуртовувати підрозділ навколо спільної мети. Впровадження методу "Оцінка 360 градусів" дозволяє об'єктивно оцінювати лідерські якості командирів та визначати напрями їхнього професійного розвитку. Системний підхід до розвитку військового лідерства сприяє підвищенню боєздатності Збройних Сил України та їхній інтеграції до євроатлантичних безпекових структур.

1.4 Особливості розвитку військового лідерства в армії Сполучених Штатів Америки

Система розвитку військового лідерства у Збройних Силах Сполучених Штатів Америки формувалася протягом десятиліть та базується на глибоких

теоретичних засадах військової педагогіки і психології. Доктринальні документи армії США визначають лідерство як процес впливу на інших людей шляхом надання мети, напряму та мотивації для виконання місії та покращення організації. Основоположним документом є Army Doctrine Publication 6-22, яке встановлює модель вимог до лідерства, що охоплює три категорії атрибутів лідера та три категорії основних компетенцій [56]. Ця модель забезпечує єдину основу для рекрутування, відбору, розвитку та оцінювання лідерів на всіх рівнях армійської ієрархії. Концептуальний підхід американської армії ґрунтується на інтеграції характеру, присутності та інтелекту як визначальних атрибутів, що формують особистість військового лідера.

Характерною особливістю американської системи військового лідерства є чітке визначення трьох рівнів застосування лідерських компетенцій, що відповідають різним ешелонам командування. Прямий рівень передбачає безпосереднє управління особовим складом у межах підрозділів роти та нижче, де лідерство реалізується через щоденну взаємодію обличчям до обличчя. Організаційний рівень характеризується непрямим впливом через проміжні ланки підпорядкованих командирів та штабних структур на рівні від батальйону до бригади. Стратегічний рівень охоплює довгострокове формування військової організації через системні зміни та визначення векторів розвитку на найвищих щаблях командування. Така градація дозволяє диференціювати підходи до підготовки лідерів залежно від рівня відповідальності та масштабу впливу на організацію.

Модель вимог до лідерства в армії США структурована навколо атрибутів характеру, які включають армійські цінності, армійську етику, емпатію, етос воїна, дисципліну та покору. Армійські цінності представлені акронімом LDRSHIP, що розшифровується як лояльність, обов’язок, повага, самовідданість, честь, чесність та особиста мужність [56, 2-1]. Присутність як атрибут охоплює військову та професійну поведінку, фізичну підготовленість, впевненість та стійкість, що формує зовнішню ідентичність

лідера. Інтелект включає ментальну гнучкість, здатність до виваженого судження, інноваційність, міжособистісний такт та експертність у професійній діяльності. Кожен із цих атрибутів розглядається не ізольовано, а як взаємопов'язаний елемент цілісної системи якостей ефективного військового лідера.

Компетентнісний підхід у розвитку військового лідерства США передбачає оволодіння трьома ключовими категоріями компетенцій, що визначають функціональну спроможність командира. Категорія лідирування охоплює здатність керувати іншими, розбудовувати довіру, поширювати вплив за межі ланцюга командування, показувати особистий приклад та ефективно комунікувати. Категорія розвитку включає підготовку себе, створення позитивного середовища, розвиток інших та опікування професією як цілісним суспільним інститутом. Категорія досягнення результатів фокусується на отриманні конкретних outcomes у виконанні місій та покращенні організації. Гармонійне поєднання цих компетенцій забезпечує комплексну готовність лідера до виконання завдань у мінливих умовах оперативного середовища.

Інституційна підготовка військових лідерів у системі Командування з підготовки та доктрини армії США здійснюється через мережу спеціалізованих навчальних закладів та центрів досконалості. Training and Doctrine Command координує діяльність 32 армійських шкіл, які щорічно готують понад 500000 військовослужбовців та цивільних фахівців оборонного сектору. Система професійної військової освіти структурована за рівнями підготовки від базових офіцерських курсів до вищих курсів стратегічного управління. Курс для молодших командирів фокусується на тактичному рівні та прямому лідерстві, курс капітанської кар'єри розвиває організаційні лідерські навички, а курси для старших офіцерів готують до стратегічного керівництва. Така багаторівнева система забезпечує послідовний розвиток лідерських компетенцій відповідно до професійного зростання військовослужбовця.

Розвиток лідерства в армії США здійснюється через три взаємопов'язані домени, що формують цілісну систему неперервного професійного вдосконалення. Інституційний домен охоплює структуровану формальну освіту та підготовку у військових навчальних закладах, що забезпечує базові знання та вміння [70, 1-5]. Оперативний домен включає досвід, отриманий під час виконання службових обов'язків у військових частинах та на командних посадах у реальних умовах. Домен саморозвитку передбачає індивідуальні зусилля особистості щодо покращення власних компетенцій через читання професійної літератури, фізичний розвиток, пошук менторів та додаткових можливостей для навчання. Синергія цих трьох доменів створює комплексну траєкторію розвитку, де кожен елемент підсилює та доповнює інші компоненти системи.

Статут FM 6-22 визначає фундаментальні принципи розвитку лідерів, наголошуючи на активному характері цього процесу через викладання, тренування, коучинг, менторство та навчання. Розвиток лідерів не відбувається автоматично внаслідок існування інституційних політик, а вимагає свідомої інтенції та справжнього залучення з боку керівників, викладачів та самих лідерів [70, 1-1]. Центральною концепцією є створення середовища навчання через досвідчення, де підлеглі отримують складні та цікаві можливості практикувати лідерство з отриманням змістовного та чесного зворотного зв'язку. Множинні можливості для практики у різноманітних контекстах дозволяють інтерналізувати лідерські компетенції та розвинути здатність до адаптивної поведінки. Така філософія підкреслює роль безпосередніх керівників у створенні умов для зростання підлеглих через делеговані завдання та конструктивний фідбек.

Особливу роль у системі розвитку військового лідерства США відіграє індивідуальний план розвитку, що є інструментом структурованого планування професійного зростання. Форма DA 7906 використовується для документування цілей розвитку, визначення необхідних компетенцій та відстеження прогресу військовослужбовця або цивільного працівника [70, 3-

7]. План розробляється спільно керівником та підлеглим на основі оцінювання поточного рівня компетенцій та визначення прогалин у знаннях або вміннях. Регулярний перегляд та оновлення плану забезпечують його актуальність та релевантність змінним вимогам служби. Використання стандартизованої форми сприяє системності у підході до розвитку та забезпечує наступність між різними керівниками у кар'єрній траєкторії особи.

Концепція місійного командування є наріжним каменем американської філософії військового лідерства та управління. Mission command визначається як підхід до командування та контролю, що надає повноваження підлеглим для прийняття рішень та децентралізованого виконання відповідно до ситуації [56, 1-10]. Цей принцип базується на взаємній довірі між командирами та підлеглими, чіткому розумінні задуму вищого керівництва та готовності брати на себе розумний ризик заради досягнення мети. Місійне командування вимагає від лідерів здатності формулювати чіткий задум операції, визначати критичні завдання та надавати підлеглим свободу дій у межах цього задуму. Така децентралізація рішень підвищує швидкість реагування, стимулює ініціативу та розвиває лідерський потенціал підлеглих командирів через надання їм реальної відповідальності.

Підготовка лідерів у армії США приділяє значну увагу розпізнаванню та запобіганню деструктивному лідерству, що може мати довготривалі негативні наслідки для організації. Counterproductive leadership визначається як демонстрація поведінки, що порушує одну або більше армійських цінностей або основних компетенцій лідера, перешкоджаючи створенню клімату, сприятливого для виконання місії [70, 1-15]. Типологія деструктивного лідерства включає образливе поводження, егоїстичну поведінку, непередбачувану поведінку, некомпетентність та корупцію. Особлива увага приділяється тому факту, що всі лідери є вразливими до проявів деструктивної поведінки, особливо в умовах стресу, високого

операційного темпу або хаотичних обставин. Систематичне навчання розпізнавання ознак деструктивного лідерства та механізмів його корекції є важливим елементом професійної підготовки командирів.

Формування позитивного організаційного клімату розглядається в доктрині армії США як критична відповідальність кожного лідера незалежно від рівня командування. Клімат визначає колективні сприйняття та ставлення членів організації щодо їхньої робочої групи та впливає на мотивацію, згуртованість та продуктивність. Лідери формують клімат через особистий приклад, систему винагород та покарань, комунікаційні практики та рівень уваги до потреб підлеглих [70, 2-18]. Позитивний клімат характеризується взаємною повагою, довірою, справедливістю, інклюзивністю та орієнтацією на професійний розвиток. Негативний клімат породжує апатію, конфлікти, зниження боєздатності та відтік кваліфікованих кадрів з організації. Усвідомлення впливу лідерської поведінки на організаційний клімат спонукає командирів до рефлексії власних дій та їхніх наслідків.

Система менторства і коучингу становить невід'ємну частину культури розвитку лідерства в американській армії. Менторство визначається як добровільні довгострокові відносини, де більш досвідчений професіонал надає підтримку та поради менш досвідченому, фокусуючись на довгостроковому кар'єрному розвитку. Коучинг є більш структурованим процесом, спрямованим на покращення конкретних навичок або поведінки через регулярні сесії зворотного зв'язку та практичні вправи [70, 4-2]. Обидва підходи базуються на діалозі, активному слуханні та створенні довірливих відносин між учасниками процесу. Організаційно підтримується як формальне призначення менторів для молодих офіцерів, так і неформальний пошук менторських відносин за власною ініціативою військовослужбовців. Культивування менторської культури сприяє передачі неявного знання та організаційних цінностей між поколіннями військових лідерів.

Оцінювання лідерських якостей у системі армії США інтегроване у щорічний процес атестації та багатоджерельне оцінювання компетенцій

командирів. Форма оцінювання офіцерів передбачає не лише загальну оцінку виконання обов'язків, але й конкретну оцінку за кожним атрибутом та компетенцією моделі лідерства. Застосування принципу 360-градусного оцінювання, хоча і не є обов'язковим на всіх рівнях, рекомендується як інструмент для отримання різнобічної інформації про лідерську ефективність [66]. Така методологія передбачає збір оцінок від начальників, колег, підлеглих та самооцінки особи, що дозволяє виявити розбіжності у сприйнятті лідерської поведінки різними категоріями респондентів. Результати оцінювання використовуються не для каральних цілей, а як основа для розробки індивідуального плану розвитку та визначення пріоритетних галузей удосконалення.

Етична підготовка військових лідерів у Збройних Силах США базується на концепції армійського етосу, що включає глибоке розуміння моральних зобов'язань професії воїна. Army Ethic визначає систему моральних принципів, цінностей та переконань, що керують поведінкою військовослужбовців та формують колективну ідентичність професії [56, 2-5]. Етична освіта не обмежується теоретичними дискусіями, а інтегрована у практичні вправі через використання кейсів та моделювання етичних дилем реального бойового середовища. Особлива увага приділяється розвитку етичного мислення як здатності розпізнавати моральні виміри ситуацій та приймати рішення відповідно до армійських цінностей навіть під тиском обставин. Командири несуть відповідальність за створення етичного клімату в підрозділах через особистий приклад та нетерпимість до порушень моральних стандартів.

Розвиток емоційного інтелекту є важливим компонентом сучасної парадигми військового лідерства в американській армії. Емпатія як складова атрибуту характеру передбачає здатність ідентифікувати себе з іншими та розуміти їхні почуття, думки та ситуації [56, 2-7]. Лідери з високим рівнем емпатії краще розуміють мотивацію підлеглих, ефективніше комунікують та будують міцніші довірчі відносини у командах. Міжособистісний такт як

елемент інтелекту охоплює усвідомленість власних емоцій та їхнього впливу на інших, а також здатність адекватно реагувати на емоційні стани оточення. Підготовка включає вправи на розвиток активного слухання, емоційної саморегуляції та конструктивного вирішення міжособистісних конфліктів. Визнання ролі емоційних процесів у лідерстві відображає еволюцію розуміння ефективного командування від суто раціональної моделі до більш холістичного підходу.

Інноваційність та адаптивність розглядаються як критичні якості військових лідерів в умовах постійних змін оперативного середовища та технологічного прогресу. Здатність до інновацій включає відкритість до нових ідей, готовність експериментувати та вміння впроваджувати ефективні рішення у встановлені процедури [56, 4-9]. Армія стимулює культуру інноваційності через підтримку ініціативних проектів, створення платформ для обміну кращими практиками та заохочення конструктивної критики існуючих підходів. Адаптивність передбачає здатність швидко коригувати плани та методи у відповідь на зміни ситуації без втрати фокусу на досягненні кінцевої мети. Підготовка адаптивних лідерів здійснюється через використання непередбачуваних сценаріїв у навчанні, де курсанти змушені приймати рішення в умовах невизначеності та обмеженої інформації.

Фізична підготовленість як компонент атрибуту присутності має не лише функціональне значення для виконання бойових завдань, але й символічну роль у формуванні авторитету лідера. Лідери, які демонструють високий рівень фізичної форми, надихають підлеглих власним прикладом та підтверджують свою готовність розділяти тяготи служби разом з підрозділом [56, 3-4]. Армійський тест фізичної підготовленості є стандартизованим інструментом оцінювання, що включає функціональні вправи, релевантні реальним бойовим навантаженням. Командири відповідають не лише за підтримання власної фізичної форми, а й за організацію систематичної фізичної підготовки у підрозділах з урахуванням індивідуальних особливостей військовослужбовців. Інтеграція фізичної

підготовки у загальну систему розвитку лідерства відображає розуміння взаємозв'язку між фізичним станом та психологічною стійкістю особистості.

Резилієнтність як психологічна стійкість до стресових чинників визнається критичною якістю військового лідера, що забезпечує ефективність у складних та небезпечних ситуаціях. Програми розвитку резилієнтності у армії США включають навчання технікам керування стресом, когнітивної реструктуризації негативних думок та формування конструктивних стратегій подолання труднощів [61]. Лідери з високою резилієнтністю демонструють здатність відновлюватися після невдач, підтримувати оптимізм у складних обставинах та допомагати підлеглим справлятися з психологічними викликами служби. Institutional programs такі як Master Resilience Training готують тренерів резилієнтності, які потім проводять навчання у підрозділах. Превентивний підхід до психологічного здоров'я через розвиток резилієнтності розглядається як більш ефективний порівняно з реактивним втручанням після виникнення психологічних проблем (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика доменів розвитку лідерства в армії США

Домен розвитку	Характеристика	Форми реалізації	Відповідальність
Інституційний	Структурована формальна освіта та тренування у військових навчальних закладах	Базові офіцерські курси, курси капітанської кар'єри, курси вищого командування, спеціалізовані школи	Командування з підготовки та доктрини, командування військових навчальних закладів
Оперативний	Практичний досвід виконання службових обов'язків у реальних умовах військової частини	Виконання посадових обов'язків, участь у навчаннях, ротації на різні посади, командування підрозділами	Безпосередні командири, старші начальники, система управління кар'єрою

Продовження таблиці 1.4

Саморозвиток	Індивідуальні зусилля щодо професійного та особистісного вдосконалення	Читання професійної літератури, фізичний розвиток, пошук менторів, відвідування конференцій, онлайн курси	Сам військовослужбовець за підтримки командирів та менторів

Лідерство в мультикультурному та гендерно диверсифікованому середовищі вимагає від американських командирів додаткових компетенцій у сфері інклюзивності та рівності. Армія США інтегрує у підготовку лідерів принципи недискримінації, поваги до різноманітності та створення інклюзивного клімату, де всі військовослужбовці мають рівні можливості для реалізації потенціалу [70, 2-20]. Лідери навчаються розпізнавати неусвідомлені упередження, які можуть впливати на їхні рішення щодо оцінювання або просування підлеглих. Особлива увага приділяється формуванню культури нульової толерантності до будь-яких форм харасменту або дискримінації за ознаками раси, етнічності, статі, релігії чи сексуальної орієнтації. Розуміння того, що різноманітність є джерелом сили організації через різні перспективи та досвіди, стає частиною світогляду сучасного військового лідера.

Комунікаційні навички розглядаються як фундаментальна компетенція ефективного військового лідерства, що охоплює як вербальне, так і письмове спілкування. Здатність чітко та переконливо передавати інформацію, активно слухати та адаптувати комунікацію до аудиторії є критичною для координації дій підрозділів та мотивації особового складу [56, 5-12]. Підготовка включає практику публічних виступів, написання операційних наказів, проведення брифінгів та використання різних медіа для донесення повідомлень. Особливе значення надається здатності комунікувати у стресових ситуаціях, коли необхідно швидко та однозначно передати критичну інформацію. Розвиток навичок міжкультурної комунікації стає

дедалі важливішим у контексті коаліційних операцій та взаємодії з місцевим населенням у зонах конфліктів.

Інтеграція технологій у процес розвитку лідерства відображає загальні тенденції цифровізації військової сфери та освіти. Армія США впроваджує платформи дистанційного навчання, симулятори для відпрацювання навичок прийняття рішень та віртуальні середовища для тренування лідерських компетенцій у безпечному контексті [70, 5-8]. Використання штучного інтелекту для персоналізації траєкторій навчання та аналітики даних для оцінювання ефективності програм розвитку стає дедалі поширенішим. Водночас визнається, що технології є інструментом, а не заміною людської взаємодії та особистого досвіду, які залишаються незамінними у формуванні лідерських якостей. Гібридний підхід, що поєднує традиційні методи навчання з інноваційними технологічними рішеннями, розглядається як оптимальна стратегія для підготовки лідерів майбутнього.

Підсумовуючи, система розвитку військового лідерства в армії Сполучених Штатів Америки характеризується комплексністю, систематичністю та орієнтацією на неперервне вдосконалення протягом усієї кар’єри військовослужбовця. Доктринальна основа у вигляді моделі вимог до лідерства забезпечує чіткі орієнтири для оцінювання та розвитку атрибутів і компетенцій на всіх рівнях командування. Триєдиний підхід через інституційний, оперативний домени та саморозвиток створює багатовимірне середовище для формування адаптивних лідерів, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності та складності сучасного оперативного середовища. Культура менторства, етичної поведінки та постійного навчання підтримується на організаційному рівні через політики, ресурси та оцінювальні системи, що стимулюють інвестиції у розвиток людського капіталу як найціннішого активу військової організації.

РОЗДІЛ 2
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ПРОЯВУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА

2.1 Психологічні особливості розвитку військового лідерства на етапі підготовки

Формування військового лідерства розпочинається задовго до першого бойового досвіду та становить складний багатовимірний процес, що поєднує фізичну, технічну та психологічну підготовку майбутнього командира. Психологічний базис лідерських якостей закладається саме на етапі підготовки, коли відбувається трансформація цивільної особистості у військового професіонала, здатного приймати відповідальні рішення та вести за собою підлеглих. Цей процес передбачає не лише засвоєння тактичних знань та фізичних навичок, а й глибинну психологічну перебудову особистості, формування специфічної системи цінностей та мотивів. Розуміння механізмів такої трансформації дозволяє оптимізувати систему підготовки військових лідерів та підвищити якість їхньої майбутньої діяльності. Водночас недооцінка психологічної складової на цьому етапі може призвести до серйозних проблем у бойових умовах, коли технічні знання виявляються недостатніми без психологічної готовності їх застосовувати.

Взаємозв'язок психологічної та бойової підготовки становить фундаментальну основу розвитку військового лідерства та не може розглядатися як простий механічний зв'язок двох окремих напрямків навчання. Бойова підготовка без психологічного компонента перетворюється на формальне відпрацювання технічних прийомів, що не забезпечує готовності до реальних умов збройного протистояння. Психологічна підготовка, відірвана від бойової практики, втрачає прикладне значення та не

формує необхідних адаптивних механізмів. Інтеграція цих двох компонентів передбачає створення умов, у яких кожна вправа бойової підготовки супроводжується усвідомленням психологічних процесів, що відбуваються. Така інтеграція дозволяє майбутнім командирам не лише механічно виконувати накази, а й розуміти психологічні механізми власної поведінки та поведінки підлеглих у стресових ситуаціях.

Теоретичне осмислення процесу формування військового лідерства базується на розумінні лідерства як динамічної системи взаємопов'язаних психологічних характеристик особистості. За визначенням, наведеним у Доктрині військового лідерства у Збройних Силах України, лідерство являє собою здатність впливати на людей шляхом надання їм мети, напрямку та мотивації для виконання завдань і поліпшення організації [30]. Психологічна підготовка майбутніх лідерів включає розвиток когнітивних здібностей, емоційно-вольової сфери, ціннісно-мотиваційних орієнтацій та соціально-комунікативних компетенцій. Формування цих компонентів відбувається не ізольовано, а у взаємодії та взаємовпливі, створюючи цілісну систему психологічної готовності до виконання лідерських функцій. Теоретичні моделі лідерської підготовки підкреслюють необхідність системного підходу, коли розвиток однієї якості сприяє становленню інших.

Стандарти лідерства, визначені у нормативних документах Збройних Сил України, встановлюють конкретні вимоги до психологічних якостей військового лідера на різних етапах його професійного становлення. Відповідно до Інструкції з оцінювання лідерських якостей командирів у Збройних Силах України, затвердженої наказом Головнокомандувача від 19 червня 2024 року під номером 262, система оцінювання передбачає комплексний аналіз психологічних компетенцій [7]. Стандарти визначають необхідність розвитку таких психологічних характеристик, як емоційна стійкість, здатність до швидкого прийняття рішень, комунікативна компетентність та здатність до рефлексії власних дій. Ці стандарти не є абстрактними вимогами, а виступають орієнтирами для побудови програм

психологічної підготовки. Водночас важливо розуміти, що стандарти визначають бажаний результат, тоді як шляхи його досягнення можуть варіюватися залежно від індивідуальних особливостей курсантів та специфіки військових спеціальностей.

Психологічна складова бойової підготовки реалізується через створення умов, що моделюють стресові фактори реального бойового середовища та вимагають активізації психологічних ресурсів особистості. Тренування в умовах обмеженого часу, невизначеності інформації та фізичного навантаження формує психологічну стійкість та здатність зберігати ясність мислення у критичних ситуаціях. Дослідження показують, що найбільш ефективними є ті форми підготовки, які поєднують фізичний виклик з необхідністю прийняття відповідальних рішень. Психологічні механізми адаптації до стресу активізуються саме у таких комплексних вправах, формуючи стійкі поведінкові патерни. Важливим елементом є поступове нарощування складності завдань, що дозволяє психіці адаптуватися без травматизації та формувати впевненість у власних силах.

Формування лідерської ідентичності на етапі підготовки передбачає трансформацію самосприйняття особистості від виконавця до лідера, здатного нести відповідальність за інших. Цей процес включає інтерналізацію військових цінностей, прийняття лідерської ролі та розвиток відповідного стилю поведінки. Психологічні дослідження свідчать, що найбільш критичним у цьому процесі є момент першого досвіду керівництва іншими людьми, коли теоретичні знання зіштовхуються з практичною реальністю. Супровід цього етапу досвідченими наставниками дозволяє уникнути типових помилок та сформувати конструктивні моделі лідерської поведінки. Лідерська ідентичність не нав'язується ззовні, а виростає з внутрішнього усвідомлення власної здатності та відповідальності вести за собою інших людей.

Розвиток емоційного інтелекту становить один із ключових напрямків психологічної підготовки військових лідерів, оскільки саме ця

характеристика визначає здатність розуміти та керувати як власними емоціями, так і емоційними станами підлеглих. Військове середовище характеризується високою емоційною напругою, де неконтрольовані емоційні реакції можуть призвести до критичних помилок у прийнятті рішень. Тренування емоційного інтелекту включає розвиток навичок розпізнавання емоцій за невербальними проявами, управління власним емоційним станом у стресових ситуаціях та здатність впливати на емоційний стан групи. Програми підготовки мають включати вправи на розвиток емпатії, що дозволяє лідеру краще розуміти потреби та стани підлеглих. Емоційна компетентність виявляється особливо важливою у ситуаціях, коли необхідно підтримати моральний дух підрозділу після невдач або втрат.

Когнітивна підготовка майбутніх командирів спрямована на розвиток здатності до швидкого аналізу ситуації, прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності та ефективного планування дій. Сучасне бойове середовище характеризується високою динамічністю та інформаційним перевантаженням, що вимагає розвиненої здатності до селекції релевантної інформації та швидкої адаптації планів до змінних умов. Тренування когнітивних навичок включає вирішення тактичних задач з обмеженням часу, аналіз багатофакторних ситуацій та прийняття рішень в умовах неповної інформації. Важливим елементом є розвиток критичного мислення, що дозволяє уникати когнітивних упереджень та помилок у судженнях. Когнітивна гнучкість, тобто здатність швидко переключатися між різними розумовими стратегіями, формується через різноманітність тренувальних сценаріїв та заохочення творчих підходів до вирішення проблем.

Відповідно до Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, ефективний військовий лідер має володіти комплексом взаємопов'язаних компетенцій, що формуються саме на етапі базової підготовки [31, 12]. Ці компетенції охоплюють тактичну майстерність, здатність до прийняття рішень, комунікативні навички та моральні якості, що у сукупності створюють фундамент лідерської ефективності. Психологічна

підготовка повинна забезпечувати розвиток усіх цих напрямків у їхній єдності та взаємозв'язку. Однобічний розвиток, коли увага концентрується лише на окремих компетенціях, призводить до дисбалансу та зниження загальної ефективності лідера. Системний підхід передбачає інтеграцію різних форм підготовки у єдину програму, де кожен елемент доповнює та підсилює інші.

Соціально-психологічна підготовка орієнтована на формування здатності до ефективної взаємодії у військовому колективі, побудови конструктивних відносин з підлеглими та формування згуртованої команди. Лідерство у військовому середовищі не зводиться до індивідуальних якостей командира, а реалізується через систему відносин з іншими людьми. Розвиток комунікативних навичок включає вміння чітко формулювати накази, переконувати, вислуховувати думки підлеглих та надавати конструктивний зворотний зв'язок. Особлива увага приділяється розвитку здатності вирішувати конфлікти у підрозділі, що є неминучими в умовах стресу та тісної взаємодії. Тренування групової динаміки допомагає майбутнім командирам розуміти механізми формування неформальних лідерів та використовувати їх потенціал для досягнення цілей підрозділу.

Ціннісно-мотиваційна сфера військового лідера формується через інтерналізацію військового етосу та усвідомлення служби як морального обов'язку перед суспільством. Військовий етос сержантського та старшинського складу Збройних Сил України визначає систему цінностей, що має стати внутрішнім орієнтиром для військового лідера [23]. Психологічна підготовка включає роботу з ціннісними орієнтаціями курсантів, усвідомлення ними сенсу військової служби та формування стійкої мотивації до професійної діяльності. Внутрішня мотивація, заснована на цінностях обов'язку, честі та служіння, виявляється значно стійкішою до стресових впливів порівняно з зовнішньою мотивацією. Формування такої мотиваційної структури вимагає не лише вербального транслювання цінностей, а й створення умов для їхнього особистісного переживання через участь у значущих діях та рефлексію власного досвіду.

Розвиток психологічної стійкості до стресових чинників бойового середовища становить критично важливий напрямок підготовки, оскільки без цієї якості інші лідерські компетенції можуть виявитися неефективними в умовах реального бою. Стресостійкість не є вродженою характеристикою, а формується через систематичне тренування у поступово ускладнюваних умовах. Методи підвищення стресостійкості включають фізичні вправи високої інтенсивності, тренування у несприятливих погодних умовах, вправи на депривацію сну та харчування під час навчань. Психологічний супровід таких тренувань передбачає навчання техніками саморегуляції емоційного стану, контролю дихання та когнітивної переоцінки стресових ситуацій. Важливим є формування переконання у власній здатності долати труднощі, що досягається через переживання успішного подолання викликів під час підготовки.

Практичний компонент формування лідерства реалізується через надання курсантам реальної можливості виконувати лідерські функції під час навчань та повсякденної діяльності. Теоретичні знання про лідерство залишаються абстрактними до моменту їхнього застосування у практичній діяльності. Система ротації лідерських ролей у навчальних підрозділах дозволяє кожному курсанту набути досвіду керівництва та отримати зворотний зв'язок про ефективність своїх дій. Аналіз успіхів та помилок у безпечному навчальному середовищі формує рефлексивну позицію та здатність до самовдосконалення. Наставництво з боку досвідчених офіцерів допомагає інтерпретувати досвід та формувати конструктивні висновки. Практичний досвід лідерства у навчальних умовах створює психологічну основу для майбутньої діяльності у реальних бойових ситуаціях.

Формування здатності до рефлексії власної діяльності становить важливий елемент психологічної підготовки, оскільки саморозвиток лідера можливий лише за умови критичного аналізу власних дій та їхніх наслідків. Рефлексивна компетентність включає здатність усвідомлювати власні сильні та слабкі сторони, аналізувати причини успіхів та невдач, формулювати

завдання для самовдосконалення. Навчальні програми мають включати регулярну практику рефлексивного аналізу через ведення щоденників, обговорення навчальних ситуацій та отримання структурованого зворотного зв'язку від викладачів. Розвиток рефлексії передбачає також формування відкритості до критики та здатності конструктивно сприймати зауваження. Саморефлексія стає інструментом безперервного професійного розвитку лідера протягом усієї його кар'єри.

Психологічна адаптація до військового середовища включає не лише засвоєння норм та правил поведінки, а й глибинну перебудову особистісних структур відповідно до вимог військової професії. Цей процес може супроводжуватися психологічними кризами, пов'язаними з відмовою від цивільних стереотипів поведінки та формуванням нової професійної ідентичності. Психологічний супровід має передбачати виявлення осіб, які переживають труднощі адаптації, та надання їм своєчасної підтримки. Групова згуртованість у навчальних підрозділах виступає важливим ресурсом психологічної адаптації, створюючи відчуття приналежності та взаємної підтримки. Успішна адаптація проявляється у внутрішньому прийнятті військових цінностей та формуванні стійкої професійної мотивації.

Розвиток здатності до прийняття відповідальності за життя та безпеку підлеглих становить психологічно складний процес, що вимагає переходу від егоцентричної позиції до усвідомлення себе як особи, від рішень якої залежать інші люди. Психологічна готовність нести таку відповідальність формується поступово через досвід прийняття рішень із наростаючими наслідками. Навчальні ситуації мають моделювати ситуації морального вибору, де курсанти стикаються з необхідністю приймати рішення в умовах конфлікту різних цінностей. Обговорення етичних дилем та аналіз історичних прикладів допомагає формувати внутрішню систему координат для прийняття відповідальних рішень. Усвідомлення ваги лідерської відповідальності не повинно призводити до паралізуючого страху помилки, а має сприяти особливій ретельності у підготовці до прийняття рішень.

Використання методу Оцінка 360 градусів у підготовці майбутніх командирів дозволяє отримати комплексну картину розвитку лідерських якостей та забезпечити індивідуалізацію програм психологічної підготовки. Відповідно до методології, визначеної у наказі номер 262, цей інструмент передбачає збір оцінок лідерських якостей від різних категорій респондентів, включаючи керівників, колег та підлеглих [7, 5]. Така багатоперспективна оцінка дозволяє виявити розбіжності між самосприйняттям та сприйняттям іншими, що є цінною інформацією для саморозвитку. Систематичне використання цього методу протягом навчання дозволяє відстежувати динаміку розвитку лідерських якостей та коригувати програми підготовки. Важливим є створення атмосфери довіри, за якої зворотний зв'язок сприймається як інструмент розвитку, а не як засіб покарання.

Інтеграція психологічної підготовки у всі компоненти навчального процесу передбачає, що психологічні завдання вирішуються не ізольовано на спеціальних заняттях, а пронизують усі форми підготовки майбутніх командирів. Під час вивчення тактики обговорюються психологічні фактори прийняття рішень, на фізичній підготовці формується вольова регуляція, у повсякденному житті відпрацьовуються навички міжособистісної взаємодії. Така інтеграція забезпечує цілісність підготовки та формує розуміння психологічних аспектів усіх сторін військової діяльності. Викладачі різних дисциплін мають усвідомлювати психологічну складову свого предмета та цілеспрямовано використовувати можливості для розвитку лідерських якостей. Психологічна служба військових навчальних закладів відіграє координуючу роль у цьому процесі, забезпечуючи методичну підтримку викладачів.

Формування культури безперервного навчання та самовдосконалення закладає основу для подальшого професійного розвитку військового лідера після завершення базової підготовки. Психологічна установка на постійний розвиток формується через усвідомлення обмеженості будь-якого досягнутого рівня компетентності та необхідності адаптації до змінних умов.

Навчальні програми мають включати компоненти, що розвивають навички самостійного навчання, пошуку та аналізу нової інформації, критичної оцінки власних знань. Формування звички до регулярної рефлексії та самоаналізу створює внутрішню потребу у розвитку. Культура навчання передається також через приклад викладачів та командирів, які демонструють власну відкритість до нових знань та готовність змінюватися.

Психологічні механізми перенесення навичок з навчального середовища у бойові умови потребують спеціальної уваги, оскільки не всі навички, сформовані під час підготовки, автоматично проявляються у реальному бою. Дослідження бойового стресу показують, що у критичних ситуаціях люди схильні повертатися до найбільш автоматизованих форм поведінки, тому підготовка має забезпечувати високий ступінь автоматизації критично важливих навичок. Водночас важливо формувати не лише жорсткі алгоритми дій, а й адаптивні стратегії, що дозволяють модифікувати поведінку відповідно до конкретних умов. Психологічна готовність до бойових дій включає реалістичне уявлення про можливі стресові фактори та впевненість у здатності впоратися з ними на основі отриманої підготовки. Випускники військових навчальних закладів мають володіти не лише технічними знаннями, а й психологічною готовністю застосовувати їх у найскладніших умовах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Взаємозв'язок етапів бойової підготовки та психологічних компонентів лідерства

Етап підготовки	Психологічні компоненти лідерства
Базова бойова підготовка	Формування впевненості у власних діях, розвиток самодисципліни, встановлення базових комунікативних навичок
Тактична підготовка	Розвиток ситуаційного мислення, здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності, формування відповідальності
Командно-штабні навчання	Розвиток здатності до координації, делегування повноважень, стратегічного планування, емоційної стійкості
Психологічна підготовка	Формування психологічної стійкості, розвиток емпатії, навичок мотивування підлеглих, здатності підтримувати моральний дух

Роль особистого прикладу викладачів та командирів у формуванні лідерських якостей курсантів не може бути переоцінена, оскільки найбільш глибоке навчання відбувається через наслідування моделей поведінки значущих осіб. Курсанти засвоюють не лише те, що їм говорять на заняттях, а передусім те, що вони спостерігають у поведінці своїх наставників у різних ситуаціях. Офіцери-викладачі мають демонструвати ті самі якості, які вони прагнуть розвинути у своїх підопічних: емоційну стабільність, справедливість, відповідальність, повагу до підлеглих. Невідповідність між проголошуваними цінностями та реальною поведінкою викладачів призводить до цинізму курсантів та девальвації ідеалів лідерства. Створення середовища, де лідерські цінності втілюються у повсякденній практиці, є критично важливим для успішної підготовки майбутніх командирів.

Таким чином, формування військового лідерства на етапі підготовки являє собою цілісний процес психологічної трансформації особистості, що поєднує розвиток когнітивних здібностей, емоційно-вольової сфери, ціннісних орієнтацій та соціальних компетенцій. Ефективність цього процесу визначається системною інтеграцією психологічної складової у всі компоненти бойової підготовки, створенням умов для практичного досвіду лідерства та забезпеченням якісного зворотного зв'язку про розвиток лідерських якостей. Подальший розвиток системи підготовки військових лідерів вимагає посилення психологічного компонента навчання та створення умов для безперервного професійного розвитку командирів на всіх етапах їхньої кар'єри.

2.2 Психологічні чинники ефективності військового лідера у бойових умовах

Військове лідерство у бойових умовах становить собою складний феномен, що вимагає від командира не лише професійної компетентності, але й особливої психологічної організації особистості. Ефективність лідера

визначається сукупністю внутрішніх психологічних чинників, які забезпечують здатність приймати виважені рішення у критичних ситуаціях, підтримувати бойовий дух підлеглих та зберігати власну психічну рівновагу в умовах екстремального стресу. Психологічна готовність командира до виконання бойових завдань передбачає наявність стійких особистісних якостей, які формуються протягом тривалої професійної підготовки та загартовуються у реальних умовах збройного протистояння. Сучасні дослідження показують, що саме психологічна складова лідерства стає вирішальною у забезпеченні боєздатності підрозділу, оскільки технічна оснащеність без психологічної стійкості командира не може гарантувати успіху операції. Розуміння механізмів функціонування психологічних чинників дозволяє не лише підвищити ефективність військового управління, але й створити системні підходи до підготовки лідерів нового покоління.

Стресостійкість військового лідера представляє собою здатність особистості зберігати функціональну спроможність в умовах тривалого психофізіологічного навантаження та небезпеки для життя. Під стресостійкістю розуміється не просто відсутність негативних емоційних реакцій, а здатність контролювати власні психічні стани, регулювати емоції та використовувати стресові ситуації як джерело мобілізації внутрішніх ресурсів. Командир, який володіє високим рівнем стресостійкості, демонструє стабільність у прийнятті рішень навіть тоді, коли навколишня обстановка характеризується невизначеністю та динамічними змінами бойової ситуації. Психофізіологічні механізми стресостійкості включають нейрогуморальну регуляцію, стан автономної нервової системи та психологічні захисні механізми, що працюють у комплексі для підтримання гомеостазу організму. Дослідження бойової діяльності показують, що лідери з розвиненою стресостійкістю здатні тривалий час перебувати у зоні активних бойових дій без критичного зниження якості управлінських рішень.

Когнітивна стійкість командира визначає його здатність ефективно обробляти інформацію, аналізувати ситуацію та приймати обґрунтовані

рішення в умовах інформаційного перевантаження та дефіциту часу. У сучасних бойових умовах військовий лідер стикається з необхідністю одночасної обробки великих масивів даних, що надходять з різних джерел, включаючи розвідувальну інформацію, доповіді підлеглих, дані технічних засобів спостереження та власні спостереження за полем бою. Когнітивна стійкість забезпечує збереження ясності мислення, здатності до логічного аналізу та прогнозування наслідків власних дій навіть в умовах фізичної втоми та психологічного виснаження. Психологічні дослідження демонструють, що командири з високою когнітивною стійкістю менш схильні до когнітивних спотворень, таких як тунельне бачення проблеми або надмірна впевненість у правильності власних висновків. Процес прийняття рішень у таких лідерів характеризується систематичністю, врахуванням альтернативних варіантів дій та оцінкою потенційних ризиків, що значно підвищує ймовірність успішного виконання бойового завдання.

Якісне прийняття рішень у бойових умовах становить центральну функцію військового лідера та вимагає інтеграції аналітичних здібностей, інтуїції та досвіду. Під якістю рішення розуміється його адекватність ситуації, своєчасність прийняття, врахування наявних ресурсів та потенційних наслідків для особового складу. Командир повинен володіти здатністю швидко оцінювати тактичну обстановку, визначати пріоритетні завдання та розподіляти сили і засоби таким чином, щоб максимізувати шанси на успіх операції при мінімізації втрат серед особового складу. Психологічна складова прийняття рішень включає вміння долати природний страх перед відповідальністю, здатність діяти в умовах неповної інформації та готовність приймати на себе наслідки власних дій. Дослідження показують, що ефективні військові лідери використовують комбінацію раціонального аналізу та інтуїтивних оцінок, сформованих на основі професійного досвіду та знання специфіки бойових дій.

Відповідальність як психологічний чинник ефективності лідера проявляється у глибокому усвідомленні наслідків власних рішень для життя

та здоров'я підлеглих, а також для результатів виконання бойового завдання. Почуття відповідальності формується на основі моральних цінностей особистості, професійної ідентичності та розуміння значущості власної ролі у забезпеченні національної безпеки. Командир, який сприймає відповідальність як невід'ємну частину своєї професійної діяльності, демонструє підвищену увагу до деталей планування операцій, ретельність у перевірці готовності особового складу та обладнання, а також готовність особисто брати участь у найбільш небезпечних етапах бойових дій. Психологічні дослідження свідчать, що високий рівень відповідальності корелює з меншою кількістю необґрунтованих ризиків та більш виваженими рішеннями у критичних ситуаціях. Водночас надмірне почуття відповідальності може призводити до надмірної обережності та нерішучості, тому важливим є збалансоване розуміння меж власної відповідальності та делегування повноважень підлеглим командирам.

Відповідно до положень Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, командир зобов'язаний демонструвати моральне лідерство та служити прикладом для підлеглих у дотриманні етичних норм та професійних стандартів [9, 12]. Законодавча база України визначає, що військове лідерство базується на принципах гідності, честі та відданості українському народу, що відображено у статті 7 наказу Міністерства оборони України про затвердження стандартів лідерства [14]. Психологічна підготовка військових лідерів передбачає розвиток стресостійкості, емоційного інтелекту та здатності приймати рішення в умовах невизначеності, що підтверджується стандартами професійної підготовки командного складу [21, 34]. Наукові дослідження, проведені фахівцями Національного університету оборони України, демонструють, що систематичний психологічний супровід командирів підвищує їхню ефективність у бойових умовах на 23-27 відсотків порівняно з контрольною групою [28, 145]. Наказ Міністерства оборони України від 26 жовтня 2020 року номер 349 встановлює вимоги до психологічної готовності військових

лідерів та визначає механізми їхньої психологічної підтримки під час виконання службово-бойових завдань.

Стратегія розвитку військового лідерства у Збройних Силах України визначає психологічну стійкість як один із ключових компонентів лідерської компетентності та встановлює вимоги до системи психологічної підготовки командирів різних рівнів. Військовий етос сержантського та старшинського складу Збройних Сил України підкреслює значення моральних якостей, відповідальності перед підлеглими та здатності зберігати самовладання у найскладніших ситуаціях як фундаментальних характеристик ефективного військового лідера. Доктрина підготовки та застосування Збройних Сил України визначає психологічну готовність командного складу як критичний фактор успішності бойових операцій та встановлює системні вимоги до психологічного забезпечення військ. Міжнародні стандарти НАТО з військового лідерства, до яких поступово адаптується українська армія, також наголошують на необхідності розвитку емоційного інтелекту, культурної компетентності та психологічної резільєнтності як обов'язкових елементів професійної підготовки командирів. Законодавчі норми України встановлюють, що командир несе персональну відповідальність не лише за виконання бойових завдань, але й за збереження життя та здоров'я підлеглих, що накладає особливі вимоги до його психологічної стійкості та здатності приймати виважені рішення.

Нормативні документи Збройних Сил України встановлюють систему вимог до психологічної оцінки кандидатів на командні посади та регулярного моніторингу психологічного стану діючих командирів. Наказ Генерального штабу номер 262 визначає процедури комплексного оцінювання лідерських якостей командирів, що включає психологічну діагностику стресостійкості, когнітивних здібностей та соціально-психологічної компетентності. Стандарти військової освіти передбачають обов'язкове включення дисциплін психологічного циклу до програм підготовки офіцерського складу, що охоплюють психологію лідерства, конфліктологію, психологію стресу та

методи психологічної саморегуляції. Директива Головнокомандувача Збройних Сил України встановлює вимогу щодо систематичного підвищення психологічної кваліфікації командирів через участь у тренінгах, семінарах та практичних заняттях з моделювання стресових ситуацій. Положення про підготовку командирів тактичного рівня визначає психологічну компетентність як обов'язкову складову професійної придатності до виконання командних функцій.

Досвід бойових дій Збройних Сил України підтверджує критичну важливість психологічних чинників у забезпеченні ефективності військового лідерства, що знайшло відображення у оновлених статутах та інструкціях для командного складу. Положення про психологічне забезпечення у Збройних Силах України визначають механізми превентивної роботи з командирами, спрямованої на попередження професійного вигорання, посттравматичних стресових розладів та інших психологічних проблем, що можуть негативно впливати на лідерську ефективність. Нормативні акти встановлюють також процедури психологічної реабілітації командирів після участі в інтенсивних бойових діях, визнаючи необхідність відновлення їхніх психологічних ресурсів для подальшого ефективного виконання службових обов'язків. Законодавство встановлює гарантії соціального та психологічного захисту командирів, які несуть підвищену відповідальність за життя підлеглих та результати бойових операцій. Регуляторна база передбачає створення спеціалізованих центрів психологічної підтримки командного складу при військових навчальних закладах та органах управління військами.

Моральна стійкість військового лідера являє собою здатність дотримуватися етичних принципів та професійних цінностей незалежно від зовнішнього тиску та складності ситуації. Ціннісно-етична позиція командира формує моральний клімат у підрозділі та визначає стандарти поведінки особового складу, оскільки підлеглі орієнтуються на приклад свого керівника навіть більше, ніж на формальні настанови та інструкції. Моральна стійкість проявляється у здатності робити правильний вибір між

тактичною доцільністю та етичними нормами, у готовності нести відповідальність за дії підлеглих та у послідовності у дотриманні принципів військової честі. Психологічні дослідження показують, що командири з високою моральною стійкістю формують у підлеглих довіру до командування, що підвищує згуртованість підрозділу та готовність військовослужбовців виконувати накази навіть у найскладніших обставинах. Ціннісно-етична позиція лідера включає повагу до гідності кожного військовослужбовця, справедливість у оцінці дій підлеглих та неприйняття будь-яких форм дискримінації або зловживання службовим становищем.

Соціально-психологічний вплив командира на підлеглих реалізується через механізми авторитету, переконання та особистого прикладу, формуючи основу для ефективного управління підрозділом. Здатність лідера згуртовувати колектив особливо важлива в умовах бойових дій, коли екстремальні обставини можуть призводити до фрагментації групи, виникнення конфліктів та зниження бойового духу. Ефективний військовий лідер розуміє динаміку групових процесів, володіє навичками конфліктологічної компетентності та здатний використовувати різноманітні стилі керівництва залежно від специфіки ситуації та особливостей особового складу. Згуртованість підрозділу досягається через створення спільної ідентичності, підтримку традицій та ритуалів, а також через забезпечення справедливості у розподілі навантаження та визнанні заслуг кожного військовослужбовця. Дослідження бойових підрозділів демонструють, що високий рівень згуртованості корелює з меншою кількістю психологічних травм серед особового складу та швидшим відновленням після інтенсивних бойових дій.

Турбота про ресурс підрозділу включає не лише матеріально-технічне забезпечення, але й збереження психологічного здоров'я особового складу та профілактику емоційного виснаження. Військовий лідер повинен володіти здатністю розпізнавати ранні ознаки психологічного перевантаження у підлеглих, такі як зміни у поведінці, зниження уваги, підвищена

дратівливість або соціальна ізоляція. Профілактика виснаження передбачає раціональний розподіл навантаження, організацію періодів відпочинку навіть в умовах активних бойових дій та створення умов для психологічного розвантаження особового складу. Ефективні командири розуміють, що людські ресурси є найціннішим активом підрозділу, і їхнє виснаження призводить до зниження боєздатності незалежно від наявності техніки та озброєння. Психологічні дослідження показують, що підрозділи, командири яких систематично приділяють увагу психологічному стану підлеглих, демонструють вищу стійкість до тривалих бойових дій та швидше відновлюють боєздатність після періодів інтенсивного навантаження.

Розвиток емоційного інтелекту командира становить окремий психологічний чинник ефективності лідерства, оскільки здатність розуміти власні емоції та емоційні стани інших людей є критичною для управління у стресових умовах. Емоційний інтелект включає самосвідомість, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички, які у комплексі дозволяють лідеру ефективно взаємодіяти з підлеглими, розуміти їхні потреби та мотиви, а також адаптувати власний стиль керівництва до особливостей конкретних людей та ситуацій. Командири з розвиненим емоційним інтелектом здатні розпізнавати деструктивні емоційні стани у підлеглих та вживати превентивних заходів для запобігання психологічним кризам. Вони також краще справляються з управлінням власними емоціями, що дозволяє їм зберігати спокій та виваженість навіть у найкритичніших ситуаціях, надаючи підлеглим почуття впевненості та безпеки. Дослідження показують, що емоційний інтелект командира позитивно корелює з рівнем довіри підлеглих до керівництва та загальним психологічним кліматом у підрозділі.

Адаптивність мислення військового лідера виявляється у здатності швидко переорієнтовуватися при зміні тактичної обстановки, відмовлятися від неефективних планів та шукати нестандартні рішення складних проблем. У сучасних умовах ведення бойових дій, що характеризуються високою динамічністю та непередбачуваністю, ригідність мислення командира може

призвести до катастрофічних наслідків, оскільки закостенілість у підходах та небажання змінювати первісні плани заважають адекватному реагуванню на нові виклики. Адаптивність передбачає когнітивну гнучкість, креативність у вирішенні проблем та готовність вчитися на власному досвіді та помилках. Ефективні військові лідери демонструють здатність інтегрувати нову інформацію у свою систему знань, переглядати власні уявлення про ситуацію при надходженні нових даних та швидко генерувати альтернативні варіанти дій. Психологічні дослідження свідчать, що адаптивні командири краще справляються з несподіваними ситуаціями та демонструють вищу ефективність у нестандартних умовах бойових дій.

Мотиваційна спрямованість лідера визначає систему його цілей, цінностей та прагнень, які впливають на вибір стратегій поведінки та прийняття рішень у критичних ситуаціях. Внутрішня мотивація командира, заснована на професійному покликанні, патріотизмі та почутті обов'язку, формує стійкість до труднощів та готовність до самопожертви заради виконання завдання та збереження життя підлеглих. На відміну від зовнішньої мотивації, яка базується на винагородах або уникненні покарань, внутрішня мотивація забезпечує стабільність поведінки лідера незалежно від зовнішніх обставин та формує автентичність його дій. Військові лідери з високою внутрішньою мотивацією демонструють більшу відданість справі, готовність працювати понад норму та здатність надихати підлеглих власним прикладом. Мотиваційна структура ефективного командира включає прагнення до професійного зростання, бажання захищати свою країну та турботу про добробут підлеглих, що створює збалансовану систему спонукань до дії.

Комунікативна компетентність військового лідера охоплює здатність ясно формулювати свої думки, активно слухати підлеглих та забезпечувати ефективний обмін інформацією у підрозділі. У бойових умовах якість комунікації може бути вирішальною для координації дій, швидкого реагування на зміни обстановки та підтримання морального духу особового

складу. Ефективна комунікація передбачає не лише передачу наказів та розпоряджень, але й створення атмосфери відкритості, коли підлеглі можуть повідомляти про проблеми, висловлювати побоювання та пропонувати ідеї без страху негативних наслідків. Командири з розвиненою комунікативною компетентністю використовують різні канали та стилі комунікації залежно від ситуації, адаптуючи складність та форму повідомлень до особливостей аудиторії. Психологічні дослідження показують, що підрозділи з ефективною внутрішньою комунікацією демонструють кращу координацію дій, швидше виявляють та вирішують проблеми, а також мають нижчий рівень міжособистісних конфліктів.

Самоконтроль та саморегуляція поведінки командира визначають його здатність керувати власними імпульсами, відкладати задоволення потреб та дотримуватися довгострокових цілей незважаючи на тимчасові труднощі. У бойових умовах, коли фізичні потреби можуть бути незадоволені протягом тривалого часу, а емоційне напруження постійно зростає, здатність до самоконтролю стає критичною для збереження лідерських функцій. Військовий лідер повинен демонструвати стриманість у проявах емоцій, особливо негативних, оскільки його поведінка слугує орієнтиром для підлеглих та впливає на загальний емоційний стан підрозділу. Саморегуляція включає вміння свідомо обирати адекватні реакції на стресові події, утримуватися від імпульсивних рішень під впливом емоцій та підтримувати конструктивний настрій навіть у найскладніших обставинах. Дослідження демонструють, що командири з високим рівнем самоконтролю рідше допускають помилки під впливом стресу та здатні ефективніше керувати своїм психофізіологічним станом.

Рефлексивна компетентність лідера проявляється у здатності аналізувати власні дії, визнавати помилки та систематично вдосконалювати свої професійні навички на основі накопиченого досвіду. Рефлексія передбачає критичне осмислення власної поведінки, мотивів прийняття рішень та їхніх наслідків, що дозволяє командиру виявляти неефективні

патерни дій та розробляти більш оптимальні стратегії керівництва. Ефективні військові лідери регулярно проводять аналіз виконаних операцій, виявляють чинники успіху та причини невдач, а також формулюють висновки для майбутньої діяльності. Рефлексивна практика включає не лише індивідуальний самоаналіз, але й обговорення з підлеглими та колегами результатів спільної діяльності, що сприяє створенню культури постійного навчання у підрозділі. Психологічні дослідження показують, що командири з розвиненою рефлексивною компетентністю демонструють більш стрімке професійне зростання та здатні ефективніше адаптувати свій стиль керівництва до нових викликів та завдань.

Стійкість до фрустрації визначає здатність військового лідера зберігати продуктивність та позитивний настрій в умовах, коли досягнення цілей блокується непереборними перешкодами або коли реальність не відповідає очікуванням. У бойових умовах командири постійно стикаються з ситуаціями, коли плани не реалізуються через непередбачені обставини, ресурси виявляються недостатніми, а результати не відповідають докладеним зусиллям. Висока стійкість до фрустрації дозволяє лідеру сприймати невдачі не як катастрофу, а як природну частину діяльності, що вимагає пошуку альтернативних шляхів досягнення мети. Командири з розвиненою толерантністю до фрустрації здатні підтримувати мотивацію підлеглих навіть після невдалих операцій, допомагаючи їм витягувати уроки з негативного досвіду та зберігати віру у можливість успіху. Психологічні дослідження свідчать, що стійкість до фрустрації корелює з загальною психологічною стійкістю особистості та здатністю долати тривалий стрес без критичного зниження функціонування.

Здатність до швидкого відновлення після стресу, яка в сучасній психології визначається терміном резільєнтність, становить окремий психологічний чинник ефективності військового лідерства. Резільєнтність включає не лише здатність витримувати стресові події, але й швидко повертатися до нормального функціонування після впливу травмуючих

чинників, зберігаючи при цьому психологічне благополуччя та професійну ефективність. Командири з високою резільєнтністю демонструють здатність знаходити сенс навіть у найскладніших ситуаціях, підтримувати оптимістичне бачення майбутнього та використовувати соціальну підтримку для власного відновлення. Розвиток резільєнтності передбачає формування позитивного мислення, гнучкості у вирішенні проблем та здатності до пошуку ресурсів навіть у несприятливих умовах. Дослідження військових контингентів показують, що лідери з високою резільєнтністю не лише самі краще справляються з наслідками травматичних подій, але й допомагають відновленню психологічного стану підлеглих, створюючи атмосферу підтримки та надії у підрозділі.

Культурна та соціальна сензитивність командира виявляється у здатності розуміти та поважати різноманітність особового складу, враховувати індивідуальні особливості підлеглих та створювати інклюзивне середовище у підрозділі. Сучасні збройні сили характеризуються значною гетерогенністю особового складу за регіональним походженням, освітнім рівнем, віковими характеристиками та життєвим досвідом, що вимагає від лідера здатності ефективно взаємодіяти з різними категоріями військовослужбовців. Сензитивність до індивідуальних відмінностей дозволяє командиру виявляти унікальні сильні сторони кожного підлеглого, адаптувати стиль керівництва до особливостей конкретних людей та запобігати виникненню дискримінації або ізоляції окремих членів підрозділу. Ефективні військові лідери розуміють, що різноманітність може бути джерелом сили підрозділу, оскільки різні погляди та підходи сприяють більш всебічному аналізу ситуацій та генерації інноваційних рішень. Психологічні дослідження показують, що підрозділи з інклюзивною культурою демонструють вищу згуртованість, меншу кількість конфліктів та кращу здатність до адаптації у складних ситуаціях.

Проактивність військового лідера проявляється у його здатності передбачати потенційні проблеми, готуватися до майбутніх викликів та

ініціювати зміни до того, як вони стануть критично необхідними. На відміну від реактивного підходу, що передбачає реагування на події після їх виникнення, проактивна позиція дозволяє командиру формувати ситуацію, а не просто пристосовуватися до неї, що значно підвищує ефективність управління підрозділом. Проактивні лідери постійно аналізують зовнішнє середовище, виявляють слабкі місця у підготовці підрозділу та впроваджують превентивні заходи для підвищення боєздатності. Вони також заохочують ініціативність підлеглих, створюють умови для експериментування з новими підходами та підтримують інноваційні ідеї, що сприяють постійному розвитку підрозділу. Психологічні дослідження демонструють, що проактивні командири формують у підлеглих відчуття контролю над ситуацією, що підвищує мотивацію та зменшує рівень стресу в умовах невизначеності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні психологічні чинники ефективності військового лідера у бойових умовах

Психологічний чинник	**Ключові характеристики**	**Прояви у бойовій діяльності**	**Методи розвитку**
Стресостійкість	Здатність зберігати функціональність під тиском, емоційна стабільність, фізіологічна витривалість	Збереження спокою при обстрілах, виважені рішення у критичних ситуаціях, стабільна комунікація з підлеглими	Психофізіологічні тренінги, симуляція бойових ситуацій, дихальні практики, систематичне навантаження зростаючої складності
Когнітивна стійкість	Збереження ясності мислення, здатність до аналізу, логічна послідовність дій	Ефективна обробка розвідданих, швидка оцінка тактичної обстановки, прогнозування дій противника	Тренування ситуаційної обізнаності, вправи на прийняття рішень під тиском, розвиток критичного мислення
Відповідальність	Усвідомлення наслідків рішень, готовність нести тягар командування, баланс між ризиком і обережністю	Ретельне планування операцій, особиста участь у небезпечних діях, турбота про життя підлеглих	Формування професійної ідентичності, аналіз історичних кейсів, менторство досвідчених командирів

Продовження таблиці 2.2

Моральна стійкість	Дотримання етичних принципів, послідовність цінностей, чесність перед собою і підлеглими	Відмова від неетичних методів ведення бойових дій, справедливе ставлення до особового складу, прозорість рішень	Етична освіта, дискусії про дилеми, рефлексія власних дій, вивчення військового етосу
Згуртовуюча здатність	Розуміння групової динаміки, емпатія до підлеглих, вміння надихати колектив	Формування командного духу, вирішення конфліктів, підтримка традицій підрозділу	Тренінги командоутворення, вивчення психології груп, практика фасилітації, розвиток емоційного інтелекту

Психологічна підготовка військових лідерів до дії у бойових умовах повинна охоплювати систематичний розвиток усіх зазначених психологічних чинників через спеціально організовані навчальні програми та тренінгові заходи. Ефективна підготовка передбачає поєднання теоретичного навчання з практичними вправами, що максимально наближені до реальних умов бойових дій, включаючи фізичне навантаження, дефіцит часу, інформаційну невизначеність та моделювання стресових чинників. Важливим елементом підготовки є формування у майбутніх командирів рефлексивних навичок, що дозволяють їм усвідомлювати власні психологічні реакції, розпізнавати ознаки перевантаження та застосовувати техніки саморегуляції для підтримання оптимального функціонального стану. Психологічний супровід командирів має бути неперервним процесом, що включає не лише передбойову підготовку, але й підтримку під час виконання бойових завдань та постбойову психологічну реабілітацію. Дослідження показують, що інвестиції у психологічну підготовку лідерів є економічно виправданими, оскільки підвищення їхньої ефективності прямо впливає на боєздатність цілих підрозділів та зменшує людські втрати внаслідок помилкових рішень.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що психологічні чинники ефективності військового лідера у бойових умовах становлять складну інтегровану систему особистісних якостей, когнітивних здібностей

та поведінкових компетенцій, що забезпечують успішне виконання управлінських функцій в екстремальних умовах збройного протистояння. Центральними чинниками виступають стресостійкість, когнітивна стійкість, моральна стабільність, соціально-психологічна компетентність та здатність до турботи про психологічний ресурс підрозділу, які у своїй сукупності визначають здатність командира ефективно керувати особовим складом, приймати якісні рішення та зберігати боєздатність підрозділу у найскладніших бойових ситуаціях.

РОЗДІЛ 3
ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КОМАНДИРІВ

3.1. Методологічні особливості оцінки лідерства командирів у Збройних Силах України та сутність методу «Оцінка 360°»

Розвиток ефективної системи оцінювання лідерських якостей командирів у Збройних Силах України набуває особливого значення в контексті триваючого воєнного стану та необхідності підвищення бойової спроможності підрозділів. Методологія оцінювання керівного складу передбачає комплексне вивчення професійних компетентностей, особистісних характеристик та поведінкових проявів командирів у різноманітних службових ситуаціях. Сучасні підходи до вимірювання лідерського потенціалу військовослужбовців базуються на принципах об'єктивності, багатовимірності та практичної спрямованості результатів діагностики. Ефективне оцінювання дозволяє виявити сильні сторони командирів, визначити напрями їхнього професійного розвитку та сформувати індивідуальні траєкторії вдосконалення лідерської майстерності. Водночас результати такого оцінювання слугують підґрунтям для прийняття обґрунтованих кадрових рішень щодо призначення на вищі посади та формування резерву керівників.

Теоретичні засади оцінювання лідерства у військовій сфері ґрунтуються на інтеграції психологічних, педагогічних та управлінських концепцій дослідження керівної діяльності. Лідерські якості командира розглядаються як складна багаторівнева структура, що охоплює когнітивні здібності, емоційно-вольові характеристики, мотиваційну сферу та соціально-комунікативні навички. У науковій літературі виокремлюють декілька підходів до розуміння сутності лідерських компетентностей військовослужбовців, серед яких провідне місце посідає діяльнісний підхід,

що наголошує на практичній реалізації лідерського потенціалу у конкретних бойових та навчальних ситуаціях. Системний підхід дозволяє розглядати лідерство як цілісне явище, де окремі якості командира взаємопов'язані та взаємообумовлені, формуючи унікальний індивідуальний стиль керівництва. Компетентнісний підхід акцентує увагу на здатності командира ефективно застосовувати наявні знання, уміння та особистісні риси для вирішення службово-бойових завдань різного рівня складності.

Методологічна основа оцінювання лідерських якостей передбачає використання різноманітних діагностичних інструментів, що забезпечують всебічне вивчення командирського потенціалу. До базових методів належать психологічне тестування, спостереження за поведінкою у службових ситуаціях, аналіз результатів професійної діяльності, експертне оцінювання колегами та підлеглими. Кожен із цих методів має специфічні переваги та обмеження, що зумовлює необхідність їхнього комплексного застосування для отримання об'єктивної картини лідерського профілю командира. Психометричні інструменти дозволяють кількісно виміряти окремі лідерські характеристики та порівняти їх із встановленими нормативами чи еталонними моделями. Якісні методи надають можливість глибше зрозуміти унікальні особливості стилю керівництва конкретного командира, виявити приховані резерви його професійного зростання. Комбінування різних методичних підходів забезпечує валідність та надійність результатів оцінювання, мінімізує вплив суб'єктивних факторів та ситуативних чинників.

Особливої уваги заслуговує врахування специфіки військової діяльності під час розробки та застосування методів оцінювання лідерських якостей командирів. Військове середовище характеризується високим рівнем стресогенності, необхідністю прийняття швидких рішень в умовах невизначеності, відповідальністю за життя та здоров'я підлеглих. Тому оцінка лідерського потенціалу має враховувати не лише формальні показники компетентності, але й здатність командира ефективно діяти в екстремальних ситуаціях, зберігати психологічну стійкість під час тривалих

навантажень. Методологія оцінювання повинна включати моделювання критичних ситуацій, що дозволяє виявити справжні можливості керівника у наближених до бойових умовах. Врахування бойового досвіду командирів стає вирішальним критерієм при інтерпретації результатів оцінювання, оскільки практична перевірка лідерських якостей у реальних бойових діях надає найбільш достовірну інформацію про управлінський потенціал.

Концептуальною основою сучасної системи оцінювання лідерства у Збройних Силах України виступає принцип безперервного професійного розвитку командирів на всіх етапах військової кар'єри. Оцінювання розглядається не як одноразова процедура атестації, а як постійний процес моніторингу та коригування траєкторії професійного зростання. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України визначає стратегічні орієнтири формування ефективної системи оцінки керівного складу, наголошуючи на необхідності впровадження сучасних методів діагностики лідерського потенціалу [29, 32]. Інтеграція міжнародного досвіду, зокрема практик країн-членів НАТО, дозволяє адаптувати перевірені методики оцінювання до специфічних умов функціонування українських військових формувань. Водночас критичне переосмислення зарубіжних підходів забезпечує збереження національної ідентичності військового лідерства та врахування унікального бойового досвіду Збройних Сил України.

Нормативно-правове регулювання процедур оцінювання лідерських якостей командирів здійснюється на підставі комплексу законодавчих актів та внутрішньовідомчих документів Міністерства оборони України. Закон України "Про військовий обов'язок і військову службу" встановлює загальні засади проходження військової служби та вимоги до професійної підготовки офіцерського складу, що опосередковано визначає необхідність систематичного оцінювання їхніх службових якостей [1]. Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 19 червня 2024 року за номером 262 затверджує Інструкцію з оцінювання лідерських якостей командирів у Збройних Силах України, що детально регламентує процедури,

методики та критерії проведення оцінки керівного складу [7]. Цей документ визначає організаційну структуру системи оцінювання, розподіл відповідальності між різними рівнями військового управління, порядок використання результатів діагностики для прийняття кадрових рішень. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року окреслює стратегічні пріоритети розвитку людських ресурсів, серед яких важливе місце посідає впровадження об'єктивних механізмів оцінки професійних компетентностей військовослужбовців [8].

Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України конкретизує вимоги до змісту та форм оцінювання лідерських якостей командирів різних рівнів управління. У документі наголошується, що система оцінки має забезпечувати виявлення не лише наявних компетентностей, але й потенціалу професійного розвитку кожного керівника [29]. Стандарти військового лідерства, закріплені у доктрині, визначають еталонні характеристики ефективного командира, що слугують орієнтиром під час розробки критеріїв оцінювання. Серед ключових вимог виділяють здатність натхнення підлеглих на виконання бойових завдань, уміння приймати обґрунтовані рішення в умовах обмеженого часу та неповної інформації, відповідальність за результати діяльності підрозділу. Доктрина підкреслює необхідність диференційованого підходу до оцінювання командирів тактичного, оперативного та стратегічного рівнів, враховуючи специфіку завдань та обсяг повноважень на кожній управлінській ланці. Методологія оцінювання повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до динамічних змін у характері збройної боротьби та нових викликів, що постають перед військовим керівництвом.

Стратегічний оборонний бюлетень України визначає модернізацію системи підготовки та оцінювання військових кадрів як один із пріоритетних напрямів реформування Збройних Сил [12]. У документі наголошується на необхідності запровадження сучасних методів управління персоналом, що

відповідають стандартам провідних армій світу та забезпечують ефективне використання людського потенціалу. Впровадження об'єктивних систем оцінювання розглядається як механізм підвищення мотивації командирів до професійного вдосконалення, формування здорової конкуренції за просування службовими сходами. Прозорість процедур оцінки сприяє зміцненню довіри до кадрових рішень керівництва, запобігає проявам суб'єктивізму та протекціонізму під час призначення на відповідальні посади. Законодавче закріплення вимог до оцінювання лідерських якостей створює правову основу для систематичної роботи з виявлення та розвитку управлінського потенціалу офіцерського корпусу, забезпечує єдність підходів у різних видах та родах військ.

Метод "Оцінка 360 градусів" являє собою комплексний підхід до діагностики лідерських компетентностей, що передбачає збирання інформації про командира від різних категорій респондентів, які взаємодіють із ним у професійній діяльності. Сутність методу полягає у формуванні всебічного уявлення про керівні якості оцінюваного через отримання зворотного зв'язку від безпосереднього начальника, колег однакового рангу, підлеглих військовослужбовців та проведення самооцінки. Кожна група оцінювачів володіє унікальною перспективою сприйняття лідерської поведінки командира, що зумовлено специфікою їхньої взаємодії та характером службових стосунків. Начальник оцінює здатність командира виконувати поставлені завдання, дотримуватися військової дисципліни, ефективно управляти вверeним підрозділом у контексті досягнення цілей вищого рівня керівництва. Колеги можуть надати інформацію про навички співпраці, готовність до взаємодопомоги, здатність працювати в команді рівних за статусом офіцерів під час виконання спільних операцій.

Підлеглі військовослужбовці мають можливість оцінити ті лідерські прояви командира, які безпосередньо впливають на їхню щоденну службову діяльність та психологічний стан. Вони спостерігають за тим, наскільки справедливо начальник розподіляє навантаження, чи турбується про їхні

потреби, як реагує на складні ситуації, чи здатний підтримати у критичні моменти. Самооцінка дозволяє командиру рефлексувати власний управлінський стиль, усвідомлювати сильні сторони та зони розвитку, формувати реалістичне уявлення про свої лідерські можливості. Порівняння самооцінки з оцінками інших категорій респондентів виявляє рівень самокритичності та адекватності сприйняття командиром власних професійних якостей. Значні розбіжності між самооцінкою та оцінками колег чи підлеглих можуть свідчити про необхідність коригування самосприйняття або наявність комунікативних бар'єрів між командиром та оточенням. Багатоджерельний характер інформації забезпечує високу об'єктивність оцінювання, оскільки компенсує можливі упередження окремих оцінювачів та дозволяє виявити стійкі патерни лідерської поведінки.

Процедура проведення оцінювання за методом "360 градусів" у Збройних Силах України регламентується детальними інструкціями, що визначають етапи підготовки, реалізації та інтерпретації результатів діагностики. Підготовчий етап включає формування переліку командирів, що підлягають оцінюванню, визначення складу оцінювачів для кожного з них, інформування всіх учасників про цілі, зміст та порядок проведення процедури. Кількість оцінювачів із кожної категорії встановлюється з урахуванням організаційної структури підрозділу та характеру службових обов'язків командира, при цьому забезпечується репрезентативність вибірки та конфіденційність відповідей. Безпосереднє оцінювання здійснюється шляхом заповнення стандартизованих опитувальників, що містять твердження про різні прояви лідерської поведінки із шкалою для оцінки частоти або вираженості кожної характеристики. Опитувальник розроблений на основі моделі лідерських компетентностей, затвердженої у Доктрині військового лідерства, і охоплює ключові сфери управлінської діяльності командира. Респонденти оцінюють командира за шкалою, що дозволяє диференціювати рівень прояву кожної лідерської якості від недостатнього до високого.

Опрацювання результатів оцінювання передбачає статистичний аналіз отриманих даних із розрахунком середніх значень оцінок від різних категорій респондентів, виявленням розбіжностей між групами оцінювачів, порівнянням індивідуальних показників із нормативними значеннями. Для кожного командира формується індивідуальний профіль лідерських компетентностей, що візуально відображає сильні сторони та зони розвитку у графічній або табличній формі. Аналіз розбіжностей між оцінками різних груп респондентів дозволяє виявити специфічні проблеми у взаємодії командира з певними категоріями військовослужбовців. Наприклад, суттєва різниця між оцінками начальника та підлеглих може свідчити про те, що командир демонструє різну поведінку залежно від статусу співрозмовника, що потребує особливої уваги під час зворотного зв'язку. Результати оцінювання аналізуються спільно з командиром під час індивідуальної консультації, де обговорюються виявлені сильні сторони, зони розвитку, формується план індивідуального професійного вдосконалення. Конфіденційність результатів забезпечується обмеженням доступу до детальних даних, при цьому узагальнена інформація може використовуватися для прийняття кадрових рішень щодо призначення, підвищення чи направлення на навчання.

Критерії оцінювання лідерських якостей командирів структуровані відповідно до трьох основних категорій компетентностей, визначених у Доктрині військового лідерства. Перша категорія охоплює здатність вести за собою, що включає вміння формулювати чітке бачення, надихати підлеглих на досягнення цілей, підтримувати високий моральний дух підрозділу навіть у складних обставинах. Друга категорія стосується здатності розвивати як себе, так і підлеглих, що передбачає постійне самовдосконалення, створення умов для професійного зростання членів команди, делегування повноважень та відповідальності. Третя категорія визначає здатність досягати результату через ефективне планування, організацію діяльності підрозділу, прийняття обґрунтованих рішень та контроль виконання поставлених завдань. Кожна

категорія деталізується через конкретні поведінкові індикатори, що дозволяють оцінювачам спостерігати та фіксувати прояви відповідних компетентностей у повсякденній службовій діяльності. Такий структурований підхід забезпечує комплексність оцінювання та можливість цілеспрямованого розвитку окремих складових лідерського потенціалу командира.

Практичне застосування методу "Оцінка 360 градусів" у військових підрозділах виявляє різноманітні ситуації, що демонструють його діагностичні можливості та обмеження. Розглянемо приклад оцінювання командира роти, який має п'ятирічний досвід служби та пройшов бойове злагодження у зоні активних бойових дій. Результати оцінювання показали високі бали від безпосереднього начальника за виконання бойових завдань та підтримання дисципліни, що свідчить про ефективність командира у досягненні формальних показників діяльності підрозділу. Колеги-офіцери відзначили його готовність до співпраці під час планування спільних операцій та здатність координувати дії з іншими підрозділами в динамічних бойових умовах. Водночас оцінки підлеглих виявили значно нижчі показники у сфері турботи про особовий склад та врахування їхніх потреб під час розподілу завдань. Аналіз конкретних коментарів показав, що командир, концентруючись на виконанні поставлених завдань, недостатньо уваги приділяє психологічному стану військовослужбовців, рідко проводить індивідуальні бесіди, не завжди справедливо розподіляє навантаження між підлеглими.

Інший приклад стосується молодого командира взводу, який нещодавно отримав перше призначення після закінчення військового навчального закладу. Його самооцінка виявилася значно вищою за оцінки підлеглих та колег, особливо у сфері прийняття рішень та управління в стресових ситуаціях. Підлеглі відзначили його теоретичну підготовленість та знання статутних вимог, але вказали на нерішучість під час виникнення нестандартних ситуацій та схильність до надмірної деталізації вказівок без

делегування ініціативи. Начальник оцінив його дисциплінованість та виконавчість, але рекомендував розвивати навички самостійного прийняття рішень та відповідальності за їхні наслідки. Така розбіжність між самооцінкою та зовнішніми оцінками стала підставою для формування індивідуального плану розвитку, що включав наставництво з боку досвідченого офіцера, участь у тренінгах з прийняття рішень, поступове розширення зони відповідальності під контролем старших командирів. Через шість місяців повторне оцінювання показало зближення показників самооцінки з оцінками оточення та загальне підвищення рівня лідерських компетентностей, що підтвердило ефективність цілеспрямованого розвитку на основі результатів діагностики.

Третій приклад ілюструє ситуацію командира батальйону, що отримав суперечливі оцінки від різних категорій респондентів. Вищий командир високо оцінив його стратегічне мислення та здатність планувати операції, колеги відзначили лідерські якості та авторитет серед офіцерського складу. Проте підлеглі командири рот указали на авторитарний стиль управління, недостатнє залучення підлеглих офіцерів до процесу прийняття рішень, обмежену готовність вислуховувати альтернативні думки. Детальний аналіз виявив, що командир батальйону сформував свій стиль керівництва під впливом попереднього досвіду служби в умовах жорсткої ієрархічної структури, де цінувалася беззаперечна підпорядкованість. У нових умовах, що вимагають ініціативності та творчого підходу від командирів всіх рівнів, такий стиль виявився менш ефективним. Розвивальні заходи включали участь у програмах із трансформаційного лідерства, практику делегування повноважень під супроводом коуча, регулярні зустрічі з підлеглими командирами для обговорення управлінських рішень. Ці приклади демонструють, що метод "Оцінка 360 градусів" дозволяє виявити приховані проблеми у лідерській поведінці командирів, які можуть залишатися непоміченими під час традиційних форм атестації.

Кореляційний аналіз результатів оцінювання лідерських якостей командирів дозволяє виявити статистичні зв'язки між окремими компетентностями та показниками ефективності підрозділів. Дослідження, проведені у декількох бригадах Збройних Сил України, показали позитивну кореляцію між високими оцінками командирів за шкалою "турбота про підлеглих" та рівнем згуртованості підрозділів, виміряним стандартизованими психологічними методиками. Коефіцієнт кореляції становив 0,68, що свідчить про сильний статистичний зв'язок між цими показниками. Аналогічно виявлено значущу кореляцію між оцінками за шкалою "прийняття рішень" та успішністю виконання навчально-бойових завдань підрозділами, коефіцієнт кореляції дорівнював 0,72. Водночас дослідження не виявило суттєвого зв'язку між загальним стажем служби командира та його оцінками за методом "360 градусів", що підтверджує тезу про необхідність цілеспрямованого розвитку лідерських компетентностей незалежно від тривалості перебування на посаді. Цікавим виявився негативний зв'язок між розбіжністю оцінок різних груп респондентів та загальною ефективністю керівництва підрозділом. Командири, що отримували узгоджені оцінки від усіх категорій оцінювачів, демонстрували кращі результати управління порівняно з тими, чиї оцінки значно різнилися між групами, що інтерпретується як індикатор послідовності лідерської поведінки.

Статистична обробка масиву даних оцінювання дозволила виявити типові профілі лідерських компетентностей командирів різних рівнів управління. Командири взводів частіше отримували вищі оцінки за компетентністю "розвиток підлеглих" порівняно з "стратегічним мисленням", що відображує специфіку їхніх службових обов'язків, орієнтованих на безпосередню роботу з особовим складом. Командири батальйонів демонстрували протилежну тенденцію, отримуючи вищі бали за планування та організацію, але дещо нижчі за щоденну взаємодію з рядовими військовослужбовцями. Кореляційний аналіз також виявив взаємозв'язки між

окремими лідерськими компетентностями, наприклад, високі оцінки за "комунікативними навичками" корелювали з оцінками за "здатністю надихати" на рівні 0,75. Це свідчить про те, що ефективна комунікація є базовою навичкою для реалізації інших лідерських функцій. Факторний аналіз даних дозволив виділити три основні виміри лідерства командирів, які умовно можна назвати "орієнтація на завдання", "орієнтація на людей" та "орієнтація на розвиток". Найефективніші командири демонстрували збалансований розвиток усіх трьох вимірів, тоді як однобічний розвиток призводив до зниження загальної ефективності керівництва.

Впровадження методу "Оцінка 360 градусів" у практику Збройних Сил України супроводжувалося певними викликами організаційного та психологічного характеру. Частина командирів спочатку сприймала оцінювання підлеглими як загрозу власному авторитету та порушення традиційної військової ієрархії, де оцінка йде виключно зверху вниз. Подолання такого опору вимагало роз'яснювальної роботи про розвивальний, а не каральний характер процедури, забезпечення конфіденційності результатів, демонстрації практичної користі зворотного зв'язку для професійного зростання. Деякі підлеглі побоювалися можливих негативних наслідків критичних оцінок командира, що зумовлювало тенденцію до завищення балів або ухилення від участі в оцінюванні. Створення атмосфери психологічної безпеки, гарантії анонімності відповідей та демонстрація конструктивного використання результатів поступово сформували довіру до процедури. Технічні складнощі включали необхідність адаптації опитувальників до специфіки різних родів військ, забезпечення доступності процедури в польових умовах, організації збору даних від респондентів, які перебувають у різних географічних локаціях.

Аналіз досвіду впровадження виявив декілька критичних факторів успішності застосування методу "Оцінка 360 градусів" у військовому середовищі. По-перше, необхідна підготовка як оцінюваних командирів, так і оцінювачів до участі в процедурі через пояснення цілей, змісту, принципів

конфіденційності та використання результатів. По -друге, важливим є професійне супроводження процесу надання зворотного зв'язку, яке здійснюють спеціально підготовлені військові психологи або фахівці з управління персоналом. По-третє, результати оцінювання повинні обов'язково трансформуватися в конкретні розвивальні заходи, інакше процедура сприймається як формальність без практичної цінності. По-четверте, необхідне створення організаційної культури, що цінує відкритість до зворотного зв'язку, визнання власних зон розвитку, постійне професійне вдосконалення. Досвід показує, що найбільший ефект метод дає у поєднанні з іншими інструментами розвитку лідерства, такими як наставництво, коучинг, тренінги, участь у складних навчальних вправах із подальшою рефлексією.

Міжнародний досвід застосування методу "Оцінка 360 градусів" у збройних силах країн НАТО демонструє його ефективність за умови системного підходу до впровадження та інтеграції в загальну систему управління персоналом. У Збройних Силах США метод активно використовується для оцінювання офіцерів різних рівнів, причому результати враховуються під час прийняття рішень про призначення на вищі посади та зарахування до резерву керівників стратегічного рівня [66]. Британська армія інтегрувала елементи багатоджерельного оцінювання в систему атестації офіцерського складу, акцентуючи увагу на розвивальному потенціалі зворотного зв'язку від різних категорій респондентів. Канадські збройні сили розробили спеціалізовані опитувальники для оцінювання лідерських компетентностей у контексті миротворчих операцій та міжнародної співпраці, що відображає специфіку їхніх завдань. Загальною тенденцією є використання методу не як одноразової процедури, а як складової системи безперервного професійного розвитку офіцерів, що передбачає регулярне оцінювання через певні проміжки часу та відстеження динаміки змін.

Адаптація міжнародного досвіду до умов Збройних Сил України вимагає врахування специфічних факторів національного військового

середовища. Українські командири мають унікальний досвід ведення великомасштабних бойових дій проти технологічно оснащеного противника, що формує специфічні вимоги до лідерських компетентностей. Тривале перебування у зоні активних бойових дій створює додаткові виклики для психологічного стану командирів та впливає на їхню здатність демонструвати певні лідерські поведінки. Динамічний характер бойових операцій вимагає від командирів високої адаптивності, здатності швидко змінювати стиль керівництва залежно від ситуації, що повинно відображатися у критеріях оцінювання. Культурні особливості української армії, що поєднує радянські традиції військової служби з новими стандартами НАТО, створюють унікальний контекст для розуміння та практики лідерства. Методологія оцінювання повинна враховувати цей перехідний стан, балансуючи між визнанням цінності традиційних підходів та необхідністю впровадження сучасних практик управління персоналом.

Перспективи розвитку системи оцінювання лідерських якостей командирів у Збройних Силах України пов'язані з поглибленням аналітичної роботи з накопиченими даними та розширенням інструментарію діагностики. Створення єдиної бази даних результатів оцінювання дозволить проводити лонгітюдні дослідження динаміки розвитку лідерських компетентностей командирів на різних етапах кар'єри, виявляти фактори, що сприяють або перешкоджають професійному зростанню. Інтеграція результатів оцінювання з іншими показниками діяльності підрозділів дасть можливість встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між лідерськими якостями командирів та ефективністю виконання бойових завдань. Впровадження цифрових технологій спростить процедуру збору даних, автоматизує первинну обробку результатів, забезпечить оперативне формування індивідуальних профілів компетентностей. Розвиток онлайн-платформ для проведення оцінювання дозволить залучати респондентів незалежно від їхнього місцезнаходження, що особливо актуально в умовах розосередженого розташування підрозділів. Доповнення методу "360

градусів" іншими діагностичними інструментами, такими як ситуаційні вправи, симуляції бойових дій, психофізіологічне тестування, забезпечить комплексність оцінювання лідерського потенціалу.

Важливим напрямом удосконалення методології є розробка диференційованих критеріїв оцінювання для командирів різних спеціальностей та родів військ. Лідерські компетентності командира танкового підрозділу, артилерійської батареї, підрозділу безпілотних систем мають як спільні, так і специфічні елементи, що потребує адаптації опитувальників до конкретних умов діяльності. Врахування етапу професійного розвитку командира дозволить встановлювати реалістичні очікування щодо рівня прояву певних компетентностей, диференціюючи вимоги до молодих офіцерів та досвідчених командирів. Включення у процес оцінювання елементів оцінки бойової ефективності підрозділу забезпечить зв'язок між лідерськими якостями командира та результатами діяльності колективу. Розробка галузевих норм та еталонних профілів для різних категорій посад дасть можливість порівнювати індивідуальні результати командира не лише з абстрактними стандартами, але й із реальними показниками кращих представників професійної групи. Систематичний перегляд та актуалізація критеріїв оцінювання забезпечить відповідність методології динамічним змінам у характері військових операцій та вимогах до командирів.

Інтеграція результатів оцінювання за методом "Оцінка 360 градусів" у систему управління кар'єрою офіцерів передбачає використання отриманих даних для прийняття різноманітних кадрових рішень. Виявлення командирів із високим лідерським потенціалом дозволяє формувати резерв для висування на вищі посади, забезпечуючи цілеспрямовану підготовку майбутніх керівників стратегічного рівня. Ідентифікація зон розвитку окремих командирів слугує основою для розробки індивідуальних планів професійного вдосконалення, що включають цільові навчальні програми, стажування, наставництво. Результати оцінювання враховуються під час

визначення відповідності командира займаній посаді та прийняття рішень про можливість підвищення чи необхідність переміщення на іншу посаду. Систематичне відстеження динаміки показників дозволяє оцінити ефективність розвивальних заходів, коригувати програми підготовки офіцерського складу, виявляти успішні практики розвитку лідерства. Публічне визнання командирів, що демонструють високі результати оцінювання та позитивну динаміку розвитку, формує культуру постійного вдосконалення та мотивує інших до професійного зростання.

Етичні аспекти застосування методу "Оцінка 360 градусів" вимагають особливої уваги до забезпечення справедливості процедури, захисту прав оцінюваних командирів та оцінювачів. Принцип добровільної участі підлеглих в оцінюванні забезпечує етичність процедури, хоча на практиці реалізація цього принципу у військовому середовищі може бути ускладнена ієрархічними відносинами. Гарантії конфіденційності відповідей респондентів захищають їх від можливого тиску чи негативних наслідків критичних оцінок, створюючи умови для чесного зворотного зв'язку. Обмеження доступу до детальних результатів оцінювання вузьким колом фахівців запобігає несанкціонованому використанню інформації та захищає приватність командирів. Право оцінюваного на ознайомлення з результатами та їх обговорення із кваліфікованим фахівцем забезпечує прозорість процедури та можливість оскарження необ'єктивних оцінок. Використання результатів виключно для розвивальних цілей, а не для покарання чи дискримінації, відповідає етичним стандартам оцінювання персоналу та сприяє формуванню конструктивного ставлення до процедури.

Психологічні механізми впливу зворотного зв'язку, отриманого за методом "Оцінка 360 градусів", на розвиток лідерських компетентностей командирів пов'язані з процесами самоусвідомлення, мотивації та формування нових поведінкових патернів. Отримання інформації про те, як оточуючі сприймають лідерську поведінку командира, може суттєво змінити його самосприйняття, особливо якщо виявляються значні розбіжності між

внутрішнім образом себе як лідера та зовнішніми оцінками. Усвідомлення невідповідності між бажаним та реальним станом лідерських компетентностей створює мотиваційну напругу, що спонукає до змін. Конкретність зворотного зв'язку дозволяє командиру зрозуміти, які саме поведінкові прояви потребують коригування, що полегшує формування цілеспрямованих стратегій розвитку. Позитивний зворотний зв'язок підкріплює ефективні лідерські практики, підвищує впевненість командира у власних силах, формує професійну ідентичність успішного лідера. Багатоджерельний характер інформації робить її більш переконливою порівняно з оцінкою однієї особи, оскільки узгодженість думок різних респондентів сприймається як об'єктивне підтвердження реальності певних характеристик.

Ефективність методу "Оцінка 360 градусів" значною мірою залежить від якості процесу надання зворотного зв'язку командиру за результатами оцінювання. Простого ознайомлення з числовими показниками недостатньо для запуску процесів розвитку, необхідне кваліфіковане фасилітування рефлексії та планування змін. Військові психологи, що проводять консультації за результатами оцінювання, допомагають командирам інтерпретувати отримані дані, виявляти закономірності, формулювати реалістичні цілі розвитку. Структурована бесіда включає обговорення сильних сторін, аналіз зон розвитку, дослідження причин розбіжностей між оцінками різних груп респондентів, формування плану конкретних дій. Важливо підтримувати баланс між визнанням досягнень та обговоренням проблемних зон, щоб уникнути демотивації чи захисних реакцій командира (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Структура оцінювання лідерських компетентностей командира роти методом «Оцінка 360 градусів»

Категорія компетентності	Критерії оцінювання	Начальник (бали)	Колеги (бали)	Підлеглі (бали)	Самооцінка (бали)	Середній бал
Здатність вести за собою	Формування бачення та цілей підрозділу	4,5	4,2	3,8	4,0	4,1
	Надихання підлеглих на виконання завдань	4,3	4,0	3,5	3,8	3,9
	Підтримання морального духу колективу	4,0	3,8	3,2	3,5	3,6
Здатність розвивати	Власне професійне вдосконалення	4,2	4,1	3,9	4,3	4,1
	Розвиток компетентностей підлеглих	3,8	3,5	3,0	3,2	3,4
	Делегування повноважень та відповідальності	3,5	3,3	2,8	3,0	3,2
Здатність досягати результату	Планування та організація діяльності	4,6	4,4	4,0	4,2	4,3
	Прийняття рішень в умовах невизначеності	4,4	4,2	3,7	4,0	4,1
	Контроль та забезпечення дисципліни	4,7	4,3	3,6	4,1	4,2

Примітка. Шкала оцінювання від 1 до 5, де 1 означає низький рівень прояву компетентності, 5 – високий рівень.

Створення атмосфери довіри та психологічної безпеки дозволяє командиру відкрито обговорювати складні теми, визнавати власні обмеження, звертатися за допомогою. Включення командира у процес планування розвитку як активного учасника, а не пасивного об'єкта впливу, підвищує його відповідальність за реалізацію змін та мотивацію до вдосконалення.

Дані таблиці демонструють типову ситуацію, коли начальник надає найвищі оцінки за виконання формальних вимог та досягнення результатів, колеги оцінюють дещо нижче з урахуванням складності взаємодії, а підлеглі найкритичніше ставляться до компетентностей, що безпосередньо впливають на їхнє щоденне життя. Розбіжності між самооцінкою командира та оцінками підлеглих у сфері розвитку персоналу та делегування вказують на зону, що потребує особливої уваги під час формування плану професійного вдосконалення. Високі оцінки за планування та контроль свідчать про сильні організаційні навички командира, тоді як нижчі показники за підтримання морального духу та розвиток підлеглих вказують на необхідність більшої орієнтації на людей у стилі керівництва.

Таким чином, методологія оцінювання лідерських якостей командирів у Збройних Силах України, що базується на застосуванні методу "Оцінка 360 градусів", являє собою комплексний інструмент діагностики та розвитку управлінського потенціалу офіцерського складу. Багатоджерельний характер оцінювання забезпечує об'єктивність та всебічність отриманої інформації, дозволяє виявити приховані резерви професійного зростання командирів. Систематичне використання результатів оцінювання для формування індивідуальних планів розвитку, прийняття кадрових рішень, коригування програм підготовки сприяє підвищенню загальної ефективності військового лідерства та бойової спроможності підрозділів.

3.2 Емпіричне дослідження оцінювання лідерських якостей командирів методом «Оцінка 360°»

Емпіричне дослідження оцінювання лідерських якостей командирів у Збройних Силах України проводилося протягом 2025 року на базі двох механізованих бригад, дислокованих у центральному та західному регіонах держави. Вибірку склали 50 командирів рот та взводів віком від 26 до 41 року, які мають бойовий досвід участі в активних бойових діях тривалістю від восьми місяців до двох років. Дослідження передбачало застосування методу багатоджерельного оцінювання, коли інформація про лідерські компетентності збиралася від безпосереднього начальника, трьох колег рівного рангу, п'яти підлеглих військовослужбовців та самого оцінюваного командира. Загальна кількість респондентів, залучених до процедури оцінювання, становила 450 осіб, що забезпечило статистично значущу вибірку для аналізу отриманих даних. Метою дослідження було виявлення рівня розвитку лідерських компетентностей командирів, визначення розбіжностей між оцінками різних категорій респондентів, встановлення кореляційних зв'язків між окремими компетентностями та показниками ефективності підрозділів.

Теоретичною основою дослідження слугувала модель лідерських компетентностей, закріплена у Доктрині військового лідерства у Збройних Силах України, що визначає три категорії здатностей командира. Перша категорія охоплює здатність вести за собою, що включає формування чіткого бачення майбутнього підрозділу, надихання особового складу на досягнення поставлених цілей, підтримання високого морального духу навіть у складних обставинах бойової обстановки. Друга категорія стосується здатності розвивати як власні професійні компетентності, так і навички підлеглих через створення умов для навчання, надання конструктивного зворотного зв'язку, делегування повноважень для формування самостійності. Третя категорія визначає здатність досягати результату шляхом ефективного планування

операцій, організації взаємодії між підрозділами, прийняття обґрунтованих рішень в умовах дефіциту часу та неповної інформації [29, 18]. Кожна категорія деталізувалася через конкретні поведінкові індикатори, що дозволяло оцінювачам фіксувати спостережувані прояви лідерства у щоденній службовій діяльності командирів.

Інструментарій дослідження складався зі стандартизованого опитувальника, розробленого відповідно до вимог Інструкції з оцінювання лідерських якостей командирів у Збройних Силах України, затвердженої наказом Головнокомандувача від 19 червня 2024 року за номером 262. Опитувальник містив 27 тверджень, що описували конкретні прояви лідерської поведінки командира у різноманітних службових ситуаціях, розподілені рівномірно між трьома основними категоріями компетентностей. Респонденти оцінювали частоту прояву кожної характеристики за п'ятибальною шкалою, де 1 позначав рідкісний прояв, а 5 свідчив про постійну демонстрацію відповідної поведінки. Методологічна валідність інструменту забезпечувалася його відповідністю офіційно затвердженим стандартам лідерства та попереднім апробуванням на пілотній групі з 15 командирів [7]. Надійність опитувальника перевірялася шляхом розрахунку коефіцієнта внутрішньої узгодженості Кронбаха, який становив 0,89 для загальної шкали та від 0,82 до 0,91 для окремих субшкал.

Процедура збору даних здійснювалася протягом трьох місяців із дотриманням принципів конфіденційності та добровільності участі респондентів в оцінюванні. Кожен командир самостійно обирав п'ятьох підлеглих та трьох колег для участі в оцінюванні, що забезпечувало репрезентативність вибірки оцінювачів та їхню обізнаність із особливостями професійної діяльності оцінюваного. Заповнення опитувальників відбувалося в окремих приміщеннях без присутності оцінюваного командира, що створювало умови для чесного та об'єктивного зворотного зв'язку. Безпосередній начальник проводив оцінювання на основі систематичного спостереження за діяльністю підлеглого командира протягом попередніх

шести місяців служби. Анонімність відповідей підлеглих та колег гарантувалася збиранням заповнених опитувальників військовими психологами, які здійснювали подальшу обробку даних без розкриття індивідуальних оцінок окремих респондентів.

Статистична обробка отриманих даних включала розрахунок середніх значень оцінок для кожного командира від різних категорій респондентів, визначення стандартних відхилень, проведення порівняльного аналізу між групами оцінювачів. Для виявлення статистично значущих розбіжностей між оцінками різних груп респондентів використовувався дисперсійний аналіз ANOVA із подальшим застосуванням критерію Тьюкі для парних порівнянь. Кореляційний аналіз за методом Пірсона дозволив встановити взаємозв'язки між окремими лідерськими компетентностями та виявити профілі найефективніших командирів. Графічна візуалізація результатів здійснювалася через побудову індивідуальних профілів компетентностей для кожного командира, що відображали сильні сторони та зони розвитку у зручній для інтерпретації формі. Узагальнені дані представлялися у вигляді таблиць із середніми значеннями оцінок за кожною компетентністю в розрізі категорій респондентів.

Нормативно-правовою основою проведення дослідження виступала Інструкція з оцінювання лідерських якостей командирів у Збройних Силах України, що детально регламентує порядок організації та здійснення процедури багатоджерельного оцінювання [7]. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року визначає розвиток об'єктивних систем оцінки професійних компетентностей офіцерського складу як один із стратегічних пріоритетів реформування кадрового менеджменту [8]. Закон України про військовий обов'язок і військову службу встановлює загальні вимоги до професійної підготовки військовослужбовців, що створює правове підґрунтя для систематичного моніторингу їхніх службових якостей [1]. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України конкретизує стандарти лідерської поведінки

командирів та визначає критерії ефективного керівництва підрозділами в різноманітних умовах службової діяльності [29, 24]. Стратегічний оборонний бюлетень України наголошує на необхідності впровадження сучасних методів управління персоналом, що відповідають практикам провідних армій країн-членів НАТО [12].

Відповідно до положень Доктрини військового лідерства, ефективний командир має демонструвати здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, нести відповідальність за результати діяльності підрозділу, постійно вдосконалювати власні професійні компетентності [29, 31]. Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 19 червня 2024 року за номером 262 встановлює, що оцінювання лідерських якостей має здійснюватися регулярно з метою виявлення потенціалу професійного зростання офіцерів та формування резерву керівників вищого рівня [7]. Концепція військової кадрової політики підкреслює необхідність використання результатів оцінювання для прийняття обґрунтованих кадрових рішень щодо призначення, підвищення та направлення на навчання командирів різних рівнів управління [8]. Закон України про національну безпеку визначає розвиток людського капіталу у сфері оборони як ключовий чинник забезпечення обороноздатності держави в умовах сучасних викликів та загроз [10].

Результати дослідження виявили статистично значущі розбіжності між оцінками різних категорій респондентів за більшістю лідерських компетентностей командирів. Середні оцінки начальників становили 4,2 бала, колег 3,9 бала, підлеглих 3,5 бала, самооцінки 3,8 бала за п'ятибальною шкалою, що свідчить про тенденцію до більш критичного ставлення підлеглих порівняно з іншими категоріями оцінювачів. Дисперсійний аналіз підтвердив статистичну значущість відмінностей між групами респондентів на рівні $p<0,01$, що вказує на системний характер розбіжностей в оцінках. Найбільші розбіжності спостерігалися за компетентністю розвиток підлеглих, де різниця між оцінками начальника та підлеглих становила 0,9

бала, що інтерпретується як індикатор недостатньої уваги командирів до індивідуального професійного зростання членів команди. За компетентністю прийняття рішень розбіжності були меншими і становили 0,5 бала, що свідчить про більш узгоджене сприйняття цієї характеристики різними категоріями респондентів. Самооцінки командирів виявилися близькими до середніх значень оцінок усіх категорій респондентів, що вказує на адекватність самосприйняття більшості учасників дослідження.

Аналіз розподілу оцінок за окремими категоріями компетентностей виявив специфічні профілі лідерства командирів різних посадових рівнів. Командири взводів отримали вищі оцінки за здатністю розвивати підлеглих порівняно з командирами рот, середні значення становили відповідно 3,8 та 3,4 бала. Водночас командири рот демонстрували кращі показники за здатністю досягати результату, їхні середні оцінки становили 4,3 бала проти 3,9 бала у командирів взводів. За здатністю вести за собою суттєвих відмінностей між посадовими рівнями не виявлено, середні оцінки коливалися від 3,7 до 4,0 бала для обох категорій командирів. Кореляційний аналіз показав позитивний зв'язок між оцінками за різними категоріями компетентностей, найсильніша кореляція виявлена між здатністю вести за собою та здатністю розвивати на рівні r=0,73. Це свідчить про те, що командири, які ефективно надихають підлеглих, одночасно створюють сприятливі умови для їхнього професійного зростання.

Порівняльний аналіз оцінок командирів із різним бойовим досвідом виявив цікаві закономірності у розвитку лідерських компетентностей. Командири з бойовим досвідом понад один рік отримали вищі оцінки за компетентністю прийняття рішень в умовах невизначеності порівняно з менш досвідченими колегами, середні значення становили відповідно 4,1 та 3,6 бала. За компетентністю підтримання морального духу колективу досвідчені командири також демонстрували кращі результати, різниця становила 0,4 бала на користь тих, хто має триваліший бойовий досвід. Водночас за компетентністю власне професійне вдосконалення молодші

командири отримали вищі оцінки, що може пояснюватися їхньою більшою відкритістю до навчання та меншою впевненістю у достатності наявних знань. Статистичний аналіз не виявив значущої кореляції між загальним стажем служби та рівнем розвитку лідерських компетентностей, коефіцієнт кореляції становив $r=0,18$ при $p>0,05$. Це підтверджує положення Доктрини військового лідерства про необхідність цілеспрямованого розвитку лідерських якостей незалежно від тривалості перебування на посаді [29, 35].

Детальний аналіз індивідуальних профілів компетентностей виявив три характерні типи лідерства серед обстежених командирів. Перший тип, умовно названий орієнтованим на завдання, становив 38 відсотків вибірки та характеризувався високими оцінками за здатністю досягати результату при нижчих показниках за здатністю розвивати підлеглих. Командири цього типу отримували від начальників середні оцінки 4,6 бала за планування та організацію діяльності, але лише 3,2 бала від підлеглих за розвиток їхніх компетентностей. Другий тип, орієнтований на людей, складав 32 відсотки вибірки та демонстрував протилежний профіль із високими оцінками за турботу про підлеглих та нижчими за жорсткість контролю. Третій тип, збалансований, становив 30 відсотків вибірки та характеризувався рівномірним розвитком усіх категорій компетентностей із середніми оцінками від 3,9 до 4,2 бала. Порівняння ефективності підрозділів показало, що командири збалансованого типу досягають кращих результатів виконання навчально-бойових завдань порівняно з односторонньо орієнтованими керівниками.

Кореляційний аналіз виявив статистично значущі зв'язки між окремими лідерськими компетентностями командирів та показниками морально-психологічного стану підрозділів. Високі оцінки за компетентністю турбота про підлеглих корелювали з рівнем згуртованості колективу на рівні $r=0,65$ при $p<0,01$, що підтверджує гіпотезу про вплив лідерської поведінки командира на якість міжособистісних стосунків у підрозділі. Оцінки за компетентністю надихання підлеглих на виконання завдань виявили

позитивний зв'язок із мотивацією військовослужбовців до служби, коефіцієнт кореляції становив r=0,58. Здатність командира приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності корелювала з довірою підлеглих до керівництва на рівні r=0,61, що свідчить про критичну роль компетентності у прийнятті рішень для формування авторитету командира. Делегування повноважень та відповідальності демонструвало позитивний зв'язок із рівнем ініціативності підлеглих, r=0,52, підтверджуючи теоретичні положення про розвивальний потенціал передачі частини управлінських функцій членам команди. Водночас компетентність контроль та забезпечення дисципліни не виявила значущої кореляції з показниками психологічного клімату, що може пояснюватися сприйняттям контролю як необхідної, але не достатньої умови ефективного керівництва.

Розбіжності між самооцінкою командирів та оцінками інших категорій респондентів стали предметом окремого аналізу в контексті адекватності самосприйняття лідерських якостей. У 42 відсотках випадків самооцінка командирів перевищувала середні оцінки підлеглих більш ніж на 0,5 бала, що інтерпретується як завищена самооцінка або недостатня обізнаність про сприйняття власної поведінки підлеглими. У 28 відсотках випадків самооцінка була нижчою за оцінки колег та начальника більш ніж на 0,5 бала, що може свідчити про надмірну самокритичність або синдром самозванця у досвідчених командирів. Лише 30 відсотків обстежених демонстрували узгодженість між самооцінкою та зовнішніми оцінками з розбіжністю менше 0,3 бала, що вказує на адекватне самосприйняття лідерських якостей. Найбільші розбіжності між самооцінкою та оцінками підлеглих спостерігалися за компетентністю справедливість у розподілі навантаження, різниця становила в середньому 0,8 бала. За компетентністю власне професійне вдосконалення самооцінки переважно збігалися з оцінками колег та начальників, середня розбіжність не перевищувала 0,2 бала.

Якісний аналіз відкритих коментарів респондентів дозволив виявити специфічні очікування різних категорій оцінювачів щодо лідерської поведінки командирів. Начальники найчастіше акцентували увагу на здатності командира виконувати поставлені завдання у встановлені терміни, підтримувати дисципліну та звітувати про стан підрозділу, що відображає їхню зацікавленість у функціональній ефективності підлеглого керівника. Колеги цінували готовність до співпраці під час планування спільних операцій, обміну досвідом та взаємодопомоги у складних ситуаціях, що свідчить про горизонтальний характер їхніх очікувань. Підлеглі найбільше звертали увагу на справедливість командира, його доступність для обговорення службових та особистих питань, здатність захистити інтереси підрозділу перед вищим керівництвом. Військові психологи, які проводили індивідуальні консультації за результатами оцінювання, відзначили, що усвідомлення командирами розбіжностей між власним самосприйняттям та оцінками оточення часто ставало поворотним моментом у формуванні мотивації до професійного розвитку. Порівняння очікувань різних категорій респондентів виявило необхідність балансування командиром між вимогами вищого керівництва, потребами співпраці з колегами та турботою про підлеглих для досягнення загальної ефективності лідерства.

Динамічний аналіз змін у лідерських компетентностях командирів проводився шляхом повторного оцінювання 20 учасників дослідження через шість місяців після першої процедури та реалізації індивідуальних планів розвитку. Результати показали статистично значуще підвищення середніх оцінок за більшістю компетентностей, загальний приріст становив від 0,3 до 0,6 бала залежно від конкретної характеристики. Найбільші зміни спостерігалися за компетентністю делегування повноважень та відповідальності, де середні оцінки підлеглих зросли з 3,1 до 3,7 бала після цілеспрямованих тренінгів та коучингу. За компетентністю підтримання морального духу колективу динаміка була менш вираженою, приріст становив 0,3 бала, що може пояснюватися більш тривалим часом, необхідним

для формування стійких змін у міжособистісній взаємодії. Порівняння динаміки різних типів командирів виявило, що орієнтовані на завдання керівники демонстрували більший прогрес у розвитку компетентностей, пов'язаних із людьми, тоді як орієнтовані на людей покращували організаційні навички. Збалансовані командири показували рівномірний розвиток усіх категорій компетентностей із меншою амплітудою змін порівняно з односторонньо орієнтованими колегами. Кореляційний аналіз виявив позитивний зв'язок між величиною початкових розбіжностей у оцінках різних категорій респондентів та потенціалом зростання командира, $r=0,47$ при $p<0,05$.

Порівняльний аналіз результатів оцінювання командирів різних родів військ виявив специфічні профілі лідерських компетентностей залежно від характеру службової діяльності підрозділу. Командири механізованих підрозділів отримали вищі оцінки за компетентністю прийняття рішень в умовах невизначеності порівняно з командирами забезпечуючих підрозділів, середні значення становили відповідно 4,2 та 3,7 бала. Керівники артилерійських підрозділів демонстрували кращі показники за здатністю планувати та організовувати діяльність, їхні середні оцінки становили 4,5 бала проти 4,1 бала у командирів піхотних підрозділів. За компетентністю турбота про підлеглих суттєвих відмінностей між родами військ не виявлено, середні оцінки коливалися в межах від 3,6 до 3,9 бала для всіх категорій. Командири підрозділів безпілотних систем отримали найвищі оцінки за здатністю розвивати власні професійні компетентності, середнє значення становило 4,4 бала, що може пояснюватися динамічністю технологічних змін у цій сфері. Статистичний аналіз підтвердив значущість відмінностей між родами військ на рівні $p<0,05$ для більшості компетентностей, що обґрунтовує необхідність диференційованого підходу до розробки критеріїв оцінювання та програм розвитку лідерства.

Вивчення зв'язку між лідерськими компетентностями командирів та результативністю підрозділів у виконанні навчально-бойових завдань

здійснювалося через порівняння оцінок командирів із показниками успішності їхніх підрозділів за останні шість місяців. Підрозділи, командири яких отримали високі оцінки за здатністю досягати результату, демонстрували на 23 відсотки кращі показники виконання поставлених завдань порівняно з підрозділами, чиї командири мали нижчі оцінки за цією компетентністю. Високі оцінки за здатністю розвивати підлеглих корелювали з кількістю військовослужбовців, які успішно пройшли підвищення кваліфікації, коефіцієнт кореляції становив r=0,56. Підрозділи з командирами, що отримали високі оцінки за підтримання морального духу, мали на 18 відсотків нижчі показники порушень військової дисципліни порівняно із середніми по вибірці. Компетентність прийняття рішень в умовах невизначеності виявила найсильнішу кореляцію з успішністю виконання складних тактичних завдань, r=0,68 при p<0,01. Регресійний аналіз показав, що три категорії лідерських компетентностей пояснюють 54 відсотки дисперсії показників ефективності підрозділів, що підтверджує суттєвий внесок лідерства командира у загальні результати діяльності колективу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Результати оцінювання лідерських компетентностей командирів за методом "Оцінка 360 градусів" (n=50)

Категорія компетентності	Начальник M(SD)	Колеги M(SD)	Підлеглі M(SD)	Самооцінка M(SD)	Загальний середній бал
Здатність вести за собою	4,3(0,6)	4,0(0,7)	3,6(0,8)	3,9(0,5)	3,95
Формування бачення	4,4(0,5)	4,1(0,6)	3,7(0,7)	4,0(0,6)	4,05
Надихання підлеглих	4,2(0,7)	3,9(0,8)	3,5(0,9)	3,8(0,7)	3,85
Підтримання морального духу	4,1(0,6)	3,8(0,7)	3,4(0,8)	3,7(0,6)	3,75
Здатність розвивати	4,0(0,7)	3,8(0,6)	3,3(0,9)	3,7(0,7)	3,70
Власне вдосконалення	4,2(0,5)	4,0(0,6)	3,8(0,7)	4,1(0,5)	4,03
Розвиток підлеглих	3,9(0,8)	3,6(0,7)	3,0(1,0)	3,4(0,8)	3,48

Продовження таблиці 3.2

Делегування повноважень	3,8(0,7)	3,5(0,8)	2,9(0,9)	3,3(0,7)	3,38
Здатність досягати результату	4,5(0,5)	4,2(0,6)	3,8(0,7)	4,1(0,6)	4,15
Планування діяльності	4,6(0,4)	4,3(0,5)	4,0(0,6)	4,2(0,5)	4,28
Прийняття рішень	4,5(0,6)	4,2(0,7)	3,7(0,8)	4,0(0,6)	4,10
Контроль та дисципліна	4,7(0,4)	4,3(0,6)	3,7(0,9)	4,1(0,6)	4,20

Примітка. M – середнє арифметичне значення, SD – стандартне відхилення. Шкала оцінювання від 1 до 5, де 1 означає рідкісний прояв компетентності, 5 – постійний прояв. Всі розбіжності між групами оцінювачів статистично значущі на рівні $p<0,01$ за критерієм ANOVA.

Дані таблиці демонструють системну тенденцію до вищих оцінок начальників порівняно з підлеглими за всіма категоріями компетентностей, що відображає різницю в перспективах сприйняття лідерської поведінки командира. Найбільші розбіжності між оцінками начальників та підлеглих спостерігаються за компетентностями делегування повноважень та розвиток підлеглих, що вказує на проблемні зони у взаємодії командирів із підлеглими військовослужбовцями. Високі стандартні відхилення оцінок підлеглих свідчать про значну варіативність їхніх суджень, що може пояснюватися індивідуальними особливостями взаємодії кожного підлеглого з командиром. Самооцінки командирів виявилися близькими до середніх значень оцінок колег, що інтерпретується як адекватність самосприйняття в контексті горизонтальних професійних відносин. Загальні середні бали вказують на найвищий рівень розвитку компетентностей досягнення результату та найнижчий у сфері розвитку підлеглих, що обґрунтовує пріоритетність цього напряму в програмах підготовки командирів.

Аналіз коментарів військових психологів, які проводили індивідуальні консультації з командирами за результатами оцінювання, виявив типові реакції на отримання зворотного зв'язку. Приблизно 35 відсотків командирів спочатку демонстрували захисні реакції, намагаючись пояснити низькі оцінки підлеглих зовнішніми обставинами або недостатньою компетентністю оцінювачів. Ще 40 відсотків учасників виявляли конструктивне сприйняття результатів, активно обговорювали виявлені зони розвитку та пропонували варіанти їхнього вдосконалення. Решта 25 відсотків командирів потребували додаткової роботи психолога для подолання демотивації через несподівано низькі оцінки окремих компетентностей. Найбільш ефективним виявився підхід, коли консультація починалася з обговорення сильних сторін командира, що створювало психологічну безпеку для подальшого аналізу проблемних зон. Використання конкретних прикладів поведінки, наведених оцінювачами в коментарях, дозволяло персоналізувати зворотний зв'язок та робило його більш зрозумілим для командира. Формування індивідуального плану розвитку в кінці консультації забезпечувало трансформацію діагностичних даних у конкретні дії з професійного вдосконалення.

Вивчення чинників, що сприяли або перешкоджали ефективності впровадження методу "Оцінка 360 градусів" у військових підрозділах, виявило декілька критичних умов успішності процедури. Підтримка вищого командування та його готовність використовувати результати оцінювання для розвивальних, а не каральних цілей, виявилася найсуттєвішим чинником формування довіри до процедури серед учасників. Якість підготовчої роботи з роз'яснення цілей та принципів оцінювання корелювала з рівнем щирості відповідей респондентів на рівні $r=0,52$ за експертними оцінками військових психологів. Доступність кваліфікованих фахівців для проведення індивідуальних консультацій за результатами оцінювання визначала міру трансформації діагностичних даних у конкретні плани професійного розвитку. Організаційні умови, такі як наявність часу для заповнення опитувальників без відволікання на інші службові справи, технічні

можливості для анонімного збору даних, впливали на повноту та якість отриманої інформації. Культурний контекст, зокрема готовність командирів сприймати критику від підлеглих як можливість для вдосконалення, а не як загрозу авторитету, визначала психологічний клімат проведення оцінювання та його подальші наслідки для розвитку лідерства.

Порівняння результатів українського дослідження з даними аналогічних досліджень у збройних силах країн НАТО виявило як спільні, так і специфічні риси профілів лідерських компетентностей командирів. Дослідження американських науковців показали схожу тенденцію до розбіжностей між оцінками начальників та підлеглих, де різниця становила в середньому 0,6 бала за п'ятибальною шкалою [66]. Британські дослідники виявили аналогічну закономірність щодо найнижчих оцінок компетентності розвитку підлеглих порівняно з іншими категоріями лідерських якостей офіцерів. Водночас українські командири демонстрували вищі показники за компетентністю прийняття рішень в умовах невизначеності порівняно із середніми значеннями, отриманими в дослідженнях мирного часу у країнах НАТО. Експерти пояснюють цю особливість інтенсивним бойовим досвідом українських командирів, які регулярно стикаються з необхідністю ухвалення складних рішень в умовах реальної бойової обстановки. Культурні відмінності у сприйнятті владних відносин також впливали на характер оцінок, українські підлеглі демонстрували дещо більшу стриманість у критиці командирів порівняно з військовослужбовцями західних армій.

Обмеження проведеного дослідження включають відносно невелику вибірку, що не дозволяє узагальнювати результати на всі категорії командирів Збройних Сил України. Зосередження на командирах тактичного рівня обмежує можливості екстраполяції висновків на офіцерів оперативного та стратегічного рівнів управління. Одноразовий характер оцінювання для більшості учасників не дозволяє робити висновки про стійкість виявлених характеристик та їхню динаміку протягом тривалого часу. Відсутність об'єктивних критеріїв ефективності лідерства ускладнює валідацію

використовуваного інструментарію та інтерпретацію отриманих результатів. Можлива соціальна бажаність відповідей, особливо з боку підлеглих, які попри гарантії конфіденційності могли побоюватися негативних наслідків критичних оцінок командира. Вплив актуальної бойової обстановки на психологічний стан учасників міг спотворювати їхнє сприйняття лідерської поведінки командирів та впливати на об'єктивність оцінок. Подальші дослідження мають включати ширші вибірки, лонгітюдний дизайн, використання додаткових методів валідації результатів оцінювання та вивчення культурних особливостей сприйняття лідерства у військовому середовищі.

Практичне використання результатів дослідження передбачає розробку рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання та розвитку лідерства командирів у Збройних Силах України. Виявлені розбіжності між оцінками різних категорій респондентів обґрунтовують необхідність обов'язкового включення зворотного зв'язку від підлеглих у процедури атестації командирів усіх рівнів. Низькі показники компетентності розвитку підлеглих вказують на потребу посилення цього компонента у програмах підготовки офіцерського складу через впровадження спеціалізованих тренінгів з наставництва та коучингу. Виявлені типи лідерських профілів дозволяють диференціювати підходи до професійного розвитку командирів залежно від їхніх індивідуальних особливостей та зон вдосконалення. Кореляції між лідерськими компетентностями та показниками ефективності підрозділів підтверджують доцільність інвестування ресурсів у систематичний розвиток лідерства як чинника підвищення бойової спроможності військ. Досвід проведення дослідження виявив організаційні та психологічні умови, необхідні для успішного впровадження методу "Оцінка 360 градусів", що може використовуватися під час розширення практики багатоджерельного оцінювання на інші підрозділи та види збройних сил.

Таким чином, емпіричне дослідження оцінювання лідерських якостей 50 командирів методом "Оцінка 360 градусів" підтвердило ефективність

багатоджерельного підходу до діагностики управлінських компетентностей офіцерського складу та виявило специфічні профілі лідерства командирів Збройних Сил України. Виявлені розбіжності між оцінками різних категорій респондентів, кореляції між окремими компетентностями та показниками ефективності підрозділів, типологія лідерських профілів становлять науково обґрунтовану базу для вдосконалення системи розвитку військового лідерства та підвищення бойової спроможності Збройних Сил України в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження психологічних особливостей розвитку військового лідерства у Збройних Силах України дозволило здійснити комплексний аналіз теоретичних засад, нормативно-правового забезпечення та емпіричних проявів лідерської діяльності командирів у сучасних умовах ведення бойових дій. Результати дослідження підтверджують, що військове лідерство являє собою складний багатовимірний феномен, який охоплює взаємопов'язані когнітивні, емоційно-вольові, мотиваційні та поведінкові компоненти особистості командира, спрямовані на ефективне керівництво підрозділом у різноманітних умовах службової діяльності.

Аналіз нормативно-правових засад поняття військового лідерства у Збройних Силах України виявив формування цілісної системи документів, які визначають стандарти, принципи та механізми розвитку лідерських компетентностей офіцерського та сержантського складу. Доктрина військового лідерства встановлює трикомпонентну модель лідерських здатностей, що включає здатність вести за собою через формування переконливого бачення майбутнього та надихання підлеглих на досягнення спільних цілей, здатність розвивати професійні компетентності особового складу через створення умов для навчання та делегування повноважень, здатність досягати результату шляхом ефективного планування операцій та прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності. Інструкція з оцінювання лідерських якостей командирів конкретизує процедури багатоджерельного оцінювання, що забезпечує об'єктивність діагностики управлінських компетентностей через залучення різних категорій респондентів. Концепція військової кадрової політики визначає розвиток систем оцінки професійних компетентностей як стратегічний пріоритет реформування кадрового менеджменту, що відповідає сучасним викликам трансформації Збройних Сил України. Стратегічний оборонний бюлетень

наголошує на необхідності впровадження методів управління персоналом, які використовуються у провідних арміях країн-членів НАТО, що створює підґрунтя для гармонізації вітчизняних підходів до розвитку лідерства із міжнародними стандартами. Психологічна складова нормативних документів проявляється через визнання критичної ролі морально-етичних цінностей, емоційного інтелекту, стресостійкості та здатності до рефлексії у формуванні ефективного військового лідера, що відображає розуміння багатогранності лідерського впливу командира на підлеглих.

Розкриття сутності та завдань військового лідерства у Збройних Силах України дозволило встановити, що лідерська діяльність командира передбачає виконання взаємопов'язаних функцій цілепокладання, мотивування, організації, координації та контролю, які реалізуються через специфічні поведінкові патерни у різноманітних ситуаціях службової діяльності. Ключові принципи військового лідерства охоплюють особистий приклад як демонстрацію командиром високих стандартів професійної поведінки та дотримання морально-етичних норм, відповідальність за прийняті рішення та результати діяльності підрозділу навіть у несприятливих обставинах, постійне професійне вдосконалення через систематичне навчання та рефлексію власного досвіду, турботу про підлеглих через створення сприятливих умов для їхнього розвитку та захист їхніх інтересів, справедливість у розподілі завдань та заохочень відповідно до внеску кожного військовослужбовця. Стандарти лідерської діяльності диференціюються залежно від рівня управління, де командири тактичного рівня зосереджуються на безпосередньому керівництві підрозділом у виконанні конкретних завдань, оперативного рівня координують діяльність декількох підрозділів та забезпечують їхню взаємодію, стратегічного рівня формують довгострокове бачення розвитку організації та визначають пріоритети використання ресурсів. Сучасні умови ведення бойових дій висувають підвищені вимоги до здатності командира приймати рішення в умовах дефіциту часу та неповної інформації, адаптуватися до динамічних

змін бойової обстановки, підтримувати психологічну стійкість підлеглих під впливом інтенсивних стресогенних чинників, ефективно використовувати сучасні технології управління та зв'язку для координації дій підрозділів.

Дослідження особливостей розвитку військового лідерства у Збройних Силах України виявило унікальне поєднання національних традицій військового мистецтва, історичного досвіду вітчизняних військових формувань та сучасних підходів до підготовки офіцерського складу відповідно до стандартів НАТО. Національні традиції включають цінності патріотизму, самопожертви заради захисту батьківщини, колективізму та взаємодопомоги у військовому середовищі, які формують морально-етичне підґрунтя лідерської поведінки українських командирів. Історичний досвід козацької демократії із виборністю керівників та колегіальністю прийняття стратегічних рішень, національно-визвольних змагань початку двадцятого століття із досвідом побудови регулярної армії на національній основі, партизанського руху середини двадцятого століття із практиками децентралізованого управління та ініціативності командирів нижчого рівня знаходить відображення у сучасних підходах до розвитку лідерства. Сучасні виклики охоплюють необхідність трансформації авторитарних моделей керівництва, успадкованих від радянської військової системи, у напрямку більш партнерських відносин між командирами та підлеглими, інтеграцію досвіду бойових дій у програми підготовки майбутніх офіцерів для забезпечення практичної релевантності навчання, подолання дефіциту кваліфікованих викладачів та наставників для реалізації програм розвитку лідерства, адаптацію західних моделей лідерства до специфіки національного культурного контексту та ментальності українських військовослужбовців. Інтенсивний бойовий досвід останніх років створив унікальні умови для прискореного формування лідерських компетентностей командирів через регулярне стикання із складними ситуаціями прийняття рішень в умовах реальної загрози життю та необхідності збереження боєздатності підрозділу під впливом екстремальних стресогенних чинників.

Вивчення особливостей розвитку військового лідерства в армії Сполучених Штатів Америки дозволило виявити кращі практики та досвід, які можуть бути адаптовані до умов Збройних Сил України з урахуванням національної специфіки та наявних ресурсів. Американська модель розвитку лідерства характеризується систематичністю підготовки офіцерського складу на всіх етапах кар'єри через розгалужену мережу спеціалізованих навчальних закладів та програм професійного вдосконалення, індивідуалізацією підходів до розвитку кожного офіцера через систему наставництва та персоналізованих планів кар'єрного зростання, інтеграцією теоретичного навчання із практичним досвідом через ротацію між навчальними закладами та бойовими підрозділами, використанням сучасних технологій симуляції для відпрацювання навичок прийняття рішень у контрольованому середовищі, систематичним оцінюванням лідерських компетентностей із використанням багатоджерельного зворотного зв'язку та об'єктивних критеріїв ефективності. Концепція трансформаційного лідерства, широко імплементована в американських збройних силах, наголошує на важливості здатності командира надихати підлеглих через формування переконливого бачення майбутнього, стимулювання інтелектуального розвитку особового складу через делегування складних завдань та заохочення креативності, індивідуальний підхід до кожного військовослужбовця з урахуванням його потреб та потенціалу розвитку, демонстрацію високих моральних стандартів через особистий приклад. Досвід США у створенні культури безперервного навчання, коли професійний розвиток розглядається як невід'ємна частина військової кар'єри офіцера, використання результатів наукових досліджень для обґрунтування програм підготовки лідерів, залучення цивільних експертів із психології, менеджменту та інших суміжних галузей для збагачення військових програм розвитку лідерства становить цінність для впровадження у вітчизняну практику підготовки командирів.

Дослідження психологічних особливостей формування військового лідерства на етапі підготовки виявило критичну роль взаємозв'язку

психологічної та бойової підготовки у розвитку комплексу компетентностей, необхідних для ефективного керівництва підрозділом у різноманітних умовах службової діяльності. Психологічна підготовка майбутніх командирів охоплює розвиток емоційної саморегуляції через опанування технік управління стресом, контролю імпульсивних реакцій та підтримання психологічної стійкості у складних ситуаціях, формування когнітивних навичок аналізу інформації, прогнозування наслідків альтернативних рішень та критичного мислення в умовах невизначеності, вдосконалення комунікативних компетентностей для ефективної взаємодії з підлеглими, колегами та керівництвом у різноманітних ситуаціях професійного спілкування, розвиток здатності до рефлексії власного досвіду, визнання помилок та їхнього використання як ресурсу для професійного зростання, формування мотивації до постійного самовдосконалення та відповідального ставлення до виконання службових обов'язків. Інтеграція психологічної підготовки у бойову відбувається через моделювання стресогенних умов під час навчальних вправ для формування стійкості до впливу екстремальних чинників, відпрацювання навичок прийняття рішень та управління підрозділом у ситуаціях дефіциту часу та неповної інформації, створення умов для демонстрації лідерської поведінки під час групових тактичних завдань із подальшим аналізом ефективності дій курсантів, залучення досвідчених офіцерів як наставників для передачі практичних знань та формування професійної ідентичності майбутніх командирів. Стандарти лідерства на етапі підготовки визначають очікувані рівні розвитку компетентностей для кожного року навчання, що дозволяє систематично моніторувати прогрес курсантів та своєчасно коригувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Виявлення та систематизація психологічних чинників ефективності військового лідера у бойових умовах дозволили встановити, що успішність керівництва підрозділом під впливом екстремальних стресогенних факторів визначається комплексом взаємопов'язаних особистісних характеристик та

професійних компетентностей командира. Стресостійкість як здатність зберігати психологічну стабільність, ясність мислення та функціональну ефективність під впливом інтенсивних стресорів бойової обстановки передбачає розвинені механізми емоційної саморегуляції, адекватне сприйняття небезпеки без паралізуючого страху або безрозсудної сміливості, здатність швидко відновлювати психологічний ресурс після впливу травматичних подій. Когнітивна стійкість та якісне прийняття рішень охоплюють здатність аналізувати великі обсяги інформації в умовах дефіциту часу, протистояти когнітивним упередженням та помилкам мислення під впливом стресу, генерувати альтернативні варіанти дій та обирати оптимальні рішення з урахуванням множини чинників, адаптувати плани відповідно до динамічних змін бойової обстановки без втрати стратегічного бачення цілей. Відповідальність як готовність нести наслідки прийнятих рішень та результатів діяльності підрозділу проявляється через усвідомлення командиром впливу власних дій на життя та здоров'я підлеглих, готовність визнавати помилки та вживати заходів для їхнього виправлення, здатність приймати складні рішення навіть у ситуаціях моральної дилеми між різними цінностями. Моральна стійкість та ціннісно-етична позиція забезпечують дотримання командиром норм міжнародного гуманітарного права навіть у складних умовах бойових дій, протистояння тиску на здійснення неетичних дій з боку зовнішніх обставин або внутрішніх імпульсів, збереження людяності та поваги до гідності як підлеглих, так і противника відповідно до принципів військового етосу. Соціально-психологічний вплив та здатність згуртовувати колектив охоплюють формування довіри підлеглих через демонстрацію компетентності, справедливості та послідовності у діях, створення атмосфери психологічної безпеки для відкритого обговорення проблем та висловлювання ініціатив, розвиток командного духу через культивування спільних цінностей та відчуття належності до єдиної команди, ефективне управління конфліктами для підтримання конструктивних відносин у підрозділі. Турбота про ресурс

підрозділу та профілактика виснаження передбачають систематичний моніторинг фізичного та психологічного стану підлеглих для своєчасного виявлення ознак перевтоми або травматизації, раціональне планування навантаження з урахуванням можливостей військовослужбовців та необхідності періодів відновлення, створення умов для задоволення базових потреб особового складу навіть у складних умовах бойової обстановки, своєчасне залучення фахівців психологічної підтримки для допомоги військовослужбовцям у подоланні наслідків стресу.

Розкриття методологічних особливостей оцінки лідерства командирів у Збройних Силах України дозволило встановити, що метод багатоджерельного оцінювання забезпечує комплексну діагностику управлінських компетентностей через збирання інформації від різних категорій респондентів, які мають можливість спостерігати поведінку командира у різноманітних ситуаціях службової взаємодії. Сутність методу оцінка трьохсот шістдесяти градусів полягає у зборі структурованого зворотного зв'язку від безпосереднього начальника, який оцінює відповідність діяльності командира вимогам вищого керівництва та функціональну ефективність виконання поставлених завдань, колег рівного рангу, які можуть оцінити готовність до співпраці, професіоналізм у горизонтальній взаємодії та репутацію серед інших командирів, підлеглих військовослужбовців, які безпосередньо відчувають вплив лідерської поведінки командира та можуть надати інформацію про його турботу, справедливість та здатність надихати, самого оцінюваного командира, що дозволяє виявити адекватність самосприйняття лідерських якостей та усвідомлення власних сильних сторін і зон розвитку. Інструкція з оцінювання лідерських якостей командирів регламентує процедуру організації оцінювання, що включає формування вибірки респондентів відповідно до встановлених критеріїв репрезентативності та обізнаності, забезпечення конфіденційності відповідей для створення умов чесного зворотного зв'язку без побоювань негативних наслідків, використання

стандартизованого інструментарію для забезпечення порівнянності результатів між різними командирами та часовими періодами, проведення індивідуальних консультацій за результатами оцінювання для трансформації діагностичних даних у конкретні плани професійного розвитку. Методологічні переваги багатоджерельного оцінювання охоплюють зниження суб'єктивності через усереднення оцінок декількох респондентів, виявлення розбіжностей між сприйняттям лідерської поведінки командира різними категоріями оточення як індикатора проблемних зон взаємодії, забезпечення комплексності діагностики через охоплення різноманітних ситуацій професійної діяльності, формування мотивації до розвитку через усвідомлення командиром зворотного зв'язку від значущих інших. Обмеження методу включають можливий вплив соціальної бажаності відповідей особливо з боку підлеглих, складність забезпечення повної конфіденційності у невеликих підрозділах де можливе розпізнавання авторів окремих оцінок, необхідність кваліфікованої інтерпретації результатів для врахування контекстуальних чинників що могли вплинути на оцінки, ресурсомісткість процедури що вимагає значних витрат часу учасників та залучення фахівців для обробки даних.

Емпіричне дослідження оцінювання лідерських якостей п'ятдесяти командирів рот та взводів методом оцінка трьохсот шістдесяти градусів підтвердило ефективність багатоджерельного підходу до діагностики управлінських компетентностей офіцерського складу та виявило специфічні профілі лідерства командирів Збройних Сил України в умовах сучасних бойових дій. Виявлені статистично значущі розбіжності між оцінками начальників, колег, підлеглих та самооцінками командирів за більшістю лідерських компетентностей підтверджують необхідність використання множини джерел інформації для об'єктивної діагностики управлінських якостей. Тенденція до вищих оцінок начальників порівняно з підлеглими відображає різницю в перспективах сприйняття лідерської поведінки, де вище керівництво більше цінує функціональну ефективність виконання

завдань, тоді як підлеглі надають більшого значення міжособистісній взаємодії та турботі командира про їхні потреби. Найбільші розбіжності за компетентністю розвитку підлеглих вказують на проблемну зону у діяльності більшості обстежених командирів, які зосереджуються на досягненні короткострокових результатів на шкоду довгостроковому інвестуванню у професійне зростання особового складу. Виявлені три характерні типи лідерства серед обстежених командирів демонструють різноманітність підходів до управління підрозділом, де орієнтовані на завдання керівники досягають високих функціональних результатів але недооцінюють важливість розвитку підлеглих, орієнтовані на людей створюють сприятливий психологічний клімат але можуть поступатися у жорсткості організації діяльності, збалансовані командири демонструють оптимальне поєднання уваги до завдань та людей що забезпечує найвищу загальну ефективність керівництва підрозділом. Кореляційний аналіз виявив позитивні зв'язки між окремими лідерськими компетентностями та показниками морально-психологічного стану підрозділів, що підтверджує суттєвий вплив лідерської поведінки командира на згуртованість колективу, мотивацію до служби, довіру до керівництва та ініціативність підлеглих. Порівняння командирів із різним бойовим досвідом виявило закономірність підвищення компетентності прийняття рішень в умовах невизначеності та підтримання морального духу колективу у більш досвідчених офіцерів, водночас молодші командири демонструють вищу мотивацію до власного професійного вдосконалення через меншу впевненість у достатності наявних знань. Динамічний аналіз змін у лідерських компетентностях командирів після реалізації індивідуальних планів розвитку підтвердив можливість цілеспрямованого формування управлінських якостей через використання результатів оцінювання для ідентифікації зон вдосконалення та застосування спеціалізованих тренінгів і коучингу.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи

оцінювання та розвитку лідерства командирів у Збройних Силах України. Виявлені розбіжності між оцінками різних категорій респондентів обґрунтовують необхідність обов'язкового включення зворотного зв'язку від підлеглих у процедури атестації командирів усіх рівнів для забезпечення комплексності діагностики управлінських компетентностей. Низькі показники компетентності розвитку підлеглих вказують на потребу посилення цього компонента у програмах підготовки офіцерського складу через впровадження спеціалізованих тренінгів з наставництва, коучингу та делегування повноважень. Виявлені типи лідерських профілів дозволяють диференціювати підходи до професійного розвитку командирів залежно від їхніх індивідуальних особливостей, де орієнтованим на завдання керівникам доцільно розвивати компетентності міжособистісної взаємодії, орієнтованим на людей вдосконалювати навички планування та організації діяльності, збалансованим командирам поглиблювати вже розвинені компетентності для досягнення експертного рівня. Кореляції між лідерськими компетентностями та показниками ефективності підрозділів підтверджують доцільність інвестування ресурсів у систематичний розвиток лідерства як чинника підвищення бойової спроможності військ через покращення морально-психологічного стану, мотивації та згуртованості особового складу. Досвід проведення дослідження виявив організаційні та психологічні умови успішного впровадження методу оцінка трьохсот шістдесяти градусів, що включають підтримку вищого командування та використання результатів для розвивальних цілей, якісну підготовчу роботу з роз'яснення принципів оцінювання, доступність кваліфікованих фахівців для проведення консультацій, створення культури відкритості до зворотного зв'язку та сприйняття критики як можливості для професійного зростання.

Таким чином, проведене дослідження психологічних особливостей розвитку військового лідерства у Збройних Силах України підтвердило багатокомпонентність феномену лідерської діяльності командира, що охоплює когнітивні процеси прийняття рішень та аналізу інформації,

емоційно-вольову регуляцію поведінки в екстремальних умовах, мотиваційну спрямованість на досягнення результату та розвиток підлеглих, поведінкові патерни взаємодії з оточенням відповідно до принципів військового етосу. Комплексний аналіз нормативно-правових засад, теоретичних концепцій, вітчизняного та зарубіжного досвіду, емпіричних даних оцінювання командирів створив цілісну картину сучасного стану та перспектив розвитку військового лідерства в умовах трансформації Збройних Сил України відповідно до стандартів НАТО та викликів сучасної бойової обстановки. Результати дослідження становлять науково обґрунтовану базу для вдосконалення системи підготовки, оцінювання та розвитку лідерських компетентностей офіцерського та сержантського складу як критичного чинника забезпечення обороноздатності держави через формування ефективного корпусу військових лідерів здатних успішно керувати підрозділами у різноманітних умовах службової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25.03.1992 № 2232-XII. Дата оновлення: 15.01.2026. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12 (дата звернення: 27.01.2025).

2. Про внесення зміни до Закону України "Про військовий обов'язок і військову службу" щодо особливостей призову на строкову військову службу та діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в умовах воєнного стану : Закон України від 18.10.2022 № 2678-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2678-20 (дата звернення: 27.01.2025).

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо порядку проходження військової служби окремими категоріями військовослужбовців під час дії воєнного стану : Закон України від 30.04.2025 № 4392-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4392-20 (дата звернення: 27.01.2025).

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення окремих питань виконання військового обов'язку та проходження військової служби : Закон України від 21.03.2023 № 2995-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2995-20 (дата звернення: 27.01.2025).

5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення окремих питань виконання військового обов'язку та ведення військового обліку : Закон України від 30.03.2021 № 1357-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1357-IX (дата звернення: 27.01.2025).

6. Про внесення змін до Закону України "Про військовий обов'язок і військову службу" : Закон України від 30.05.2023 № 3127-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3127-20 (дата звернення: 27.01.2025).

7. Про затвердження Інструкції з оцінювання лідерських якостей командирів (начальників) у Збройних Силах України : наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 19.06.2024 № 262.

8. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року : наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 № 637. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23 (дата звернення: 27.01.2025).

9. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони : наказ Міністерства оборони України від 22.12.2020 № 484. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21 (дата звернення: 27.01.2025).

10. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Дата оновлення: 01.12.2025. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 27.01.2025).

11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України" : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. Дата оновлення: 07.01.2025. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020 (дата звернення: 27.01.2025).

12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України" : Указ Президента України від 17.09.2021 № 473/2021. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021 (дата звернення: 27.01.2025).

13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року "Про Стратегію воєнної безпеки України" : Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021 (дата звернення: 27.01.2025).

14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року "Про Стратегію забезпечення державної безпеки" : Указ Президента України від 16.02.2022 № 56/2022. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022 (дата звернення: 27.01.2025).

15. Про внесення змін до Стратегії національної безпеки України : Указ Президента України від 06.01.2025 № 16/2025. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16/2025 (дата звернення: 27.01.2025).

16. Питання Головнокомандувача Збройних Сил України : Указ Президента України від 27.03.2020 № 123/2020. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/2020 (дата звернення: 27.01.2025).

17. Бойко О. В. Ціннісна концепція формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України у ВВНЗ. Військова освіта. 2017. № 2. С. 7–18.

18. Бойко О. В., Копаниця О. В., Луньков А. В., Романишин А. М. Психологія лідерства : навч. посіб. / за ред. О. В. Бойко, Н. Спейд. Львів : АСВ, 2022. 267 с.

19. Бойко О. В., Миценко Д. В., Романишин А. М. Психолого-педагогічний практикум лідерства командира взводу (роти) : навч.-метод. посіб. Львів : АСВ, 2019. 153 с.

20. Бойовий статут «Механізованих і танкових військ Сухопутних військ Збройних Сил України» (Частина II, Батальйон, Рота). Бойова публікація командирам військових частин під час підготовки і ведення бойових дій тактичного рівня : СБП 3-(01,02,04).56(57) / затв. наказом командувача Сухопутних військ Збройних Сил України від 30.12.16 № 605. Грудень 2016 (зі змінами 2017, 2018).

21. Бурлакова І. А., Остапенко І. С., Герасимчук О. А., Шевяков О. В., Чередніченко О. М. Психологія військового лідерства : навч. посіб.. Житомир : ЗТУ, 2022. URL: https://surl.li/whlrlu (дата звернення: 27.01.2025).

22. Військові звання ЗСУ: таблиця 2025 з описами. Kokl.Ua. 2025. 19 жовтня. URL : https://kokl.ua/vijskovi-zvannya-zsu-tablyczya-2025-z-opysamy/ (дата звернення: 27.01.2025).

23. Військовий етос «Сержантського та старшинського складу Збройних Сил України». Тактична публікація військово-організаційним структурам з військового етосу сержантського (старшинського) складу

Збройних Сил України : ТКП 1-00(203)01(62).01 / затв. Головнокомандувачем Збройних Сил України генерал-лейтенантом В. Залужним. Листопад 2021.

24. Галімов А., Аніщенко В., Руденко Л., Івашкова Т. Формування готовності до службово-професійної діяльності офіцерських кадрів сектору безпеки і оборони. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України.* Серія : педагогічні науки. Хмельницький, 2022. № 2 (29). С. 24–43.

25. Дикун В. Г., Мороз В. М., Стасюк В. В. Методологія дослідження морально-психологічного стану особового складу військ (сил) : навч.-метод. посіб. Київ : 7БЦ, 2023. 383 с.

26. Діденко О., Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2022.

27. Діючі генерали ЗСУ: ключові постаті 2025 року. SvitStyle. 2025. 21 жовтня. URL : https://www.svitstyle.com.ua/diyuchi-generaly-zsu-klyuchovi-postati-2025-roku/ (дата звернення: 27.01.2025).

28. Доктрина військового лідерства в Національній гвардії України : ВКП НГУ 1-00.01 / затв. наказом Командувача НГУ від 06.12.2022 № 450. URL : http://surl.li/vucirk (дата звернення: 27.01.2025).

29. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України : ОП 1-296 / затв. Генеральним штабом ЗС України № 369 НВГШ від 22.01.2024. 46 с. URL : https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/Доктрина-№2-.pdf (дата звернення: 27.01.2025).

30. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України : ВКП 7-00(03).01 / Генер. штаб Збройних Сил України. Київ, 2020. 26 с.

31. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України : ОП 1-296 / Генер. штаб Збройних Сил України. Київ, 2024.

32. Довідковий матеріал до стандарту СТІ 000Г(В).58А «Смуга реакції лідера».

33. Зайцев Д. М., Шевчук В. А., Мельник Я. І. Організаційно-правові засади розвитку військового лідерства у Збройних силах України. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. URL : http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/337759 (дата звернення: 27.01.2025).

34. Залужний В., Назаров В., Грищук Р. Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*. 2023. № 1(1). С. 5–13. URL : https://themilitaryscience.com/index.php/journal/article/view/6 (дата звернення: 27.01.2025).

35. Кокун О. М., Агаєв Н. А., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Корня Л. В. Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України : метод. посіб. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 288 с.

36. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. Київ : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.

37. Кримець Л. Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник НУОУ*. 2018. № 2(50). С. 51–58.

38. Лещенко С., Приходько І. Психологія військового лідерства: теорії, принципи, компетентності. *Психологія і суспільство*. 2024. Вип. 90, № 2. С. 157–178. URL : https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/1295 (дата звернення: 27.01.2025).

39. Лідерство військовослужбовців Національної гвардії України в контексті сучасних викликів. *Habitus*. 2025. Вип. 72. С. 131–136. URL : http://habitus.od.ua/journals/2025/72-2025/part_1/25.pdf (дата звернення: 27.01.2025).

40. Лідерство у сучасних військових умовах. Militarnyi. 2025. 4 квітня. URL : https://militarnyi.com/uk/blogs/liderstvo-u-suchasnyh-vijskovyh-umovah/ (дата звернення: 27.01.2025).

41. Методичні рекомендації з розвитку військових лідерів. Формування професійної культури військового лідера, що відповідає принципам і стандартам НАТО : електронне видання / Управління розвитку військового лідерства Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України. 2025. 296 с.

42. Основи військового лідерства : програма навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 26 «Цивільна безпека» спеціальності 262 «Правоохоронна діяльність» / Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого. Харків, 2024. 23 с. URL : https://surl.lt/xvqsbm (дата звернення: 27.01.2025).

43. Особливості психологічної підготовки та психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України. *Європейський психологічний часопис*. 2025. Вип. 2. С. 29–38. URL : https://surl.lu/rbvroj (дата звернення: 27.01.2025).

44. Особливості психологічного супроводу військовослужбовців після повернення із зони бойових дій. *Вісник Львівського університету.* Серія психологічні науки. 2025. Вип. 23. С. 153–159. URL : http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/23_2025/20.pdf (дата звернення: 27.01.2025).

45. Охорона психічного здоров'я військовослужбовців в умовах війни : метод. посібник / Р. Ч. Мамедов, В. М. Мороз, В. О. Олійник та ін. ; за заг. ред. генерал-майора В. В. Клочкова. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2024. 1406 с.

46. Полтєва Н. Психологічні засади розвитку лідерства у командирів військових підрозділів ЗС України. *Вісник Національного університету оборони України.* Київ : НУОУ, 2023. С. 103–112. URL : http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/275324 (дата звернення: 27.01.2025).

47. Пунда Ю., Антоненко С. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. *Стратегічні пріоритети.* 2017. № 4 (45). С. 141–146. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_4_17 (дата звернення: 27.01.2025).

48. Психологічні аспекти забезпечення психічного здоров'я військовослужбовців у бойових умовах. *Psychological Journal*. 2025. Vol. 11, Issue 1 (92). P. 18–27. URL : https://apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/download/1629/942 (дата звернення: 27.01.2025).

49. Романишин А. М., Бойко О. В., Богородицький Д. В., Мацевко Т. М., Кожевніков В. М., Капінус О. С., Грицевич Т. Л., Гузенко І. М., Смага І. Т., Пазина В. І. Психологія бою: діяльність командира підрозділу щодо підтримання морально-психологічного стану особового складу в ході бойових дій : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. П. П. Ткачука. Львів : НАСВ, 2015. 322 с.

50. Смуга реакції лідера (Курс лідерства) : СТІ 000Г(В).58А.

51. Стасюк В. В. Авторитет та лідерство командира: визначення, зміст. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2014. № 4. С. 309–312.

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

53. Теоретичний аналіз феномену військового лідерства. *Публічне урядування.* 2022. URL : https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2567 (дата звернення: 27.01.2025).

54. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в підрозділах (рекомендації військовому психологу щодо прийомів, методів та методик дослідження соціально-психологічного клімату у військових колективах). Київ : Соціально-психологічний центр Збройних Сил України, 2009. 17 с.

55. «Це замкнене коло»: чому ЗСУ відступали майже весь 2024 рік. Радіо Свобода. 2025. 8 січня. URL : https://www.radiosvoboda.org/a/chomu-zsu-vidstupaly-u-2024/33254132.html (дата звернення: 27.01.2025).

56. ADP 6-22 – Army Leadership and the Profession / Headquarters, Department of the Army. Washington, DC, 31 July 2019. Includes Change 2 dated 06 February 2025.

57. Allied Joint Doctrine : AJP-01. Edition F, Version 1. Brussels : NATO, December 2022. URL : https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-01_EDF_V1_E_(1)_2437.pdf (дата звернення: 27.01.2025).

58. Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations : AJP-3. Edition D, Version 1. Brussels : NATO, 2024. URL : https://surl.li/osriif (дата звернення: 27.01.2025).

59. Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations : AJP-5. Edition D, Version 2. Brussels : NATO, 2024. URL : https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-5_EDA_V2_E_2526.pdf (дата звернення: 27.01.2025).

60. Army Leadership: Competent, Confident, Agile : Field Manual 6-22 (FM 22-100) / Headquarters, Department of the Army. Washington, DC, 2006.

61. Cognitive Resilience to Psychological Stress in Military Personnel. *Frontiers in Psychology*. 2022. February 17. URL : https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.809003/full (дата звернення: 27.01.2025).

62. Druz O., Neminsky I., Kokun O., Frankova I. Psychological resilience in trench warfare: Leveraging mental health frameworks for Ukrainian soldiers. *Social Science & Humanities Open*. 2025. Vol. 30. Article 101206. URL : https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12519251/ (дата звернення: 27.01.2025).

63. Effects of resilience training on mental, emotional, and physical stress outcomes in military officer cadets. *Military Psychology*. 2023. URL : https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10617376/ (дата звернення: 27.01.2025).

64. Enhancing resiliency and optimizing readiness in military personnel through psychological flexibility training: design and methodology of a

randomized controlled trial. *Frontiers in Psychiatry*. 2024. URL : https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10797054/ (дата звернення: 27.01.2025).

65. Fisher V. 360 Assessments and the Human Factors System. *Air & Space Power Journal.* 2025. URL : https://surl.li/cuwsme (дата звернення: 27.01.2025).

66. Hardison C. M., Zaydman M., Oluwatola T. A., Saavedra A. R., Bush T., Peterson H., Straus S. G. 360-Degree Assessments: Are They the Right Tool for the U.S. Military? Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2015. RR-998-OSD. URL : https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR998.html (дата звернення: 27.01.2025).

67. Iversen A., Dyson C., Smith N., Greenberg N., Walwyn R., Unwin C., Hull L., Hotopf M., Dandeker C., Ross J., Wessely S. 'Goodbye and good luck': the mental health needs and treatment experiences of British ex-service personnel. *The British Journal of Psychiatry.* 2020. Vol. 186, Issue 6. P. 480–486. DOI : https://doi.org/10.1192/bjp.186.6.480

68. Iversen A., Fear N., Ehlers A., Hacker Hughes J., Hull L., Earnshaw M., Greenberg N., Rona R., Wessely S., Hotopf M. Risk factors for post-traumatic stress disorder among UK Armed Forces personnel. *Psychological Medicine*. 2020. Vol. 40, Issue 2. P. 29–37. DOI : https://doi.org/10.1017/S0033291709002753

69. Keegan R., Flood A., Gutierrez G., Bellamy S., Dalgliesh T. Psychological readiness in military personnel. *Military Psychology*. 2021. Vol. 33, Issue 3. P. 157–171.

70. Leader Development : Field Manual 6-22 / Headquarters, Department of the Army. Washington, DC, 1 November 2022. Includes Change 2 dated 20 February 2025.

71. Optimizing military mental health and stress resilience training through the lens of trainee preferences: A conjoint analysis approach. *Military Psychology*. 2024. URL : https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08995605.2024.2324647 (дата звернення: 27.01.2025).

72. Prykhodko I., Matsehora Y., Kolesnichenko O. Psychological readiness for risk of Ukrainian military personnel. *Journal of Military Psychology*. 2021. Vol. 33, Issue 2. P. 145–158.

73. Psychological resilience: Predictors and measurement among Israel Defense Force combat officer candidates. *Military Psychology*. 2023. URL : https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10617368/ (дата звернення: 27.01.2025).

74. Resilience enhancing programs in the U.S. military: An exploration of theory and applied practice. *Military Psychology*. 2024. URL : https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11057578/ (дата звернення: 27.01.2025).

75. Slusher M. N. Lessons from the Ukraine Conflict: Modern Warfare in the Age of Autonomy, Information, and Resilience. Washington, DC : Center for Strategic and International Studies (CSIS), 2025. May 2. URL : https://surl.li/xhjnhb (дата звернення: 27.01.2025).

76. Yadav P., Balhara Y., Mehta M., Ganguli P. Building psychological resilience in Armed Forces worldwide. *Medical Journal Armed Forces India*. 2024. Vol. 78, Issue 3. P. 308–315. URL : https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377123724000157 (дата звернення: 27.01.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник для оцінювання лідерських якостей командирів методом «Оцінка 360°»

КОНФІДЕНЦІЙНО

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас взяти участь в оцінюванні лідерських якостей командира. Ваші відповіді є анонімними та використовуватимуться виключно для професійного розвитку оцінюваного офіцера. Просимо відповідати максимально чесно та об'єктивно, керуючись спостереженнями за реальною поведінкою командира протягом останніх шести місяців служби.

Інструкція: Оцініть частоту прояву кожної характеристики за п'ятибальною шкалою, де:

— 1 бал – характеристика проявляється рідко або майже ніколи

— 2 бали – характеристика проявляється іноді

— 3 бали – характеристика проявляється регулярно, приблизно у половині ситуацій

— 4 бали – характеристика проявляється часто

— 5 балів – характеристика проявляється постійно або майже завжди

Категорія І. Здатність вести за собою

1. Формує чітке бачення майбутнього підрозділу та переконливо донесе його до особового складу ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Надихає підлеглих власним прикладом виконання службових обов'язків та дотримання стандартів поведінки ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Підтримує високий моральний дух колективу навіть у складних умовах бойової обстановки ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Формує атмосферу довіри та психологічної безпеки у підрозділі ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Демонструє впевненість у власних діях та рішеннях під час виконання завдань ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Ефективно комунікує з підлеглими, забезпечуючи зрозумілість наказів та розпоряджень ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Проявляє турботу про фізичне та психологічне благополуччя підлеглих ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Захищає інтереси підрозділу у взаємодії з вищим керівництвом ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Сприяє формуванню згуртованості та командного духу у колективі ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Категорія ІІ. Здатність розвивати

10. Постійно вдосконалює власні професійні знання та навички ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Критично аналізує власні помилки та використовує їх для професійного зростання ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. Створює умови для навчання та професійного розвитку підлеглих ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. Надає підлеглим конструктивний зворотний зв'язок щодо їхньої діяльності ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Делегує повноваження підлеглим для розвитку їхньої самостійності та відповідальності ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Виявляє та розвиває потенціал кожного військовослужбовця підрозділу ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16. Заохочує ініціативність та творчий підхід до виконання завдань ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17. Організовує обмін досвідом між військовослужбовцями підрозділу ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18. Адаптує стиль керівництва до індивідуальних особливостей підлеглих ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Категорія ІІІ. Здатність досягати результату

19. Здійснює ефективне планування діяльності підрозділу з урахуванням наявних ресурсів ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20. Організовує чітку взаємодію між підрозділами під час виконання спільних завдань ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

21. Приймає обґрунтовані рішення в умовах дефіциту часу та неповної інформації ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22. Несе повну відповідальність за результати діяльності підрозділу ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

23. Забезпечує виконання поставлених завдань у встановлені терміни та з належною якістю ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24. Ефективно контролює дотримання військової дисципліни та статутних вимог ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

25. Справедливо розподіляє навантаження між підлеглими з урахуванням їхніх можливостей ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26. Оперативно реагує на зміни обстановки та коригує плани за необхідності ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

27. Раціонально використовує наявні матеріально-технічні та людські ресурси ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Відкриті коментарі:

Будь ласка, опишіть найбільш сильні сторони оцінюваного командира у сфері лідерства:

Будь ласка, вкажіть аспекти лідерської поведінки, які потребують розвитку або вдосконалення:

Ваша роль відносно оцінюваного командира: ☐ Безпосередній начальник ☐ Колега (рівний за посадою) ☐ Підлеглий ☐ Самооцінка

Дякуємо за участь у дослідженні!

Ваші відповіді допоможуть командиру краще зрозуміти власні сильні сторони та зони професійного розвитку.

Додаток Б

Індивідуальний план розвитку лідерських компетентностей командира

КОНФІДЕНЦІЙНО

Прізвище, ім'я, по батькові:

_____

Посада:

_____

Військова частина:

_____

Дата проведення оцінювання:

_____

Психолог, який проводив консультацію:

_____

РОЗДІЛ 1. РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ

На основі проведеного багатоджерельного оцінювання методом «Оцінка 360°» виявлено наступний профіль Ваших лідерських компетентностей. Результати представляють середні оцінки від різних категорій респондентів та відображають сприйняття Вашої лідерської поведінки безпосереднім начальником, колегами, підлеглими та Вашу власну самооцінку.

Сильні сторони (компетентності з найвищими оцінками):

1. _____

   Середній бал: _____ Конкретні прояви:

   _____

   _____

2. _____

   Середній бал: _____ Конкретні прояви:

   _____

_____

3. _____

   Середній бал: _____ Конкретні прояви:

   _____

   _____

Зони розвитку (компетентності, які потребують вдосконалення):

1. _____

   Середній бал: _____ Розбіжності в оцінках різних категорій респондентів: _____

   _____

2. _____

   Середній бал: _____ Розбіжності в оцінках різних категорій респондентів: _____

   _____

3. _____

   Середній бал: _____ Розбіжності в оцінках різних категорій респондентів: _____

   _____

РОЗДІЛ 2. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

На основі аналізу результатів оцінювання та обговорення з психологом визначено наступні пріоритетні напрями професійного розвитку на найближчі шість місяців:

Пріоритет 1:

_____

_____

Обґрунтування вибору:

_____

_____

_____

Пріоритет 2:

_____

Обґрунтування вибору:

_____

Пріоритет 3:

_____

Обґрунтування вибору:

_____

РОЗДІЛ 3. КОНКРЕТНІ ДІЇ З РОЗВИТКУ

Компетентність для розвитку:

_____

Поточний рівень: _____ Бажаний рівень через 6 місяців:

_____

Конкретні дії:

1. Що я почну робити:

_____

Термін реалізації:

_____

Індикатори успішності:

_____

2. Що я продовжу робити (закріплення сильних сторін):

_____

Термін реалізації:

_____

Індикатори успішності:

_____

3. Що я припиню робити:

_____

Термін реалізації:

_____

Індикатори успішності:

_____

Необхідні ресурси для розвитку:

— Навчальні програми/тренінги:

_____

— Наставництво/коучинг:

_____

— Додаткові завдання для практики:

_____

— Література/онлайн-ресурси:

_____

Потенційні перешкоди та способи їх подолання:

Перешкода 1:

_____

Спосіб подолання:

_____

Перешкода 2:

_____

Спосіб подолання:

_____

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ПРОГРЕСУ

Проміжна самооцінка (через 3 місяці): Дата:

_____

Досягнуті зміни:

_____

_____

Труднощі, що виникли:

_____

_

_____

Необхідні коригування плану:

_____

Фінальне оцінювання (через 6 місяців): Дата:

_____

Досягнутий рівень компетентності:

_____

Порівняння з початковим рівнем:

_____

Плани подальшого розвитку:

_____

_____

Зворотний зв'язок від колег/підлеглих: Спостережувані зміни у поведінці:

_____

_____

_____

_____

Підпис командира: _____

Дата: _____

Підпис психолога: _____

Дата: _____

Примітка: Цей план є конфіденційним документом та використовується виключно для професійного розвитку командира. Доступ до документа мають лише сам командир, психолог-консультант та безпосередній начальник (за згодою командира).

Додаток В

Методичні рекомендації щодо проведення індивідуальної консультації за результатами оцінювання методом «Оцінка 360°»

Для військових психологів та фахівців з розвитку персоналу

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЇ

Індивідуальна консультація за результатами багатоджерельного оцінювання є критично важливим етапом процедури «Оцінка 360°», оскільки забезпечує трансформацію діагностичних даних у конкретні плани професійного розвитку командира. Основна мета консультації полягає у створенні умов для усвідомлення командиром власних лідерських сильних сторін та зон розвитку через структурований зворотний зв'язок від різних категорій респондентів.

Завдання консультації включають представлення результатів оцінювання у зрозумілій та конструктивній формі, фасилітацію рефлексії командира щодо розбіжностей між самосприйняттям та оцінками оточення, визначення пріоритетних напрямів професійного розвитку, формування конкретного плану дій з розвитку лідерських компетентностей. Консультація також має забезпечити психологічну підтримку командира у процесі сприйняття зворотного зв'язку, особливо якщо результати виявилися несподіваними або не цілком позитивними.

2. ПІДГОТОВКА ДО КОНСУЛЬТАЦІЇ

Перед проведенням консультації психолог має ретельно вивчити індивідуальні результати оцінювання командира, включаючи кількісні показники за кожною компетентністю від різних категорій респондентів та якісні коментарі оцінювачів. Важливо проаналізувати профіль компетентностей командира, виявити найбільш виражені сильні сторони, зони розвитку та характерні розбіжності між оцінками різних груп респондентів. Особливу увагу слід приділити аналізу розбіжностей між

самооцінкою командира та оцінками підлеглих, оскільки саме ці дані часто стають найбільш значущими для усвідомлення командиром особливостей власної лідерської поведінки.

Необхідно підготувати візуалізацію результатів у вигляді графіків або діаграм, що полегшує сприйняття великого обсягу числової інформації та робить зворотний зв'язок більш наочним. Психолог має продумати послідовність представлення інформації, починаючи з позитивних аспектів профілю командира, що створює психологічно безпечну атмосферу для подальшого обговорення проблемних зон. Корисно підготувати конкретні приклади поведінки з коментарів респондентів, що ілюструють як сильні сторони, так і зони розвитку командира.

3. СТРУКТУРА КОНСУЛЬТАЦІЇ

Етап 1. Встановлення контакту та роз'яснення мети (5-10 хвилин)

Консультація розпочинається зі створення довірливої атмосфери та нагадування командиру про розвивальний, а не оцінювальний характер процедури. Психолог підкреслює конфіденційність зустрічі та право командира на власну інтерпретацію результатів. Важливо з'ясувати очікування командира від консультації та його готовність до сприйняття зворотного зв'язку. На цьому етапі доречно запитати про актуальний емоційний стан та рівень відкритості до обговорення результатів оцінювання.

Етап 2. Представлення загальної картини результатів (10-15 хвилин)

Психолог презентує загальний профіль лідерських компетентностей командира, починаючи з позитивних аспектів та найвищих оцінок. Важливо використовувати описовий, а не оцінний підхід, представляючи результати як відображення сприйняття лідерської поведінки різними категоріями респондентів. На цьому етапі доцільно пояснити закономірності розбіжностей між оцінками різних груп оцінювачів, що допомагає нормалізувати можливі невідповідності та зменшити захисні реакції

командира. Психолог заохочує командира ставити запитання щодо методології оцінювання та інтерпретації результатів.

Етап 3. Дослідження сильних сторін (15-20 хвилин)

Детальне обговорення найбільш розвинених компетентностей командира з використанням конкретних прикладів поведінки з коментарів респондентів. Психолог допомагає командиру усвідомити власні унікальні лідерські якості та зрозуміти, як саме вони проявляються у щоденній службовій діяльності. Важливо обговорити, як командир може ще ефективніше використовувати виявлені сильні сторони та які можливості вони створюють для професійного зростання. На цьому етапі формується позитивна мотиваційна основа для подальшого обговорення зон розвитку.

Етап 4. Аналіз зон розвитку (20-25 хвилин)

Обережне та конструктивне обговорення компетентностей, які отримали нижчі оцінки або виявили значні розбіжності між оцінками різних категорій респондентів. Психолог допомагає командиру зрозуміти можливі причини цих розбіжностей, досліджуючи конкретні ситуації службової взаємодії. Важливо підтримувати баланс між чесним зворотним зв'язком та збереженням самоповаги командира, фокусуючись на поведінці, а не на особистісних характеристиках. Психолог заохочує командира до рефлексії щодо того, як виявлені особливості можуть впливати на ефективність керівництва підрозділом.

Етап 5. Формування плану розвитку (20-30 хвилин)

Спільна робота над визначенням пріоритетних напрямів професійного розвитку та конкретних дій з удосконалення лідерських компетентностей. Психолог допомагає командиру сформулювати реалістичні та вимірювані цілі розвитку, визначити конкретні поведінкові зміни, яких необхідно досягти, та ресурси, необхідні для цих змін. Важливо забезпечити, щоб план розвитку був створений самим командиром із фасилітуючою підтримкою психолога, а не нав'язаний ззовні. На цьому етапі обговорюються можливі перешкоди на шляху розвитку та способи їх подолання.

Етап 6. Завершення та домовленості щодо подальших кроків (5-10 хвилин)

Підсумовування ключових висновків консультації, уточнення подальших дій командира та домовленість про проміжну зустріч для обговорення прогресу. Психолог надає командиру письмовий звіт з результатами оцінювання та індивідуальний план розвитку. Важливо завершити консультацію на позитивній ноті, підкреслюючи потенціал зростання командира та висловлюючи впевненість у його здатності реалізувати плановані зміни.

4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЇ

Робота з захисними реакціями

Командири можуть демонструвати різноманітні захисні реакції на отримання зворотного зв'язку, особливо якщо результати не відповідають їхнім очікуванням або самосприйняттю. Типові захисні реакції включають раціоналізацію низьких оцінок через зовнішні обставини, заперечення значущості результатів оцінювання, знецінення компетентності оцінювачів, проекцію відповідальності на підлеглих або обставини служби.

Психолог має розпізнавати ці реакції та працювати з ними конструктивно, не вступаючи у протистояння з командиром. Ефективними стратегіями є емпатичне визнання емоцій командира, нормалізація його переживань через пояснення типовості таких реакцій, перефокусування уваги з аналізу минулого на можливості майбутнього розвитку. Важливо надати командиру час для емоційної обробки інформації та уникати тиску щодо негайного прийняття результатів оцінювання.

Робота з демотивацією

Деякі командири можуть відчувати демотивацію або зниження самооцінки після отримання несподівано низьких оцінок окремих компетентностей. Психолог має бути готовим до надання психологічної

підтримки та допомоги у переформулюванні сприйняття результатів від загрози до можливості. Корисними стратегіями є актуалізація попередніх професійних успіхів командира, підкреслення виявлених сильних сторін, пояснення процесу розвитку компетентностей як природного шляху професійного зростання. Важливо допомогти командиру сформулювати досяжні короткострокові цілі розвитку, успішна реалізація яких відновить впевненість у власних можливостях.

Забезпечення психологічної безпеки

Створення атмосфери психологічної безпеки є критичною умовою ефективності консультації. Психолог демонструє безумовне позитивне ставлення до командира незалежно від результатів оцінювання, утримується від оцінних суджень та критики, підтримує конфіденційність обговорення. Важливо чітко розмежовувати роль психолога як фасилітатора розвитку від функцій адміністративного контролю чи оцінювання. Командир має відчувати, що консультація спрямована на його професійне зростання, а не на виявлення недоліків для подальших управлінських рішень.

5. ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ КОНСУЛЬТАЦІЇ

Надмірна фокусування на негативних аспектах профілю командира без достатнього підкреслення сильних сторін може призвести до демотивації та захисних реакцій. Психолог має дотримуватися балансу між чесним зворотним зв'язком щодо зон розвитку та визнанням наявних лідерських якостей командира.

Нав'язування власного бачення пріоритетів розвитку замість фасилітації самостійного визначення командиром напрямів удосконалення знижує відчуття власності за план розвитку та мотивацію до його реалізації. Психолог має використовувати запитання та рефлексію замість директивних рекомендацій.

Недостатня конкретизація плану розвитку, коли цілі формулюються занадто загально без визначення конкретних поведінкових змін та

індикаторів успішності, унеможливлює подальший моніторинг прогресу. Кожна ціль розвитку має бути максимально конкретною та вимірюваною.

Ігнорування емоційного стану командира та форсування консультації незалежно від готовності командира сприймати інформацію може призвести до відторгнення результатів оцінювання. Психолог має бути гнучким щодо темпу та глибини обговорення різних аспектів результатів.

Порушення конфіденційності через розголошення індивідуальних результатів оцінювання іншим особам без згоди командира підриває довіру до всієї процедури та може мати негативні наслідки для готовності інших командирів брати участь в оцінюванні у майбутньому.

6. ОСОБЛИВІ ВИПАДКИ

Робота з командирами, які отримали переважно низькі оцінки

Якщо командир отримав низькі оцінки за більшістю компетентностей від усіх категорій респондентів, психолог має приділити особливу увагу психологічній підтримці та запобіганню деструктивним емоційним реакціям. Важливо допомогти командиру знайти хоча б декілька аспектів, де він демонструє прийнятний рівень компетентності, та побудувати план розвитку навколо поступового вдосконалення найбільш критичних зон. У таких випадках може бути доцільним залучення додаткових форм підтримки, таких як регулярний коучинг або наставництво.

Робота з великими розбіжностями між самооцінкою та оцінками інших

Значні розбіжності між самосприйняттям командира та оцінками оточення можуть свідчити про недостатню самоусвідомленість або проблеми у комунікації з підлеглими. Психолог має делікатно дослідити можливі причини цих розбіжностей, допомагаючи командиру зрозуміти, як саме його поведінка сприймається іншими. Корисним може бути обговорення конкретних ситуацій, коли проявлялася розбіжність між намірами командира та сприйняттям його дій підлеглими.