

**СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО**

Intelligent Communication. *Journalism and Communication Review*. No. (01). pp. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.14086/j.cnki.xwycbpl.2020.01.002> [in English].

3. Geng, L. (2018). Current status and prospects of robot writing. *News Front*. No. (01). pp. 43–46. [in English].

4. Jin, M & Ding, M. (2016). Dilemmas and countermeasures of data journalism education in my country. *Modern Communication (Journal of Communication University of China)*. No. (03). pp. 157–158. [in English].

5. Li Y. (2020). Thoughts and countermeasures on the “information cocoon” effect under the algorithm push mechanism. *News Tribune*. No. (04). pp. 40–43. DOI: <https://doi.org/10.19425/j.cnki.cn15-1019/g2.2020.04.011>. [in English].

6. Li, X., Mao, Y., Lei, J. (2021). Enterprise science and technology are good: Research review and prospect. *China Sci. Technol. Forum*. No. 7. pp. 115–124. [in English].

7. Peng, L. (2023). The Panorama and Prospect of Intelligent Communication and Human-Machine Relationship. *Journalism Bimonthly*. No. (04). pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.20050/j.cnki.xwdx.2023.04.005>. [in English].

8. Peng, L. (2019). Revolution and Challenge: Influence of Intelligent Technology in Media industry. *Information Security Research*. No. (11). pp. 966–974. [in English].

9. Peng, L. (2017). Better journalism or worse journalism? – New challenges for the media industry in the era of artificial intelligence. *China Publishing*. No. (24). pp. 3–8. [in English].

10. Sun J, He J. & Zhang M. (2020). Construction of Artificial intelligent Communication Order: Value Orientation and Ethical Subject. *Journal of Hunan University of Technology (Social Science Edition)*. No. (01). pp. 41–47. [in English].

11. Xu X & Wang Y. (2020). Causes, Effects and Countermeasures of Algorithmic Bias in Intelligent Communication. *International Journalism*. No. (10). pp. 69–85. DOI: <https://doi.org/10.13495/j.cnki.cjjc.2020.10.005>. [in English].

12. Zhou, B & Miao, R. (2021). Concentrations, Cores and Cognitions: Knowledge Map of Intelligent Communication Research. *Modern Communication (Journal of Communication University of China)*. No. (12). pp. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.19997/j.cnki.xccb.2021.12.005>. [in English].

Стаття надійшла до редакції 28.03.2024

УДК 371.398:378.147

DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.304403>

**Василь Ягупов**, доктор педагогічних наук, професор  
ПНС навчально-наукового інституту

фізичної культури та спортивно-оздоровчих технологій  
Національного університету оборони України

**Руслан Лиман**, ад'юнкт навчально-наукового центру іноземних мов  
Національного університету оборони України

**Василь Білошицький**, ад'юнкт навчально-наукового інституту  
фізичної культури та спортивно-оздоровчих технологій  
Національного університету оборони України

**СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ПРОВІДНОГО  
КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО  
ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО**

*З'ясовано, що в умовах повномасштабної російсько-української війни Збройним силам України необхідні не тільки добре підготовлені професійні офіцери, але й справжні лідери, які здатні швидко приймати виважені рішення, діяти рішуче й ефективно, і найголовніше – бути відповідальними за свої рішення, вчинки та результати діяльності. Нині проблема формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів різних ланок військового управління науковцями недостатньо усвідомлена і досліджена, а її розвиток у офіцерів Збройних сил України на прикладі офіцерів країн НАТО буде аналізуватися вперше.*

*Визначено і розкрито зміст лідерської компетентності офіцерів країн НАТО. На основі теоретичних методів дослідження – аналіз наукових публікацій з проблеми, системний аналіз і синтез, узагальнення та конкретизація наукових джерел із проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз – визначено структуру лідерської компетентності офіцерів країн НАТО, яка містить ціннісно-мотиваційний, суб'єктний, когнітивний, поведінково-діяльнісний і індивідуально-психічний компоненти.*

*Ключові слова:* лідерська компетентність; офіцер-лідер; лідер; лідерство; військовий лідер; професійна компетентність; НАТО; структура; сутність; зміст.

*Лім. 21.*

**СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО**

---

**Vasyl Yahupov**, *Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor,  
Leading Researcher at the Educational and Research Institute of  
Physical Culture, Sports and Recreation Technologies  
National Defense University of Ukraine*

**Ruslan Lyman**, *Adjunct of the Educational and Research Center  
for Foreign Languages,  
National Defense University of Ukraine*

**Vasyl Biloshytskyi**, *Adjunct of the Educational and Research Institute of  
Physical Culture, Sports and Recreation Technologies,  
National Defense University of Ukraine*

**THE ESSENCE, STRUCTURE AND CONTENT OF LEADERSHIP COMPETENCE AS  
A LEADING COMPONENT OF THE MILITARY PROFESSIONAL COMPETENCE OF  
A MODERN OFFICER ACCORDING TO THE EXPERIENCE OF NATO COUNTRIES**

*It has been clarified that in the context of a full-scale Russian-Ukrainian war, the Armed Forces of Ukraine need not only highly trained professional officers, but also true leaders who are able to make quick and informed decisions, act decisively and effectively, and most importantly, be responsible for their decisions, actions and performance. Currently, the problem of leadership competence formation and development of different levels of military command and control officers is not sufficiently realized and studied by scientists, and its development in the Armed Forces of Ukraine will be studied for the first time on the example of NATO officers.*

*It is proved that this is why the essence, content and structure of the officers' leadership competence by the example of NATO countries need to be explained. The views of Ukrainian and foreign scientists as well as Western doctrinal documents on the essence of the concept of "leadership competence of NATO officers" are analyzed.*

*The content of the NATO officers' leadership competence is defined and described. On the theoretical basis of the research methods – analysis of scientific publications on the problem, systematic analysis and synthesis, generalization and specification of scientific sources on the research problem and comparative analysis – the structure of the NATO officers' leadership competence is determined, which contains value-motivational, subjective, cognitive, behavioral-activity and individual-mental components.*

**Keywords:** *leadership competence; officer-leader; leader; leadership; military leader; professional competence; NATO; structure; essence; content.*

**П**остановка проблеми. В умовах повномасштабного вторгнення російської федерації та усвідомлення того факту, що Україна могла би втратити свою ідентичність, суверенітет і незалежність чи політичну суб'єктність, виникає чітке розуміння, що саме нині, як ніколи, наша держава потребує висококваліфікованих, здатних розв'язувати найскладніші військово-професійні завдання в бойових умовах, і таких необхідних всьому українському суспільству, Збройних сил (далі – ЗС) та їх офіцерів-лідерів. Управлінську підвалину ЗС України складають офіцери як справжні військові лідери, на плечі яких покладається надзвичайна відповідальність за знищення ворога та максимальне збереження життів своїх підлеглих. На нашу думку, для цього у них має бути сформована лідерська компетентність у процесі набуття первинної військово-професійної освіти у вищих військових навчальних закладах (далі – ВВНЗ), яка має постійно розвиватися та вдосконалюватися на різних лідерських курсах і найголовніше – у процесі лідерської діяльності та поведінки.

Водночас, як свідчить бойовий досвід ЗС України, ця проблема стає дуже гострою безпосередньо під час підготовки офіцерських кадрів на

всіх рівнях – тактичному, оперативному і стратегічному. Необхідно зазначити, що підготовка висококваліфікованих офіцерів, які безперечно мають бути як компетентними, так і здатними виконувати життєво важливі управлінські завдання у бойових умовах, опанувати повний обсяг необхідних знань для лідерської поведінки та діяльності, постійно розвивати лідерські якості справжнього військового лідера, так і дотримуватися чіткої та стійкої громадянської позиції, що означає виявлення послідовності та сталості у своїх переконаннях, цінностях і поглядах щодо різних аспектів державотворення, захисту України від ворогів і свої військово-професійної діяльності. Для цього у них має бути відданість основним громадянським цінностям, правам і обов'язкам українських громадян, а також вони мають брати активну участь у громадському житті держави як соціальні суб'єкти українського суспільства. Військові лідери на всіх рівнях військового управління мають усвідомлювати і нести повну відповідальність за прийняті управлінські рішення, бути рішучими і в максимально стислі строки приймати виважені оптимальні рішення, реагувати на будь-які можливі кризові і непередбачувані ситуації, максимально вчасно коригувати та спрямовувати свої рішення і дії відповідно до

**СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО**

---

швидкозмінних реалій на полі бою. Для цього сучасний офіцер повинен мати вже сформовану лідерську компетентність, без якої неможливий успіх на полі бою, а протягом всього періоду військової служби її розвивати і постійно вдосконалювати.

У цьому контексті стає зрозуміло, що офіцери ЗС України повинні мати вже сформовану військово-професійну компетентність та її невід'ємну складову – лідерську компетентність, яка є обов'язковою складовою для військового керівника, оскільки “важливим моментом управлінської діяльності офіцера є те, що він має виступати для військового підрозділу офіційним і неофіційним лідером. Для цього він має добре знати соціально-психологічні явища в малих військово-соціальних групах, прийоми та засоби впливу на військово-службовців у процесі їх поведінки та спільної діяльності в складі малої військово-соціальної групи, особливо в екстремальних умовах бойової діяльності. Власне від них як від лідерів найчастіше залежить настанова та настроєність підлеглих на виконання бойових завдань...” [12, 4–5]. Доцільно зазначити, що і ті офіцери, які мають достатній досвід військової служби, вже протягом всієї військово-професійної діяльності повинні системно, систематично та контекстно розвивати й удосконалювати якості військового лідера, тобто працювати над підвищенням рівня лідерської компетентності, що особливо важливо під час освітньої підготовки при здобутті кваліфікації офіцера наступної ланки управління – оперативної та стратегічної.

**Мета статті** – визначити та обґрунтувати сутність, зміст і структуру лідерської компетентності офіцерів на прикладі західних країн НАТО.

**Аналіз результатів останніх досліджень.** Аналіз, конкретизація та узагальнення сучасних вітчизняних наукових джерел дає нам підставу стверджувати, що сутність і зміст лідерської компетентності військових фахівців досліджено недостатньо, оскільки тільки частково вони розглянуті в наукових дослідженнях. Так, у своїх дослідженнях військового лідерства О. Бойко зазначає, що лідерська компетентність майбутнього офіцера це ніщо інше, як цілеспрямований результат його здатності та підготовленості до військово-професійної діяльності [1].

За Є. Денисенком, сутність лідера полягає в умінні вести людей за собою, створювати такі міжособистісні взаємини, що давали б змогу виконувати поставлені завдання для досягнення єдиної мети. Науковець вбачає, що військовий лідер – це вирішальний елемент організації міжлюдської взаємодії [4].

У наукових працях І. Сновидович лідерство розглядається як здатність вести інших за собою та їх об'єднувати, постійно працювати як над розвит-

ком команди, так і розвивати себе як лідера [8]. А. Галімов і Ю. Степанова наголошують, що лідерство ототожнює поведінкову характеристику офіцера, яка досягається через управлінські повноваження, забезпечення командної діяльності й регулювання взаємин у військовому підрозділі через особистісний вплив й ціннісний обмін офіцера [2].

Отже, визначення поняття “лідерська компетентність” має свої особливості та неоднозначності, які можна виявити аналізом й узагальненням різноманітних дефініцій. По-перше, у визначеннях може бракувати системності, контекстності, алгоритмічності та чіткості, що ускладнює розуміння суті лідерської компетентності та її актуалізацію у практичних ситуаціях. По-друге, недолік термінологічної однозначності також може впливати на її унормування та порозуміння у науковому співтоваристві і на практиці. По-третє, важливо враховувати, що встановлення однозначних правил визначення понять не завжди є можливим, оскільки поняття може мати різні відтінки значень залежно від контексту, культурних особливостей, належності до певного суспільства та інших чинників, а дуже важливим чинником є те, що лідерство як певний напрям виникло передовсім у передових західних країнах. Таким чином, важливо розвивати наукові дослідження та дискусії, спрямовані на уточнення й унормування дефініції поняття “лідерська компетентність” з урахуванням основних наукових надбань науковців західних країн, зокрема безпосередньо країн НАТО.

**Виклад основного матеріалу.** Сама сутність і вплив феномена лідерства на функціонування будь-якого середовища, зокрема як і цивільного, так і військового, активно досліджується закордонними науковцями. Важливо підкреслити, що саме за кордоном вперше була звернута увага науковців і практиків до проблеми лідерства як до важливої проблеми існування та функціонування суспільства. В той час, коли на пострадянському просторі як наукова спільнота, так і суспільство, тільки починали сприймати та усвідомлювати проблему лідерства, переважна більшість провідних західних країн вже ґрунтовно досліджували цей науковий і поведінковий феномен. Після розпаду Радянського Союзу новостворені держави почали зазнавати змін у політичній, економічній та культурній сферах, однією з яких визначалося вивчення та розуміння лідерства як ключового чинника для розвитку і трансформації суспільства. Коли пострадянські країни лише ставали на цей шлях, західні країни вже мали багатий досвід у дослідженні лідерства. Університети, дослідницькі інститути та підприємства у західних країнах активно вивчали різні аспекти лідерства, зокрема теорії лідерства, стилі керівництва, ефективність лідерської поведінки та ін.

## СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО

Саме завдяки проникненням західних прогресивних цінностей в українське суспільство і наукову думку відбувся процес обміну знаннями та підходами між західними та вітчизняними науковцями, що сприяло більш глибокому розумінню лідерства як наукового явища. Дослідження лідерства стало важливою складовою суспільних наук і менеджменту, зокрема й у військовому середовищі. Водночас доцільно зазначити, що потребують системного аналізу і узагальнення результати наукових досліджень не тільки вітчизняних, але й західних науковців, провідних навчально-наукових установ країн НАТО, їхніх концепцій та інших доктринальних документів щодо впровадження лідерства в ЗС України. На жаль, стан дослідженості проблеми лідерства та впровадження теоретичних і методичних основ формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів всіх ланок управління країн НАТО в Україні є дуже низьким, про що свідчить практична відсутність таких наукових праць і дисертаційних робіт.

Проблема визначення сутності, змісту й обґрунтування структури лідерської компетентності офіцерів країн НАТО і впровадження їх досвіду у вітчизняний науковий простір є, на жаль, малодослідженою у професійній педагогіці й потребує подальшого наукового розв'язання. Особливо в такий важкий час, в умовах коли Нація Українців доводить своє право на існування на полі бою, коли кожен свідомий громадянин усвідомлює ціну, яку ми сплачуємо щоденно життям і здоров'ям як наших захисників, так і мирних мешканців, на кожного офіцера покладається неймовірна велика відповідальність як на військового професіонала за існування нашої Батьківщини, її право на існування як незалежної суверенної держави, як справжнього світового політичного суб'єкта. Ця відповідальність, яку несуть українські захисники, а особливо офіцери у цей важкий час для України, по суті, визначає майбутнє країни і відображає її бажання залишатися незалежною та суверенною.

Україна доводить свою здатність захищати свої ідеали і права на міжнародному рівні, а це вимагає великої мужності, відваги та розсудливості від усіх військовослужбовців, особливо від тих, хто стоїть на передовій та приймає виважені, своєчасні і максимально ефективні рішення. Кожен офіцер відчуває велику відповідальність перед своєю країною і перед майбутніми поколіннями. У такі моменти маємо усвідомлювати, наскільки є важливою така складова, як підготовка військових професіоналів – компетентних офіцерів, справжніх військових лідерів, на плечі яких покладається відповідальність за захист нашої країни. Такі професіонали забезпечують ефективне функціонування військових структур, уміють ухвалювати важливі стратегічні рішення у кризових ситуаціях та особливо в умовах

ведення бойових гібридної війни. Їхня військово-професійна підготовленість передбачає не лише володіння бойовою технікою та тактичними навичками і вміннями, але й сформованість лідерських якостей, здатності працювати в команді. Тільки завдяки високій якості підготовки військових керівників як лідерів можна забезпечувати ефективну обороноздатність країни та зберегти мир.

У зв'язку з цим ЗС України потребують таких офіцерів всіх ланок військового управління, які розуміють значення особистої свободи як фундаменту для професійної та суб'єктної самоактуалізації як військового лідера, особливо у контексті широкомасштабної війни з росією. Важливим аспектом управління офіцером є його роль як лідера, який впливає на підлеглих як офіційно, так і неофіційно. Для цього важливо мати глибоке розуміння соціально-психологічних динамік у невеликих військових групах і вміти ефективно впливати на своїх підлеглих, зокрема в бойовій обстановці. Від офіцерів як від лідерів часто залежить бойовий дух, готовність особового складу до виконання завдань і здатність зняти тривожність і напруженість військовослужбовців у складних ситуаціях. На превеликий жаль, усвідомлення вищезазначеного і того, що дуже важливим елементом успіху бойових дій є справжній військовий лідер, зі сформованою лідерською компетентністю, постійним розвитком та удосконаленням якостей лідера, в нашу науку прийшло дуже повільно. Пострадянському середовищу були непритаманні такі поняття, як лідер. Система підготовки офіцерського корпусу, орієнтована на лідерство, що успішно функціонувала і продовжує функціонувати в передових західних країнах, особливо це стосується країн НАТО, взагалі не мала права на існування в радянській військовій системі.

Дуже влучно з цього приводу зазначив в своєму інтерв'ю герой України, генерал Михайло Забродський: “головна різниця полягає в тому, що все життя всі різні покоління військових вишів нас продовжують вчити, як воювати. А, зокрема, в американському військовому навчальному закладі *вчать, як мислити та як воювати, як ухвалювати рішення відповідно до обстановки* (виділ. наше), а не так, як прописано в тому чи іншому керівному документі” [5].

Спираючись на аналіз західних наукових надбань і більш тривалого розвитку лідерства загалом і військового зокрема, можемо підкреслити, що західні військові фахівці однозначно наголошують, що лідерство – це особиста річ, по суті, це про вас і вашу поведінку, а простіше кажучи, це про втілення ваших намірів у дії через інших людей, і справжнє розуміння, і розвиток лідерських навичок та вмінь відбувається через особистий досвід керівника, взаємодію з іншими людьми [7].

## СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ОФЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО

Західноєвропейська філософія лідерської компетентності полягає певним чином у підтриманні бойового духу військовослужбовців, бо в своїй сутності бойовий дух є єдиним справжнім випробуванням готовності та здатності військового лідера до лідерської поведінки і діяльності. Справжній військовий лідер завжди може підтримати бойовий дух своїх військовослужбовців всіма наявними силами та засобами, своїми лідерськими якостями і проявами.

Необхідно зазначити, що з моменту створення військових формувань командир був центральною і визначальною особою, від якої залежав успіх чи поразка на полі бою. Поєднання їхніх суджень, досвіду і позиції формує культуру їх практичного мислення як військового лідера. Цей імператив винагороджує ЗС кращими лідерами, оптимальним стандартом яких є геній військової справи. Досягнення цієї мети виступає рушійною силою ведення бойових дій. Але що відбувається, коли організація не знає, як діяти без генія свого командира? Успішне планування, координація, виконання та керування будь-яких військових може бути організована за допомогою різноманітних практик. Так, у своїй науковій роботі Вільям Ріордон (William L. Riordon) зазначає, що яскравим прикладом лідера є Наполеон Бонапарт I, який досягав успіху завдяки своєму генію, в той час як Гельмут фон Мольтке культивував організаційну культуру, що ґрунтується на освіті, плануванні і довірі, тобто навмисному поштовху до групового генія [16]. З огляду на цей історичний контекст та досвід бойових дій останніх років сучасні західні доктрини лідерства свідчать про те, що наполеонівське мислення все ще зберігається, незважаючи на довготривалий вплив Мольтке. Оскільки характер і сутність війни постійно змінюються, роль командира в ефективному керівництві має еволюціонувати від ролі шахіста до ролі садівника, тобто культиватора лідерської культури, яка сприяє діалогу, співпраці, навчанню і схильності до дій, що базуються більше на одній ключовій особі – лідері. Це означає, що командир стає не лише стратегом, але й фасилітатором співпраці, комунікації та взаєморозуміння у бойовій команді. У ролі “садівника” командир не лише встановлює цілі та напрями спільної діяльності підлеглих, але й створює умови для того, щоб вони як члени бойової команди могли розвиватися, вчитися один в одного і працювати разом ефективно [17]. Він відділяється від ролі контролера, який “міцною рукою” керує, а замість цього сприяє зростанню підрозділу в команду та розвивається і сам і стає справжнім лідером. Ця нова роль командира відповідає сучасним вимогам до офіцерів ЗС України, де важливішими стають адаптивність, творчість і здатність до співпраці, ніж суворість і постійний контроль за особовим складом. Такий

підхід допомагає команді стати більш адаптивною та виконувати складні бойові завдання, що виникають у сучасних умовах гібридної війни.

Західна наукова спільнота стверджує, що наукові підходи до лідерства в сучасних ЗС мають постійно адаптивно змінюватися, щоб впоратися зі викликами сьогодення. Важливим кроком є застосування цього обґрунтування до ролі командира в успішному керівництві на полі бою і підтримання цих змін для розвитку лідерської компетентності офіцерів. В сучасному світі наукові підходи до лідерства в ЗС мають постійно змінюватися, оскільки постійно з’являються нові виклики та сценарії бойових дій. Одним із важливих аспектів є застосування цих принципів до ролі командира на полі бою. Ключовою метою є підтримання цих змін для ефективного розвитку лідерської компетентності офіцерів. Інакше кажучи, важливо, щоб командири були готові адаптуватися до сучасних умов бойових дій і розвивали свої лідерські здатності і піднімали рівень підготовленості до керівництва військами відповідно до сучасних потреб і викликів.

Будь-яку застарілу ідею чи звичні, але не прогресивні підходи витіснити з армії доволі важко, але все має починатися з освіти. З’ясування ролі командира у процесі прийняття рішень на полі бою, керівництвом у повсякденній діяльності, організації життєдіяльності військового підрозділу не є винятком. Освіта у вигляді розуміння того, що таке управлінська культура та лідерська поведінка офіцерів і як вони впливають на бойовий потенціал військової частини, підрозділу чи будь-якого військової структури, є ключовим кроком, так само як і освіта у вигляді прийняття і вивчення нових теорій лідерства, які можна застосувати до сучасних умов.

Західна система військової освіти, зокрема країн НАТО орієнтована на виховання офіцерів-лідерів. Ця система країн НАТО має на меті розвиток і виховання військових, які здатні не лише виконувати свої обов’язки, а й приймати відповідальні рішення та вести бойові дії у складних умовах. Основна увага приділяється не лише технічним аспектам військової справи, але і розвитку лідерських якостей, таких як стратегічне мислення, прийняття важливих рішень під тиском, комунікаційні навички та вміння, здатність мобілізувати людські ресурси та керувати ними [7]. Такий підхід дає змогу виховувати військових лідерів, здатних ефективно керувати бойовими діями та забезпечувати безпеку країн-членів НАТО у різних сценаріях загрози.

Отже, аналіз та узагальнення системи військово-професійної підготовки офіцерів у країнах НАТО дає підставу наголошувати, що вони формують у них всі необхідні компоненти лідерської

**СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО**

компетентності – цінності та мотивацію лідерської поведінки та діяльності, необхідні для цього лідерські знання, навички, вміння, здатності, професійно важливі якості, інтегрованим проявом яких є суб'єкт лідерської поведінки та діяльності. Такий підхід до формування лідерської компетентності загалом збігається з основними науковими дослідженнями вітчизняних науковців.

Так В. Ягупов і В. Білошицький чітко і дуже влучно обґрунтовують структуру лідерської компетентності майбутніх офіцерів, яка “містить ціннісно-мотиваційний, когнітивний, поведінково-діяльнісний, індивідуально-психічний і суб'єктний компоненти, що взаємопов'язані між собою і доповнюють один одного та розглядаються нами як інтегральне професійно важливе утворення” [9, 217]. Необхідно додати, що А. Бережний, Л. Петрова та О. Савченко вбачають “розвиток лідерських якостей майбутнього офіцера як необхідний, збалансований і взаємопов'язаний розвиток чотирьох компонентів” [13, 155–156] – мотиваційно-орієнтованого (motivation-directed), професійно-орієнтованого (profession-oriented), соціально-перетворювального (social-transformative) та емоційно-вольового (emotional-volitional). Зазначені підходи науковців та перелічені компоненти дають нам змогу усвідомити, що лідерська компетентність, її зміст та структура вимагає комплексного сприйняття, розуміння та усвідомлення її гармонійної й ефективної взаємодії з різноманітними аспектами будь-якої діяльності.

У західних наукових працях і доктринальних документах безпосередньо не вказуються зазначені компоненти лідерської компетентності за структурою вітчизняних науковців, але аналіз процесу формування, розвитку та вдосконалення лідерської компетентності офіцерів країн НАТО дає нам право стверджувати, що західна система розвитку лідерства опосередкованим чином вказує на наявність певного переліку компонентів. Західна система військової освіти зосереджена на навчанні та вихованні лідерів з певними професійними якостями і складовими лідерської компетентності. Відповідно до передових доктрин західних країн НАТО саме поєднання цих складових та професійних якостей складають підвалину справжнього офіцера-лідера [14–21].

Пропонуємо розглянути запропоновану нами структуру лідерської компетентності офіцерів на прикладі країн НАТО, яку можна виокремити за чіткими компонентами.

*Ціннісно-мотиваційний* компонент лідерської компетентності офіцера західних країн є одним із визначальних, який формується у майбутніх офіцерів ще у родині, у школі. Він висвітлює основні лідерські цінності офіцера, його мотивацію як у військовій сфері, так і будь-яких проявах грома-

дянства, і безперечно виявляє його лідерське ставлення до професійної діяльності як лідера. Лідерські цінності формують мотиви лідерської поведінки та діяльності, які стимулюють офіцера до отримання військової освіти, самовдосконалення та розвитку як професійного суб'єкта-лідера. Цінності формують мотиваційну основу для ефективного виконання бойових завдань і розвитку лідерських якостей у військовому середовищі. В кодексі військового лідерства Великобританії наголошується, що саме цінності зумовлюють найголовніше для кожного військового професіонала – офіцера та фахівця, гідного ставлення до кожного військово-службовця, і тим самим спонукають до ефективного виконання ним бойових завдань [18]. Лідер західного зразка має не лише робити все правильно, він насамперед має демонструвати лідерську поведінку та діяльність. Служіння у ЗС – це професія, це спосіб життя, де лідери на всіх рівнях мають бути прикладом для підлеглих не лише у виконанні своїх обов'язків, але і у принципах поведінки та діяльності як військового лідера. Вони мають бути етичними, справедливими та професійно компетентними, а також готовими відстоювати цінності своєї організації в будь-яких умовах. Це досягається завдяки позитивному ставленню як до обраної професії, так і до свідомої громадської позиції, яку вони демонструють у процесі реалізації посадових компетенцій. Як зазначають західні науковці, “цінності (values) у західній культурі – це цінності людини, які розвинулися через набутий життєвий і професійний досвід та були сформовані сім'єю та суспільством у цілому” [19, 171]. Морально-етичні цінності офіцера допомагають визначати, що є правильним, водночас безпосередньо мотивують лідера до лідерської поведінки та діяльності незалежно від обставин і наслідків. Поінформована етична свідомість офіцера, що відповідає цінностям ЗС, допомагає йому як лідеру робити правильний вибір, коли він зіштовхується зі складними обставинами. Особисті й організаційні чи інституційні цінності іноді вступають у суперечність. Однак процес військово-професійної соціалізації офіцера від вступу на службу постійно розвивається та узгоджується з цінностями ЗС. Лідерський розвиток покликаний продовжити цей процес і зміцнити цінності, необхідні для лідерства. В основі лідерства, заснованого на цінностях, лежить визнання того, що особисті якості лідера так само важливі, як і те, що він набуває. Лідери мають мотивувати себе і тих, кого вони ведуть. Вони мають розуміти, як мотивувати інших і в якій формі мотивування має відбуватися в певний момент часу – заохоченням, переконанням, спонуканням, натхненням чи загрозою застосування покарання. Від того, як лідер впоратеться з цим, залежатиме ставлення до себе як до лідера та військового професіонала.

## СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО

*Когнітивний компонент* лідерської компетентності офіцерів у країнах НАТО включає в себе глибокі знання у військовій справі та професійну експертизу, які мають лідерський вимір і є ключовими для розвитку та постійного удосконалення їхнього лідерського потенціалу, лідерської поведінки і діяльності. У своїй роботі Вільям Ріордон (William L. Riordon) стверджує, що це також охоплює розуміння їхньої військово-професійної діяльності у майбутньому, особливо в умовах нестандартних ситуацій бойових дій, базується на інтегрованому підході до теоретичних і практичних аспектів функціонування в їхній повсякденній роботі та в застосуванні військ у бойових умовах [16]. Розвиненість цього компонента визначається не лише широтою та глибиною знань, але і їхньою системністю, адаптивністю до конкретного контексту поведінки та діяльності, інтердисциплінарністю. Офіцерам необхідно постійно застосовувати свої знання на практиці, спрямувати їх на формування і розвиток практичних лідерських навичок, умінь і здатностей, які стають ключовими аспектами їхньої службової діяльності. Когнітивний компонент лідерської компетентності офіцерів у країнах НАТО містить чіткий комплекс знань.

*Професійні знання (Professional Knowledge):* лідери мають володіти військово-професійними знаннями, необхідними для впевненого та компетентного виконання своєї лідерської ролі та місії. Лідери отримують ці знання у процесі набуття військово-професійної освіти. Здобуття професійних знань – це процес, який триває все життя і вимагає постійного професійного розвитку. Оперативну обстановку постійно змінюють і лідери ніколи не мають вважати, що їхні знання є вичерпними. Професійні знання охоплюють технічні, тактичні, організаційні та комунікативні сфери. Професійні знання допоможуть лідеру ідентифікувати і зменшити ризик, працюючи професійно й ефективно. Лідери повинні мати рішення застосовувати ці знання і досвід, а також розуміти всі наслідки своїх управлінських дій для навколишнього середовища і військовослужбовців, яких вони очолюють. Для цього вони повинні мати такий комплекс знань:

як сприймати, обробляти інформацію, міркувати, контекстно та водночас адаптивно професійно мислити;

як планувати (Planning) лідерську поведінку і діяльність;

як управляти (Directing) військовим підрозділом (частиною) як лідер;

як долати проблеми (problem solving) як лідер;

як ухвалювати рішення, особливо нестандартних умовах поведінки та діяльності (Decision making).

*Поведінково-діяльнісний компонент* лідерської компетентності офіцерів країн НАТО ґрунтується

на його поведінково-діяльнісних навичках, вміннях і здатності успішно реалізовувати функції лідера як підвалини лідерської поведінки і діяльності у військово-професійному середовищі. Цей компонент лідерської компетентності передбачає такі практичні здатності офіцера: успішно реалізовувати свої посадові функції та ефективно виконувати фахові завдання за посадовим призначенням; визначати основні професійно важливі завдання підрозділу (частину) та по-лідерськи організувати їх виконання; розвивати потенціал лідера як військового професіонала; актуалізувати ініціативність і відповідальність як основи лідерської поведінки та діяльності; використовувати ефективні методи виходу зі стресових, конфліктних і кризових ситуацій; застосовувати тактики розумного переконання бойової команди; підвищувати ефективність діяльності бойової команди; організувати діяльність особового складу так, щоб спрямувати їхній потенціал на підвищення рівня професійної підготовленості і готовності; надихати колег та підлеглих постійно працювати над розвитком і вдосконаленням своїх навичок та умінь.

Отже, серед численних складових поведінково-діяльнісного компонента лідерської компетентності офіцерів країн НАТО вважаємо за доцільне виокремити вирішальні та вкрай необхідні.

*Здатність роботи офіцера у команді чи командна робота (team work):* хоча лідери мають очолювати команди, вони також є частиною цих команд і мають ефективно взаємодіяти з іншими військовослужбовцями. Небагато лідерів діють незалежно, тому вони мають активно співпрацювати з військовослужбовцями, підтримувати їх і співпрацювати з ними. Лідер подає приклад і демонструє, що він пишається тим, що він є частиною бойової команди, оскільки його ставлення до інших буде сильно впливати на їхню поведінку та діяльність. Лідер має бути здатним залучити членів команди і переконатися, що вони усвідомлюють, що можуть зробити цінний внесок у цю команду. Як зазначено в Доктрині США щодо підготовки та розвитку лідерів, що лідер буде згуртованість і співпрацю всередині команди, мінімізує нездорові конфлікти і зміцнює спільний зв'язок цінностей у команді [20].

*Здатність офіцера до оцінювання самого себе та інших (evaluating):* лідер має оцінювати свої дії та дії інших військовослужбовців. Самооцінка дозволяє лідеру розвиватися та вдосконалюватися. У зв'язку з цим офіцер як лідер має бути готовим аналізувати та оцінювати особисті сильні та слабкі сторони, а також ефективність будь-яких дій, які він, можливо, здійснив. Це вимагає самосвідомості та об'єктивної самооцінки. Лідери мають оцінювати свої розумові та емоційні процеси, а також їхній вплив на інших військовослужбовців. Лідер має

**СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
СУЧАСНОГО ОФЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО**

---

аналізувати та оцінювати свою діяльність за основними критеріями, щоб підвищити ефективність поведінки та діяльності. Це допомагає йому визначити, де потрібно розвиватися, і визнати важливість постійного вдосконалення та самовдосконалення впродовж життя. Лідер також має бути здатним оцінювати інших: їхню поведінку, компетентність і результати військово-професійної діяльності. Це робиться у формальний спосіб під час атестації та є постійним аспектом лідерства. Оцінювання інших та надання чесного і конструктивного зворотного зв'язку дозволить іншим розвиватися і вдосконалюватися. Оцінювання також включає в себе аналіз конкретних умов діяльності, таких як наявні ресурси, адміністративні обмеження чи військово-політичні міркування.

*Здатність до інновацій, креативних дій (innovating).* Інноваційність – це творче мислення та креативність, розвиток свіжих поглядів і майстерність імпровізації. Інновації допомагають лідерам вдосконалювати діяльність військового підрозділу (частини). Інноваційний лідер характеризується так:

буде керувати більш ефективно і поліпшувати умови для тих, ким він командує чи керує як лідер, тобто це той, хто може придумати кращий спосіб організації своєї команди, підрозділу (частини) чи розробити ефективнішу комунікаційну стратегію, але він не організує зміни заради змін;

мислить творчо щодо того, як впоратися з ситуаціями;

впроваджує зміни, бере на себе відповідні ризики;

заохочує інших робити те саме та є ініціатором, який використовує ініціативу і творче мислення для виконання бойових завдань.

Інноваційність веде до змін і прогресу, оскільки лідери заохочують нові концепції та проекти, використовують можливості та розвивають непередбачувані ситуації, щоб підвищити свою релевантність.

*Комунікаційна здатність (communicating):* лідер має спілкуватися з тими, ким він командує, і вільно володіти комунікативними методиками, прийомами та засобами. Він має бути достатньо обізнаним у питаннях розмовної, слухової, невербальної та письмової комунікації у військово-професійному середовищі, а також вільно володіти інформаційно-комунікаційними технологіями [7]. Ефективні лідери використовують такі засоби, які відповідають їхньому стилю спілкування, управлінської діяльності та потребам підлеглих. Успішна комунікація дає змогу впливати, є чіткою і недвозначною. Лідери практикують активне слухання, демонструючи свою уважність, зацікавленість і намір зрозуміти. Уміння слухати дозволяє лідеру виявляти проблеми, використовувати ідеї, отримувати

інформацію та заохочувати прихильність підлеглих. Більш складні навички, зокрема ведення переговорів, необхідні для ефективного представлення ЗС перед зовнішніми установами та забезпечення організаційних змін.

*Когнітивні здатності (Cognitive Ability):* здатність сприймати та обробляти інформацію, міркувати й адаптивно мислити. Лідер повинен мати достатні когнітивні здатності, щоб виконувати завдання, сприймати вимоги, обробляти інформацію, формулювати рішення та адаптуватися до змін. У ЗС під час відбору кандидатів на службу проводиться психометричне тестування, щоб переконатися, що вони мають когнітивні здібності. Когнітивні здібності формують концептуальну здатність лідера передбачати та адаптуватися до невизначених чи мінливих ситуацій. Лідер має бути здатним продумувати більш широкі наслідки рішення і дій та їх вплив на виконання місії. Це життєво важливо в управлінні військами.

*Здатність планувати (Planning):* лідер має вміти планувати, визначити пріоритети й організувати військовослужбовців і ресурси на реалізацію плану. Планування забезпечує готовність, дозволяє лідеру вказувати напрям, тим самим підвищує довіру своїх підлеглих як послідовників. Як стверджує Мілан Вего (Milan Vego), лідер, який планує, враховує попередній досвід та історію, визначає потреби, прогнозує можливості та можливі наслідки дій, потенційні варіанти бездіяльності, враховує непередбачувані обставини [17]. Лідер, який не планує, навряд чи зможе виконати поставлене завдання чи подбати про підлеглих йому військово-службовців. Інакше кажучи: “не плануєш – плануєш невдачу”. Без планування лідер буде виглядати безцільним, непрофесійним, нездатним дотримуватися встановлених термінів чи реагувати на ситуацію. Ефективні лідери планують наступництво та розвиток своїх підлеглих.

*Управлінська здатність (Directing):* лідер має і повинен давати чіткі вказівки тим, кого веде, щоб ефективно керувати ситуацією та виконати бойове завдання. Хоча управління військами є чітко визначеним документально процесом, бувають випадки, коли ситуація вимагає від лідера більш конкретних вказівок, наприклад, коли підлеглі не мають достатньої підготовленості чи досвіду для самостійної діяльності. Часто лідерам доводиться наказувати іншим виконувати небажані чи непопулярні завдання. У хаотичному середовищі послідовники чекатимуть від лідера вказівок і заспокоюватимуться сильними і чіткими наказами.

*Здатність до розв'язання проблем (problem solving),* що передбачає її з'ясування і розбиття їх на проблемні ситуації для пошуку оптимальних рішень, особливо в екстремальних ситуаціях бойової діяльності. Лідер повинен мати здатність



## СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО

розв'язувати широкий спектр проблем, які можуть виникнути у військовому середовищі, – військових, організаційно-управлінських, адміністративних, матеріально-технічних, міжособистісних. Кожна ситуація вимагатиме від лідера адаптивного, але контекстного практичного мислення та пошуку оптимального рішення. Важливо, щоб він міг визнати, що проблема існує, навіть якщо він сам її створив.

*Здатність до ухвалення відповідальних рішень (Decision making):* лідери мають бути здатними приймати рішення і дотримуватися певного курсу дій. Вони мають контекстно використовувати свої знання, проявляти розсудливість, щоб здійснювати вибір між можливими альтернативами. Розсудливість, сміливість і контекстні знання – це ключ до прийняття оптимальних рішень, які ґрунтуються на досвіді та здоровому глузді. Прийняття рішень є результатом подолання проблем, а процес прийняття рішень – це інструмент аналізу, розроблений для ефективного прийняття рішень у військовій сфері. Лідери має усвідомлювати, що упередження, втомленість і стресовий стан можуть впливати на практичне – управлінське – мислення. Управління ризиками має бути збалансоване з виконанням завдань для того, щоб приймати правильні і своєчасні, але оптимальні рішення.

*Здатність до делегування повноважень.* Для лідера достатньо важливо делегувати певні свої повноваження підлеглим та привчати їх до співпраці, швидкості дій та прояву ініціативи. Саме при делегуванні повноважень лідер може досягти ефективного управління підлеглими. Лідер, дозволяючи підлеглим приймати рішення на місці, створює можливість для швидкої реакції на зміни в ситуації та виконання бойових завдань в екстремальних ситуаціях без зайвих затримок. Це також сприяє підвищенню мотивації та відчуттю відповідальності підлеглих. Розумна співпраця та ініціативність важливі для ефективного виконання бойових завдань. Військові, які знають, що їх ініціативи та пропозиції слухаються та цінуються, більш схильні до того, щоб долучитися до спільних зусиль і приймати рішення відповідно до поставлених завдань і бойової ситуації. Важливо також зазначити, що делегування повноважень не означає відсутності контролю чи керівництва. Так, в Доктрині лідерства сил оборони Ірландії наголошується, що “лідер має забезпечувати відповідність дій із місією та стратегією, надавати підтримку та напрямок, а також вчасно отримувати звіти про успіх” [15]. Такий підхід допомагає зберегти баланс між свободою від докучливого мікроменеджменту та необхідністю забезпечувати координацію та спільність дій військовослужбовців як бойової команди.

*Індивідуально-психічний* компонент лідерської компетентності зумовлений тим, що офіцер пови-

нен мати високий авторитет серед особового складу військової частини, вміти бути зразком у повсякденній діяльності і готовності до військово-професійної та особливо бойової діяльності, сприяти тому, щоб підлеглі виявляли свої найкращі здатності виконувати найскладніші завдання, розвивали важливі фахові якості для виконання завдань за бойовим призначенням. Цьому безпосередньо сприяють професійно важливі лідерські якості та професійне мислення офіцера як військового лідера. Маємо усвідомлювати, що лідерами не народжуються, а стають у процесі наполегливої та систематичної роботи над собою. Навіть народжені з лідерськими задатками особи мають працювати над собою, щоб актуалізувати власний лідерський потенціал у військово-професійній діяльності як лідер команди. Є чимало рис характеру, які важливі для лідера, але вважаємо на основі узагальнення лідерських якостей найбільш відомих постатей-лідерів, що справжньому офіцерові-лідеру у ЗС НАТО найбільш властиві конкретні професійно важливі лідерські якості. У зв'язку з цим західні експерти, зокрема, які зазначені в Доктрині лідерства сил оборони Ірландії, чітко відокремлюють перелік так званих якостей, рис характеру, які повинен мати сучасний військовий лідер і які будуть допомагати офіцерові на початковому етапі [15].

*Стійкість* чи життєстійкість (*Resilience*), іноді її називають “здатністю відновлюватися” – це здатність справлятися з труднощами, невдачами та проблемами. Життєстійкість має психічну та фізичну складові. Лідер з психічною стійкістю має сили впоратися зі стресом, критикою та обмеженнями, притаманними військовим. Це включає в себе розлуку з сім'єю та друзями, обмеження особистої свободи та довгий робочий день. Життєстійкий лідер може емоційно відновлюватися після невдач і знаходити гумор, щоб підтримувати інших у важкі часи; позитивно налаштований, здатний адаптуватися і толерантно ставитися до ситуативної невизначеності. Стійкість передбачає прийняття і виконання складних та непопулярних рішень. Лідер з фізичною стійкістю має здатність працювати навіть тоді, коли позбавлений сну і домашнього комфорту, що чинить тиск на організм, демонструє професійну витривалість і твердість намірів.

*Смирненість (Humility)* (доволі важко сприймається такий термін у сучасній вітчизняній науці), але в західному розумінні – це усвідомлення себе, розуміння власних сильних і слабких сторін, скромність і мужність визнавати свої помилки. Лідер зі смиренням ставиться до інших з повагою і, будучи впевненим у собі, цінує інших і цінує їхній внесок, що, зі свого боку, дає підлеглим відчуття, що їх цінують, стимулює відданість і спільну відповідальність. Лідери зі смиренням цінують власну помилковість. Смирненість не є очевидною рисою,

**СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО**

але якщо враховувати, що вона полягає у тому, щоб ставити потреби інших на перше місце, її вимога стає зрозумілішою. Лідерство – це служіння, але лідеру без смирення може бути важко це зрозуміти. Зрозумілий лідер не бачить власних недоліків і не зможе скористатися навичками та вміннями своєї команди, бо цінує їх менше, ніж власні. Лідер без смирення може відчувати труднощі в управлінні військами, вважаючи, що він знає найкращий спосіб виконати завдання.

*Емоційний інтелект (Emotional Intelligence).* Це те, як офіцери сприймають, розуміють, використовують емоції та керують ними для підвищення особистої ефективності. Це здатність сприймати і виражати емоції, використовувати їх для полегшення практичного мислення, усвідомлювати й аналізувати їх, а також керувати емоціями своїми та інших. У той час як загальний інтелект – це наша здатність вчитися, обробляти інформацію та застосовувати її для виконання завдань, емоційний інтелект – це здатність розуміти емоції та у лідерській поведінці це застосовувати. Цей конструкт поділяється на дві сфери: внутрішньоособистісні (само-свідомість і самоуправління) та міжособистісні (соціальна обізнаність і соціальні навички). Емоційний інтелект зміцнює та посилює мотивацію, згуртованість і бойовий дух емпатією й співпереживанням. Він є дуже важливим при роботі з інтенсивними емоціями в небезпечних і потенційно загрозливих для життя ситуаціях. Страх, розчарування, гнів і невпевненість у собі можуть виникнути в будь-якій ситуації, і лідер має вміти розпізнавати і керувати ними у собі та у тих, кого веде за собою.

*Моральна мужність, сміливість,* підвалину яких становлять моральна відвага, взаємоповага, товариськість і самодисциплінованість. Це формує довіру, без якої не може бути лідерства. Ці якості розкривають сутність лідера, актуалізуються у відвазі в прийнятті моральних рішень, повазі до інших і готовності їм допомагати й підтримувати, а також самоконтролі. Вони формують довіру, яка є основою для ефективного лідерства кожного офіцера.

До ознак успішного військового лідерства також належать *ініціативність, сміливість, впевненість у собі, енергійність.* Саме успішне військове керівництво, яке ототожнюється з лідерством, включає в себе ініціативність – здатність брати на себе відповідальність і діяти самостійно; сміливість – готовність ризикувати в ім'я досягнення мети; впевненість у собі – віра у власні здатності та рішучість у виконанні завдань; енергійність – висока активність і відданість військовій справі.

*Стійка воля до перемоги* в поєднанні з рішучістю не розчаровуватись через неминучі невдачі. Лідер має справжній драйв і наполегливість у досягненні поставлених цілей. Він не опускає руки, не

впадає у відчай через перешкоди чи невдачі, а натомість продовжує працювати наполегливо, щоб досягти успіху. Лідеру як нікому треба мати професійну, фізичну та психоемоційну витривалість і міцність духу, щоб не злякатися чи не втрачати мотивацію під час невдач. Він вміє долати проблеми і вчиться на помилках, а не падає духом.

*Готовність експериментувати і впроваджувати інновації* заради успіху. Лідерство і постійне учіння йдуть пліч-о-пліч, разом з невпинним прагненням до професійної досконалості. Лідерство вимагає відкритості до нових ідей та ініціатив. Лідер має бути готовим експериментувати з новими підходами та стратегіями, щоб вдосконалювати свою роботу і досягати кращих результатів. Справжній лідер завжди прагне розвиватися як професіонал і постійно підвищувати свою кваліфікацію, працювати над розвитком своїх компетентностей. Такий офіцер постійно шукає можливості для лідерського самовдосконалення, розвитку і вдосконалення як суб'єкта військово-професійної діяльності та як лідера. Відповідно справжній лідер, який стоїть на чолі військового підрозділу (частини), має бути готовим постійно вчитися, розвиватися і вдосконалюватися, а також надихати й підтримувати розвиток своїх підлеглих та команди.

*Впевненість і довіра.* Це допомагає, щоб заохочувати культуру відкритості, співпраці та викликів, а також терплячості, щоб виважено і спокійно ставитися до помилок підлеглих, щоб розвивати їхню впевненість, ініціативність і лідерську поведінку. Лідер має шукати і розкривати в підлеглих найкращі якості. Так, впевненість і довіра відіграють ключову роль у розвитку культури відкритості та співпраці у військовій сфері. Лідер, який має впевненість у собі і довіру до своїх підлеглих, здатен створювати атмосферу, де вони почуватимуться комфортно та готові ділитися з ідеями, висловлювати свої думки та вносити вклад у спільний успіх. Така культура сприяє розвитку ініціативності та творчості серед бойової команди, оскільки військово-службовці відчують підтримку і впевненість у своїх можливостях. Крім того, лідер, який виявляє терплячість, розуміння до помилок своїх підлеглих, допомагає їм вчитися на власних недоліках і вдосконалювати свої лідерські здатності. Пошук і розкриття найкращих якостей у підлеглих є важливим аспектом лідерства кожного офіцера. Пошук і підтримання сильних сторін і талантів кожного члена команди сприяє їхньому військово-професійному зростанню та впливає на успішність діяльності всього військового підрозділу (частини).

Таким чином, лідер, який здатний розвивати впевненість та ініціативність у своїй команді, створює сприятливі умови для досягнення спільних цілей та успіху командної військово-професійної діяльності.

## СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО

*Нестримне почуття гумору, виваженість і скромність*, які мають велике значення для виховання непохитності, рішучості та бойового духу військовослужбовців як бойової команди, які є основою згуртованої та командної роботи і підтримують кожного з військовослужбовців як члена бойової команди у складних ситуаціях, допомагають долати труднощі. Ці якості допомагають утримувати моральний дух військовослужбовців під час труднощів, сприяють формуванню командного духу та забезпечують позитивний настрій у важкі моменти спільної діяльності.

*Суб'єктний компонент* лідерської компетентності офіцерів країн НАТО є головним, оскільки кожен з них завжди готовий бути лідером, що відображає ставлення до самих себе як до суб'єкта військово-професійної та фахової діяльності, водночас відтворює таке ж саме *суб'єктне* ставлення до всіх підлеглих як до самого себе. Це усвідомлення офіцерами всіх можливих труднощів і негараздів, з якими вони можуть зіткнутися у своїй службі, а також свідоме прагнення до постійного розвитку і вдосконалення лідерської компетентності як суб'єкта військово-професійної діяльності. Доцільно зазначити, що західному передовому суспільству саме визначення "свідоме прагнення" [14] ототожнює як щось таке, що є невід'ємним і притаманним кожному військовослужбовцю елементом, без якого неможливе нормальне існування у військовому середовищі. Серед ключових аспектів цього компонента можна виділити здатність до об'єктивного самооцінювання, усвідомлення відповідальності за свої дії, рішення, вчинки та розвиток себе як лідера, й ідентифікацію себе як суб'єкта військової діяльності. Цей компонент спонукає офіцерів до активного розв'язання проблем і зміцнення власної лідерської позиції у військовій діяльності, що невід'ємно пов'язано зі здатністю так званого суб'єктного бачення будь-якої ситуації (*vision*). Це бачення дозволяє лідеру як суб'єкту донести, що місія можлива, допомагає лідерам і послідовникам уявити бажаний та достовірний кінцевий результат. Західні експерти зазначають, що "лідер із баченням демонструє оптимістичний світогляд і тим самим приносить ясність і впевненість у майбутнє" [14]. Бачення необхідне, щоб переконувати і надихати інших ризикувати своїм життям під час операцій, мотивувати до виконання повсякденних, але життєво важливих завдань. Лідер-візіонер надихає інших, стимулює бути такими ж суб'єктами, ставлячи перед ними виклики, гідні їхніх найкращих зусиль. Суб'єктність військового лідера породжує прихильність і відданість, які часто виходять за рамки матеріальної винагороди. Варто зазначити, що західних публікаціях часто зустрічається таке поняття, як *драйв* (*drive*), що необхідно віднести до суб'єктного компонента,

оскільки лідери з *драйвом* як справжні суб'єкти військово-професійної діяльності досягають успіху завдяки енергійності, наполегливості та завзятості. *Драйв* чи внутрішня рушійна сила, необхідна для того, щоб відповідати фізичним і психологічним вимогам військового життя: перш ніж лідер зможе мотивувати інших, він має спочатку мотивувати себе, чи то піднятися на цю гору, чи доопрацювати цей документ до прийнятного результату. Лідер, який має *драйв*, буде наполегливим, незважаючи на труднощі. Він ставить перед собою високі цілі і має рішучість досягти їх і постійно проявляє ініціативу.

**Висновки.** Перелічені компоненти, їх складові та професійні якості визначають сутність, структуру і зміст лідерської компетентності офіцера за передовим прикладом західних країн НАТО.

З'ясовано теоретичну концепцію військового лідера. Виявлено, що теорію лідерства часто критикують за надмірну концептуальність, через що лідерам може бути важко інтерпретувати теорію та застосовувати її на практиці, але це доволі хибне твердження, оскільки тільки через усвідомлення сутності, структури і змісту лідерської компетентності офіцера можна чітко будувати освітній процес як для формування, так і для розвитку таких необхідних на сьогодні військових лідерів.

Визначено, що лідерська компетентність офіцерів західних країн НАТО є ключовою, фундаментальною складовою їхньої професійної компетентності, яка визначається як інтегрований результат військово-професійної підготовленості, що включає систему цінностей, мотивацію лідерської поведінки, теоретичні та практичні знання, лідерські навички, уміння та здатності, професійно важливі лідерські якості, необхідні для лідерської поведінки і діяльності.

Доведено, що лідерська компетентність офіцерів країн НАТО передбачає гармонійне поєднання як життєво важливих професійних якостей справжнього лідера, так й інтегрованого поєднання та наскрізної взаємодії *ціннісно-мотиваційного, когнітивного, індивідуально-психічного, поведінково-діяльнісного та суб'єктного* компонентів. Вони доповнюють один одного і спільно формують інтегральну структуру лідерської компетентності офіцерів країн НАТО, яка є важливою для ефективного виконання бойових і повсякденних завдань, лідерського управління військами та рішуче відповідати викликами сьогодення.

**Перспективними напрямками дослідження** розглядаємо визначення та систематизацію основних тенденцій розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативної ланки управління в країнах НАТО.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Бойко О.В. Сутність і мотиви лідерства у військово-умові колективі: результати інтерв'ю з офіцерами тактич-

**СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
СУЧАСНОГО ОФІЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО**

ної ланки управління. *Наукові записки Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія: Педагогічні та історичні науки. 2012. Вип. 102. С. 32–40.

2. Галімов А.В., Степанова Ю.П. Теоретичні основи формування готовності до лідерства у майбутніх офіцерів-прикордонників у ході освітнього процесу. *Збірник наукових праць національної академії прикордонної служби праць*. Серія: Педагогічні науки. 2022. Том 28, № 1. Частина 2. С. 67–84.

3. Гладкова В.М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2017. № 1. С. 1–11.

4. Денисенко Є.В. Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка. Полтава : б.в., 2018. 244 с.

5. Забродський М.В. Завжди одягаю особистий номер: Забродський про війну, політику, книги та незалежність. *Ексклюзивне інтерв'ю для PRM.UA*, 24 серпня 2019 року. URL: <https://prm.ua/zavzhdi-odyagayu-osobisty-nomer-zabrodskiy-pro-viynu-politiku-knigi-ta-nezalezhnosti-u-eksklyuzivnomu-interv-yu-prm-ua/> (дата звернення: 27.03.2024).

6. Нестуля С.І. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 798 с.

7. Розумовська Ю.О., Лиман Р.М. Лідерська та інформаційно-комунікаційна компетентність як провідні компоненти військово-професійної підготовки сучасного офіцера. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Педагогічні науки. 2023. Вип. 4(115). С. 151–168.

8. Сновидович І.Г. Формування управлінських компетентностей молодих фахівців у закладах вищої освіти: дис. ... д-ра філос. наук : 073 “менеджмент” (галузь знань 07 “управління та адміністрування”). Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів : б. в., 2023. 294 с.

9. Ягупов В.В., Білошицький В.В. Сутність, структура і зміст лідерської компетентності майбутніх офіцерів – фахівців фізичної культури і спорту. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Серія : Педагогіка. 2023. Том 1, № 1. С. 210–219.

10. Ягупов В.В., Капінус О.С. Теоретичні та методичні аспекти формування професійної суб'єктності майбутніх офіцерів: навчально-методичний посібник. Житомир : ПП “Свро-Волинь”, 2020. 240 с.

11. Ягупов В.В. Методологічні основи компетентнісного підходу до професійної підготовки офіцерів запасу. *Проблеми освіти*. 2019. № 91. С. 325–331.

12. Ягупов В.В. Військова психологія: методологія, теорія та практика : підручник. Київ : Psyhobook, 2023. 517 с.

13. Berezhny A.O., Petrova L.O., Savchenko O.O. Higher military education as a determinant for developing leadership qualities of future military specialists, *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. No. 1. pp. 150–162.

13. Darja Kragt, David V. Day. Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-

Potential Executives: The Role of Leader Identity : Sec. Organizational Psychology Front. *Psychol.*, 05 August 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>. (дата звернення: 27.03.2024)

14. Defence Forces Leadership Doctrine, Defence Forces of Ireland, published 2016. URL: [https://www.military.ie/en/public-information/publications/df\\_leadershipDoctrine.pdf](https://www.military.ie/en/public-information/publications/df_leadershipDoctrine.pdf) (дата звернення: 27.03.2024).

15. Major William L. Riordon. “The Commander’s Role in the Operational Art: Sustaining Adequate Intimacy with the Changing Character of War”, United States Marine Corps Command and Staff College Marine Corps University. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1178167.pdf> (дата звернення: 27.03.2024)

16. Milan Vego. On Operational Leadership. *Joint Force Quarterly* 77 (2nd quarter, April 2015). URL: <https://ndupress.ndu.edu/JFQ/Joint-Force-Quarterly-77/Article/581882/on-operational-leadership/> (дата звернення: 27.03.2024).

17. The Army Leadership Code: an introductory guide, the Centre for Army Leadership, The Royal Military Academy Sandhurst, United Kingdom 2021. URL: <https://www.army.mod.uk/who-we-are/our-schools-and-colleges/centre-for-army-leadership/leadership-resources/army-leadership-code/> (дата звернення: 27.03.2024)

18. Tuomas Kuronen, Aki-Mauri Huhtinen. Leadership in the contemporary military: mavericks in the bureaucracy? *Journal on Baltic Security : Special issue. securitization of migration in the Baltic state*. 2015. ISSN 2382-9222 (print). Vol. 1, Issue 2. P. 158–183.

19. US Army Heritage and Education center, Leader Development : Doctrine Army Training and Leader Development. 2018. 244 p. URL: [https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/LREC/AR350-1\\_Web\\_FINAL.PDF](https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/LREC/AR350-1_Web_FINAL.PDF) (дата звернення: 27.03.2024).

20. US Army Heritage and Education center, the U.S. Army learning concept for training and education 2020-2040, 2017, 47 p. URL: <https://media.defense.gov/2018/Jul/09/201940068/-1/-1/1/ALC%20FOR%20TE%20TRADOC%2025%208%202.PDF> (дата звернення: 27.03.2024).

## REFERENCES

1. Boiko, O.V. (2012). Sutnist i motyvy liderstva u viiskovomu kolektyvi: rezultaty interv'iu z ofitseramy taktichnoi lanky upravlinnia [The essence and motives of leadership in a military team: results of interviews with tactical command officers]. *Scientific notes of the National Pedagogical University named after Mykhaylo Dragomanov. Series: Pedagogical and historical sciences*. Vol. 102. pp. 32–40. [in Ukrainian].

2. Halimov, A.V. & Stepanova, Y.P. (2022). Teoretychni osnovy formuvannia hotovnosti do liderstva u maibutnikh ofitseriv-prykordonnykiv u khodi osvitnoho protsesu [Theoretical basis for the formation of readiness for leadership in future border guard officers in the educational process]. *Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences*. Vol. 28, No. 1. part 2. pp. 67–84. [in Ukrainian].

3. Hladkova, V.M. (2017). Akmeolohichna kompetentnist menedzhera-lidera osvitnoho zakladu [Acmeological competence of a manager-leader of an educational institution]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. No. 1. pp. 1–11. [in Ukrainian].

4. Denysenko, Y.V. (2018). Formuvannia administratyvno-upravlinskoi kultury maibutnikh ofitseriv Natsionalnoi

**СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ЗМІСТ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ЯК ПРОВІДНОГО КОМПОНЕНТА ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
СУЧАСНОГО ОФЦЕРА ЗА ДОСВІДОМ КРАЇН НАТО**

hvardii Ukrainy u protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of Administrative and Managerial Culture of Future Officers of the National Guard of Ukraine in the Process of Professional Training]. *Candidate's thesis*. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University. Poltava, 244 p. [in Ukrainian].

5. Zabrodskiy, M.V. Zavzhdy odiahaiu osobystyi nomer: Zabrodskiy pro viinu, polityku, knyhy ta nezalezhnist [I always wear my personal number: Zabrodsky on war, politics, books, and independence]. *Exclusive interview for PRM.UA*, August 24, 2019. Available at: <https://prm.ua/za-vzhdi-odyagayu-osobistiy-nomer-zabrodskiy-pro-viynu-politiku-knigi-ta-nezalezhnist-u-eksklyuzivnomu-interv-yu-prm-ua/> (Accessed 27 March 2024). [in Ukrainian].

6. Nestulia, S.I. (2019). Dydaktychni osnovy formuvannya liderskoi kompetentnosti maibutnikh bakalavriv z menedzhmentu [Didactic principles of formation of leadership competence of future bachelors in management]. *Monograph*. Poltava, 798 p. [in Ukrainian].

7. Rozumovska, Y.O. & Lyman, R.M. (2023). Liderska ta informatsiino-komunikatsiina kompetentnist yak providni komponenty viiskovo-profesiinoi pidhotovky suchasnoho ofitsera [Leadership and Information – Communication Competence as the Leading Components of Military Professional Training of a Modern Officer]. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal: Pedagogical Sciences*. Vol. 4(115). pp. 151–168. [in Ukrainian].

8. Snovydyovych, I.H. (2023). Formuvannya upravlynskykh kompetentnosti molodykh fakhivtsiv u zakladakh vyshchoi osvity [Formation of administrative competencies of young professionals in higher education institutions]. *Doctor's thesis*. Ivan Franko National University of Lviv. Lviv, 294 p. [in Ukrainian].

9. Yahupov, V.V. & Biloshytskyi, V.V. (2023). Sutnist, struktura i zmist liderskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv – fakhivtsiv fizychnoi kultury i sportu [Essence, structure and content of leadership competence of future officers – specialists in physical culture and sports]. *The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: pedagogy*. Vol. 1, No. 1. pp. 210–219. [in Ukrainian].

10. Yahupov, V.V. & Kapinus, O.S. (2020). Teoretychni ta metodychni aspekty formuvannya profesiinoi subiektnosti maibutnikh ofitseriv [Theoretical and Methodological Aspects of Forming the Professional Subjectivity of Future Officers]. *Educational and methodological manual*. Zhytomyr, 240 p. [in Ukrainian].

11. Yahupov, V.V. (2019). Metodolohichni osnovy kompetentnisnoho pidkholu do profesiinoi pidhotovky ofitseriv zapasu [Methodological principles of competence-based approach to professional training of reserve officers]. *Problems of education*. No. 91. pp. 325–331. [in Ukrainian].

12. Yahupov, V.V. (2023). Viiskova psykhohohiia: metodolohiia, teoriia ta praktyka : pidruchnyk [Military psychology: methodology, theory and practice]. Kyiv, 517 p. [in Ukrainian].

13. Darja Kragt, David V. Day. Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity : Sec. Organizational Psychology Front. Psychol., 05 August 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>. (Accessed 27 March 2024). [in English].

14. Defence Forces Leadership Doctrine, Defence Forces of Ireland, published 2016. Available at: [https://www.military.ie/en/public-information/publications/df\\_leadershipDoctrine.pdf](https://www.military.ie/en/public-information/publications/df_leadershipDoctrine.pdf) (Accessed 27 March 2024). [in English].

15. Major William L. Riordon “The Commander’s Role in the Operational Art: Sustaining Adequate Intimacy with the Changing Character of War”, United States Marine Corps Command and Staff College Marine Corps University. Available at: <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1178167.pdf> (Accessed 27 March 2024). [in English].

16. Milan Vego. On Operational Leadership, Joint Force Quarterly 77 (2nd quarter, April 2015). Available at: <https://ndupress.ndu.edu/JFQ/Joint-Force-Quarterly-77/Article/581882/on-operational-leadership/> (Accessed 27 March 2024). [in English].

17. The Army Leadership Code: an introductory guide, the Centre for Army Leadership, The Royal Military Academy Sandhurst, United Kingdom 2021. Available at: <https://www.army.mod.uk/who-we-are/our-schools-and-colleges/centre-for-army-leadership/leadership-resources/army-leadership-code/> (Accessed 27 March 2024). [in English].

18. Tuomas Kuronen, Aki-Mauri Huhtinen. Leadership in the contemporary military: mavericks in the bureaucracy? *Journal on Baltic Security : Special issue. securitization of migration in the Baltic states*, 2015. ISSN 2382-9222 (print), Vol 1, Issue 2. pp. 158–183. [in English].

19. US Army Heritage and Education center, Leader Development: Doctrine Army Training and Leader Development. 2018. 244 p. Available at: [https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/LREC/AR350-1\\_Web\\_FIN\\_AL.PDF](https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/LREC/AR350-1_Web_FIN_AL.PDF). (Accessed 27 March 2024). [in English].

20. US Army Heritage and Education center, the U.S. Army learning concept for training and education 2020-2040, 2017, 47 p. Available at: <https://media.defense.gov/2018/Jul/09/2001940068/-1/-1/1/ALC%20FOR%20TE%20TRADOC%20525%208%202.PDF>. (Accessed 27 March 2024). [in English].

Стаття надійшла до редакції 01.04.2024



*“Як без крил птахам бува годі полетіти, так і людям без наук також не зажити”.*

*Мануїл Козачинський  
український педагог, письменник, драматург*

*“Сильні життєві потрясіння зціляють від дрібних страхів”.*

*Оноре де Бальзак  
французький романіст і драматург*

