

ЛЕЩЕНКО Сергій Васильович, ПРИХОДЬКО Ігор Іванович
**ПСИХОЛОГІЯ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА:
ТЕОРІЇ, ПРИНЦИПИ, КОМПЕТЕНТНОСТІ**

Serhii LESHCHENKO, Ihor PRYKHODKO
**MILITARY LEADERSHIP PSYCHOLOGY:
THEORIES, PRINCIPLES, COMPETENCIES**

DOI: <https://doi.org/10.35774/pis2024.02.157>

УДК: 159.922

ВСТУП

Постановка проблеми. Внаслідок геополітичного загострення і вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року розпочався новий етап російсько-української війни, коли на захист української землі стали сотні тисяч військовослужбовців сектору безпеки та оборони держави. Це прискорило трансформаційні процеси у площині взаємовідносин військовослужбовців, загостило питання ефективності військових лідерів, зокрема щодо постановки цілей перед підлеглими, скерування їхніх дій, злагодження роботи всередині підрозділів і координації дій між ними (див. [11; 13; 22; 55; 60]). Крім того, сьогодні ще більше посилюється соціальний запит від родин військовиків і потенційних комбатантів стосовно турботи військових лідерів про підлеглий особовий склад, його мотивування, формування й підтримку впевненості, стійкості перед тиском бойових стрес-факторів.

Теоретичний аналіз проблеми засвідчив наявність низки підходів до з'ясування сутності феномену лідерства як до специфічних стосунків між командиром і підлеглими. Тим більше, що проблема військового лідерства постійно перебуває у полі зору вітчизняних і зарубіжних дослідників, набуває нової державної значущості та особистісної вагомості. Так, А. Стоун і К. Петерсон (A. Stone & K. Paterson) стверджують, що феномен лідерства

еволюціонував від структур, центрованих на завданнях (всеможливі авторитарні стилі), до організацій, зосереджених на співробітниках; і водночас стилі лідерства також еволюціонували від автократичних стилів до більш комфортного робочого довкілля, де люди отримали повноваження, заохочення та підтримку в їх особистому і професійному зростанні. Крім того, М. Кларк (M. Clark) та співавтори узагальнили прийняття лідерства як унікальної сфери компетентності, окремої від професіоналізму. Деякі інші науковці пропонують, щоб і професіоналізм і лідерство були однією царинною здатностей, яка охоплює інтеграцію обох складників, між якими існує спорідненість, заснована на психозмістових подібностях і відмінностях, на взаємодоповненні упредметнень.

Необхідність вирішення суперечностей лідерства між: а) широким переліком вимог до особистості військового лідера і відсутністю реальної практики вивчення та цілеспрямованого формування особистісних рис; б) недостатнім розумінням відмінностей між психологічними особливостями лідера і його компетентностями; в) не зовсім коректним розглядом навичків, які саме формують психологічні властивості лідерів, та відсутністю теоретично обґрунтованої методології такого спрямування, вактуальною дане дослідження.

Мета дослідження: рефлексивний аналіз і системне обґрунтування наукових підходів до феномену військового лідерства, систематизація сучасних наукових уявлень про його принципи,

закономірності та еталони, що вимагає розв'язання таких *з а в д а н ь*: по-перше, реконструювати теоретичні уявлення і концептуальні засади вивчення військового лідерства як психосоціального явища; по-друге, аргументувати принципи сутнісного осмислення такого лідерства; по-третє, висвітлити зміст і прояви лідерських компетентностей військовослужбовців.

Об'єктом вивчення є сучасне військове лідерство як психосоціальний феномен.

Предмет дослідження становить мета і завдання, мотиви та умови, предметне поле і психологічні особливості, засоби та інструменти військової лідерської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження

СУЧАСНІ НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ УЯВЛЕННЯ ПРО ЛІДЕРСТВО ЯК ПРО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН

В сучасному просторі, який трансформується з великою швидкістю та стає дедалі небезпечним і непередбачуваним у ситуації все складніших викликів, агресорних випадів і напруженої технологічної боротьби, виникає потреба у виявленні загроз, прийнятті правильних та швидких рішень, а також у навчанні та підготовці керівників військових структур. Заздалегідь продумана і добре спланована збройна агресія російської федерації проти нашої держави поставила новий виклик перед військовими формуваннями України, які взяли Євроатлантичний курс власного розвитку і новаційної розбудови.

Повсякчас феномен «лідерство» трактувався під різним кутом зору та мав свою багатогранність. Зокрема, науковці С. Гумус, М. Белібас і М. Есен (S. Gumus, M. Bellibas & M. Esen [48, с. 25-26]) підкреслювали, що лідерство бере свій початок від філософів Стародавньої Греції, але дискусія про суть лідерства і про підготовку ефективних лідерів стала вкрай актуальною в сучасному світі, де досягнення окремих осіб, організацій і секторів значною мірою залежить від успіху керманічів. Очевидно, що лідерство – це процес соціального впливу, який максимізує зусилля інших для досягнення мети.

Розглядаючи лідерство у сьогочасному часопросторі, нами виокремлено найбільш значущі його поняття, орієнтуючись на різні галузі психології як науки, враховуючи ментальність

різних народів задля чіткого розуміння феномену лідерства у його сутнісному розвитку і множинних феноменальних оприявненнях. Вчені Дж. Козес та Б. Познер (J. Kouzes & B. Posner [53, с. 3]) зазначають, що лідерство – це набір навичок і здібностей, яким може навчитися кожен, хто має бажання вчитися і наполегливість у їх застосуванні. До того ж повне уявлення про цей феномен вимагає розуміння того, що лідерство – це сутнісно людські взаємини, тому важливо усвідомити й цінувати те, що люди шукають у лідері, якого вони готові наслідувати.

Феномен лідерства привертає увагу науковців у всьому світі. Кількість досліджень з проблематики лідерства різко зростає, а результати засвідчують, що існує широкий спектр різноманітних *теоретичних підходів* до пояснення складності цього процесу (до прикладу, Bass, 2008, Bryman, 1992, Bryman, Collinson, Grint, Jackson, & Uhl-Bien, 2011, Дей та Антонакіс, 2012, Дін та ін., 2014, Дж. Гарднер, 1990, В. Гарднер та ін., 2020, Хікмен, 2016, Мамфорд, 2006, Рост, 1991). Окремі дослідники концептуалізують лідерство як рису або поведінку особистості, тоді як інші розглядають його як обробку інформації, або як суто людські стосунки.

Автор П. Нортхауз (P. Northouse [61, с. 2-4]) визначив центральні концептуалізації лідерства як складного явища: лідерство – це: а) процес, б) охоплює соціальний вплив, в) відбувається у групах і г) передбачає спільні цілі. Його позитивно конкретизує Л. Жуо (L. Zuo [70, с. 183]), котрий пише, що лідерство є процес, за допомогою якого здійснюється навмисний вплив на інших людей, щоб спрямувати, структурувати та сприяти діяльності та діловим стосункам у групі чи організації. При цьому ефективне керівництво людьми – це великий виклик і серйозна відповідальність лідера. Ось чому лідерство – передусім уміння пробудити в людей зацікавленість до виконуваної роботи і до її результату, ініціативу, творчий підхід до справи, «вдихнути» в них потрібну для цього психодуховну енергію. Ефективне лідерство виявляється в умінні нав'язати у співробітників мрію про майбутнє, якого вони прагнуть і бажають досягнути. У засновках даного процесу перебуває здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття захоплення та любові.

Отож лідерство – це феномен внутрішньо-групового розвитку соціальної групи, який ха-

рактизує її неофіційні взаємини та ставлення, домінування і підпорядкування осіб в ній, це результат складного, багатогранного, різноманітного й інколи навіть суперечливого впливу різних ситуацій і чинників на міжособистісні стосунки членів групи [24, с. 4].

Згідно із Доктриною з військового лідерства в НГУ, цей соціальний феномен сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни і з найбільшим ефектом через здійснення впливу на військовиків задля надання їм мети, способу та мотивації для виконання поставлених завдань і вдосконалення організаційної дисципліни [9, с. 8]. У цьому аналітичному контексті Дж. Антонакіс та Д. Дей (J. Antonakis & D. Day [28, с. 5]) пишуть, що лідерство – це формальний або неформальний, контекстуально вкорінений і спрямований на цілі, процес, який відбувається між лідером і підлеглим, групами підлеглих чи закладами/установами. Наука лідерства вимагає систематичного вивчення цього процесу та його результатів залежно від особистісних рис і поведінки лідера. Закономірно, що К. Коленда (C. Kolenda [52, с. 223]) зазначає таке: лідерство – це мистецтво надихати людей робити все можливе для успіху своєї команди. Воно ефективно тоді, коли здійснюється на добровільних засадах, де лідер використовує «метод батога і пряника» в той момент, коли це потрібно.

Е. Дубрін (A. DuBrin [42, с. 4]) визначив лідерство як звичайні стосунки між лідером і людьми, якими керують. Лідерство – це не риса чи поведінка окремої людини, а швидше явище, породжене взаємодією між особами, які діють у певному довіллі чи середовищі. Соціальне співвідношення між людьми дає їм змогу працювати разом у значущий спосіб для досягнення лідерських результатів як командних. Цілком природною є висока вагомість тут спілкування: лідерство, зазначають К. Джонсон та М. Хекмен (C. Johnson & M. Hackman [51, с. 11-12]), – це людське (символічне) спілкування, яке змінює ставлення та поведінку інших для досягнення спільних групових цілей і потреб. За цих умов саме явище комунікації постає здатністю обмінюватися знаннями і маніпулювати ними як феноменом лідерства. Лідери та їх підлеглі встановлюють спільні цілі, щоб працювати разом як партнери для досягнення своїх цілей. Успіх є результатом спільних зусиль лідерів і підлеглих, який досягається каналами людського спілкування.

Вищевикладене дає підстави окреслити сутнісний горизонт визначень (головно дефіні-

цій і більш розлогих формулювань) лідерства дванадцяти найбільш змістових теоретичних уявлень зарубіжних і вітчизняних науковців (табл. 1).

У будь-якому разі подані теоретичні уявлення про лідерство як про соціально-психологічний феномен вказують на його багатогранність і дихотомійність. Підсумовуючи різні сучасні підходи до визначення змісту та обсягу цього поняття, висновуємо, що *лідерство – це психосоціальний феномен впливу на іншу людину чи групу людей у певному довіллі або середовищі з метою досягнення поставленої мети конкретно перед собою чи групою в оптимальні на це терміни виконання та з найкращим ефектом, використовуючи при цьому різні методи, способи і засоби впливу.*

Очевидно, що недостатньо пов'язувати лідерство тільки з умінням керувати. Бути лідером – це набагато ширше коло компетентностей і здібностей, щоб надихнути впевненість і прихильність, вмотивувати свою команду в будь-який момент, коли це потрібно. Виникає питання: як і чому певні особи стають лідерами? Для відповіді на нього проаналізуємо найвідоміші теоретичні версії лідерства та їх модерні узмістовлення. Якщо застосувати критерій ускладнення до епістемної організованості різних теоретичних конструкцій, то за принципом кватерності є підстави виокремити моделі, концепції, власне теорії і теоретичні системи лідерства.

Трансакційна теорія або теорія управління/менеджменту (The Transactional Theory or Management Theory). Автор Т. Вен (T. Wen [69, с. 58]) підкреслює слова вчених, що трансакційне лідерство – це стиль керівництва, коли лідери ведуть за собою наступників за допомогою покарань і винагород (Роббінс, Джадж і Хашам, 2009) за виконання певних завдань (Бас та Аволіо, 1997). Трансакційні лідери направляють і мотивують своїх послідовників досягати цілей, детально пояснюючи ролі та вимоги до завдань. Вони, таким чином практикуючи стосунки з підлеглими, орієнтуються на найближчі цілі, наголошують на особисті/власні інтереси і на велике значення стандартів організації, при цьому здійснюють заохочення результативності виконаної роботи, а не оригінальне мислення, розподіляють ролі підлеглих, виявляють до них повагу, ініціюють розвиток структури, винагороджують і карають та всіляко намагаються задовольнити їхні соціальні потреби.

Трансформаційна концепція лідерства. А. Бекер, Дж. Хетленд, О. Олсен, Р. Еспевік (А. Вак-

Таблиця 1

Узагальнені визначення (дефініції) лідерства

Наукові джерела	Дефініції і визначення
С. Гумус, М. Белібас, М. Есен (S. Gumus, M. Bellibas, M. Esen)	Лідерство – процес соціального впливу, який максимізує зусилля інших для досягнення мети
М. Кларк та ін. (M. Clark and others)	Лідерство – унікальна сфера компетенції, окремої від професіоналізму
Дж. Козес, Б. Познер (J. Kouzes, B. Posner)	Лідерство – набір навичок і здібностей, яким може навчитися кожен, хто має бажання вчитися та наполегливість у їх застосуванні.
П. Нортхауз (P. Northouse)	Лідерство – це процес, що передбачає вплив, відбувається у групах і зосереджується на спільних цілях
Л. Жуо (L. Zuo)	Лідерство – процес, за допомогою якого здійснюється навмисний вплив на інших людей, щоб направляти, структурувати і сприяти діяльності та відносинам у групі чи організації
Ю. Александров	Лідерство – вміння пробудити в людей зацікавленість до виконуваної роботи та до її результату, наснажити ініціативу, творчий підхід до справи, надихнути на потрібну для цього енергію [1]
О. Бойко	Лідерство – це феномен внутрішньогрупового розвитку соціального гурту, який характеризує його неофіційні відносини, взаємини та ставлення, домінування і підпорядкування осіб у ньому та одночасно результат складного багатогранного, різноманітного, а інколи і суперечливого, впливу різних ситуацій і чинників на особистісні стосунки між членами групи
Доктрина з військового лідерства в НГУ	Лідерство – соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Це здійснення керівного впливу на людей через надання їм мети, способу та мотивації для виконання поставлених завдань і вдосконалення організації
Дж. Антонакіс, Д. Дей (J. Antonakis, D. Day)	Лідерство – це формальний або неформальний, контекстуально вкорінений і спрямований на цілі, процес, який відбувається між лідером і підлеглим, групами підлеглих чи закладами/установами
К. Коленда (C. Kolenda)	Лідерство – мистецтво надихати людей робити все можливе для успіху твоєї команди
Е. Дубрін (A. DuBrin)	Лідерство – зазвичай відносини між лідером і людьми, якими той керує. Це не риса чи поведінка окремої людини, а скоріше явище, породжене взаємодією між людьми, які діють у певному середовищі чи довірлі
К. Джонсон, М. Хекмен (C. Johnson, & M. Hackman)	Лідерство – це людське (символічне) спілкування, яке змінює ставлення та поведінку інших для досягнення спільних групових цілей і потреб

ker, J. Hetland, O. Olsen, R. Espevik [32, с. 8]), описуючи цей феномен, пояснює такий факт: коли лідерів ідеалізують, виявляють індивідуальну увагу, мотивують й інтелектуально стимулюють, то вони надихають своїх підлеглих використовувати свої сильні сторони і виявляти особисту ініціативу, що стимулює їх до кращої праці, оскільки мобілізує енергію та ентузіазм, їхнє зосередження на спільній справі.

У «теоретичній концепції сили та впливу» основна увага зосереджується на мережах влади і дії, які створює лідер і які є визначальними на протигагу зусиллям підлеглих. Мовиться, власне, про харизматичного лідера, чия влада заснована не на посаді, а на особистих рисах-якостях. Ця концепція – чергова спроба виявити форми поведінки, які відрізняють лідера від інших, і визначити умови, які сприяють становленню такого успішного лідера, котрий ініціює зміни, надихаючи наступників [10, с. 20]. Приміром, Д. Томас (D. Thomas [65, с. 75]) зауважує, що ефективний лідер надає своїм послідовникам можливість здійснювати керівництво через канал послугоування наданої влади та ставить за приклад Ісуса, коли Той «лідерськи діяв як слуга»; і те, як Він навчає своїх учнів використовувати силу, і є високоефективною формою лідерства.

Теоретична модель послідовників обстоює персоніфікацію трансакційного і трансформаційного лідерства. У цьому аспекті Н. Комарова тлумачить лідерство як особливий тип взаємин між керівником і послідовниками (виборцями, активними прихильниками лідера, тими, хто справляє на нього зворотний вплив), коли вони утворюють єдину психосоціальну систему [14, с. 92]. Ця модель має конституційне спрямування, у якій лідер постає виразником настроїв, інтересів, потреб тих чи інших груп населення [15, с. 18].

Теорія непередбачуваних обставин, пояснюючи змінне лідерство, стверджує, що не існує жодного єдиного способу керівництва, і кожен стиль керівного впливу має базуватися на певних ситуаціях (В. Раджу (V. Raju)). Певною мірою ця теорія є розширенням концепції особистісних рис, а також теоретичний еталон права у тому сенсі, що риси людини пов'язані із ситуаціями, у яких лідери здійснюють своє керівництво. Загальноприйнятий засновок тут такий: лідер з більшою ймовірністю утверджуватиме своє лідерство, коли відчуває, що його

наступники будуть чуйними [62, с. 5]. Нещодавно Ф. Лартей (F. Lartey [54, с. 47-49]) наголосив на тому, що теорія випадковостей споріднена з поглядом відкритих систем на організацію як на набір взаємозалежних частин, що становлять єдине ціле, яке, своєю чергою, залежне від середовища. Дійсно, ця теорія аналізує організації як складні системи, що стикаються з невизначеністю, хоча й не позбавлені раціонального критерію. Вона обстоює підхід, що пропонує найкраще прийняття рішення, узалежене від ситуації. Його ключові конструкції охоплюють адаптацію, еквіфінальність, ефективність та конгруентність. Отож не існує жодного єдино ефективного способу керівництва, і кожен стиль управління має базуватися на певних обставинах та ситуаціях, від яких і залежить правильні вчинкові діяння.

Теоретична система життєвих ситуацій. Винахідник Е. Волз (E. Walls [68, с. 31-32]) описує ситуаційне лідерство як взаємозв'язок між поведінкою, пов'язаною із завданнями (тобто наданням інструкцій, указівок щодо керівництва і поведінки у стосунках), слуханням, підтримкою та цінністю. Ця теорія пропонує переваги комбінованих стратегій, які враховують індивідуальні потреби та запити суб'єктного довкілля. Лідери, які здатні реагувати на виклики, що виникають у робочій обстановці, а також враховувати спонукання своїх підлеглих у навчанні і розвитку, визнані такими, що підвищують компетентність, продуктивність та інвестують у подальше зростання успіхів колективу.

Теорія життєвого циклу лідерства Херсі – Бланшара запропонована авторами у 1969 році. В цьому дослідницькому вимірі Г. Фальгарова підкреслила, що, згідно з цією теорією, ефективні стилі лідерства залежать від зрілості виконавців, тобто від рівня освіти, досвіду відносно завдання, яке треба виконати, від здатності відповідати за поведінку, від бажання працювати для досягнення цілей організації та від відданості даній організації [25, с. 19].

Концепція великої людини. За Т. Хантом і Л. Фединіч (T. Hunt, L. Fedynich [49, с. 22]), лідери народжуються, щоб керувати (Малакян, 2014), себто мають уроджені характеристики, які є ґрунтом для лідерських здібностей. Очевидно, що ця теоретична концепція не вповні узгоджується з емпіричними даними для вирішального доведення реальності великої людини.

Концепція особистісних рис, або психологічна модель лідерства. Авторка А. Банс-Акутей (А. Vans-Akutey [33, с. 2]) виокремила її як дуже схожу до концепції великої людини, яка вважає, що вроджені задатки-якості, такі як харизма, впевненість, інтелектуальність, комунікативність і соціальні навички, закладені від народження й далі лише розвиваються. Особливі ознаки успішних і невдалих лідерів порівнюються з характеристиками потенційних лідерів, щоб визначити, чи зможуть останні ефективно керувати. У цьому форматі розглянуто широкий спектр фізіологічних, демографічних, освітніх та сімейних фонів, а також інтелектуальних характеристик. Окрім того, Г. Ден (Н. Dan) зазначає, що ця концепція все частіше почала привертати багато уваги дослідників, завдяки тому, що аргументує важливість особистісних рис для ефективного лідерства. Мовиться про п'ять рис-чинників, які найчастіше згадуються: інтелектуальність, впевненість у собі, рішучість, чесність і комунікабельність [38, с. 106].

Бігевіористська теоретична система базується на переконанні, що лідерами не народжуються, а стають, тому лідерські здібності людини є продуктом її оточення та особистих зусиль. Вказується, що вона представлена в сучасних публікаціях досить карикатурним чином (зокрема, Сарачо, 2018; Siemens, 2014), посилаючись на характеристики початкової версії бігевіоризму, а не на сучасні необігевіористські концепції і моделі, що не сумісні з ідеями людини як «чистого аркуша» і не ігнорують події, особистісні чинники, хоча й зосереджені тільки на багатоопосередкованих відношеннях «стимул – реакція» [48, с. 4]. Загалом розгалужена *поведінкова теорія* акцентована на діях лідерів і вважає, що інші здатні імітувати ці дії. Е. Аву та Б. Даріус (Е. Awu & В. Darius [31, с. 79]) переконують, що великих лідерів можна створити, а не народити. Ця парадигма лідерства приділяє менше уваги свідомості, а більше діям лідера та його психічним станам. Тому навчання і спостереження можуть допомогти людям розвинути свої лідерські навички.

Функціональна психосоціальна теорія керується засновками, що сутність лідерства полягає в забезпеченні особистісних потреб й запитів групи і що лідера визнають тоді, коли він виконав поставлене завдання і головне – сприяв ефективності та згуртованості командної роботи [27, с. 1989]. У цьому плані найваж-

ливіше завдання лідера – віднайти ключові змінні та керувати кожною ситуацією, надаючи відповідні пріоритети взаємодіючим сегментам [66, с. 145]. Дж. Адаір (J. Adair [26, с. 31]) підкреслює, що успіх лідера залежить від його здатності збалансувати три складники: групові та індивідуальні потреби і запити групи. Він описує такі лідерські функції, як дисципліна, мотивація, комунікація, дотримання визначених стандартів, навчання і розвиток; спільні функції з індивідуальними потребами – мотивація, навчання та розвиток, консультування і коучинг, – та із конкретними завданнями – планування, визначення мети, об'єкта, стандартів, контроль і моніторинг. Відтак ця теорія перш за все є корисною для осмислення особливої поведінки лідера, яка сприяє підвищенню ефективності як соціальної організації загалом, так і окремого її підрозділу.

На відміну від попередніх різномасштабних теоретичних конструкцій, *інтегративна теорія* розширює епістемологічні горизонти лідерства, тому що охоплює його психосоціальні змістовлення і контексти, що перебувають за межею конкретної поведінки чи характеристики рис лідера. Вона припускає, що когнітивні компоненти лідера, його поведінка як послідовника, історичні контексти та найближче довкілля сприяють розвитку та демонстрації лідерства (Б. Аволіо (B. Avolio)). Автентична модель лідерства (В. Гарднер, Б. Аволіо, Ф. Лутанс, Д. Мей та Ф. Валумбва (W. Gardner, B. Avolio, F. Luthans, D. May & F. Walumbwa)), узагальнюючи осереддя синтетичних уявлень, надає відповідні поняттєво-категорійні засоби для утвердження цієї теорії.

Початок ХХІ століття ініціював появу нових різноякісних теорій лідерства. Окреме місце тут посідає *концепція емоційного лідерства*, де лідер покликаний спрямовувати колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружності, боротися з негативними настроями. Вона передбачає почуттєву зрілість, можливість надання емоційної підтримки, вміння керувати собою і стосунками з іншими людьми. І якщо прихильники теорії життєвого циклу лідерства завжди виокремлюють як лідерські якості творчу обдарованість і високий рівень інтелекту, то концепція емоційного лідерства Д. Гоулмана (D. Goleman [46, с. 44]) стверджує, що за останні два десятиліття відбувся реванш почуттів над інтелектом. Чим краще лідер володіє мистецтвом виражати свої емоції, тим з більшою силою вони будуть поширюватися.

Згодом Д. Гоулман, разом з Р. Бояцісом, розробив оновлену концепцію *первинного лідерства*, засновану на дослідженнях, що довели силу впливу емоційного стану керівника на поведінку і діяльність підлеглих. Встановлено п'ять стилів лідерства і проаналізовано їх вплив на стан підопічних і на їхню результативність: лідерство, яке: а) спрямоване на формування і бачення перспективи, б) орієнтоване на коучинг послідовників, в) задає і визначає темп роботи, г) демократичне і д) наказове [46, с. 44].

Суть *концепції розподіленого лідерства*, авторами якої є Д. Бредфорд, А. Коен (1998), полягає в «естафетному» переданні лідерства від одного члена команди до іншого залежно від домінуючої компетенції. Науковці В. Мартинюк і Н. Маркова з'ясували, що «розподілене» лідерство може бути ефективно реалізоване тільки тоді, коли група складається з людей, котрі знаходяться на одному інтелектуальному, культурному і соціальному рівнях і не мають особистої переваги в досягненнях, а учасники групи володіють навичками ефективних комунікацій й уміннями як лідерської поведінки, так і поведінки наставника [20, с. 184].

І. Кучер, узагальнивши сучасні підходи до визначення *змісту опосередкованого лідерства Р. Фішера і А. Шарпа*, висновок, що дана теоретична конфігурація гармоніює з концепцією заміників лідерства, адже для реалізації його процесної функції не завжди потрібно займати позицію лідера [17, с. 256]. Він доводить, що для здійснення опосередкованого лідерства важливо чітко формулювання бажаних результатів, вироблення спільного бачення перспективи, встановлення стосунків співробітництва, освоєння нових форм навчання, які можна розвинути, якщо досягти майстерності у семи сферах – у самопізнанні, цілепокладанні, управлінні змінами, міжособистісних стосунках, опануванні ось-буттям, у знаходженні рівноваги та в умінні діяти.

Серед основних наукових поглядів на лідерство, у пропонованому тут методологічному обґрунтуванні – від окремих теоретичних моделей і концепцій до цілісних психосоціальних теорій і значних теоретичних систем, нами виокремлені такі (*табл. 2*).

Дослідники продовжують розвивати існуючі теорії та концепції, підтверджені у сфері лідерства, і намагаються опрацювати нові сучасні уявлення для того, щоб висвітлити сутність цього феномену. Комплекс різних теоретичних

поглядів дозволяє побачити різні сторони цього психосоціального явища, проте не дає його цілісної картини. Можливість створення єдиної, всеосяжної концепції лідерства виявляється неможливою, оскільки саме це явище надзвичайно різноманітне за своїм проявом і функціями, залежить від різної психокультурної зрілості групи та індивідуальних особливостей лідерів, доплинних змінних ситуацій повсякдення і багатьох інших факторів.

Аналіз теоретичних версій лідерства уможливорює розгляд розвитку лідерських рис якостей особистості у трьох підходах, а саме вродженому (генетичному), загальної та професійної соціалізації.

УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА У ВІЙСЬКОВО-ПРОФЕСІЙНІЙ СФЕРІ

Лідерство у військовому колективі виконує чи не найголовнішу роль у створенні сприятливого морально-психологічного клімату, що, своєю чергою, здійснює вагомий вплив на успішне виконання службово-бойових завдань, збереження життя та здоров'я ввіреного особового складу. Військове керівництво має певну специфіку через усталену призму ієрархічного управління, через існування глибоко укоріненої організаційної культури, котра зацентована на нормах і правилах, та винятково через специфіку покладених завдань. Своєрідність і різноманітність завдань у військових формуваннях різних країн актуалізувала побоювання керівництва щодо некоректного застосування в контексті бойових ситуацій цього іншоментального досвіду лідерства. Як наслідок, важливість військового лідерства часто підкреслювалася у зв'язку з умінням військових схилити колеґ або підлеглих до добровільного виконання завдань. Однак це не завжди давало бажаний результат.

Розглянемо дефініції терміна «військове лідерство», що наявні у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників на сучасному етапі стрімкого соціально-економічного розвитку держав, загострення бойових дій на території України. Водночас це є підставою до глибоких змін у наявних моделях і технологіях становлення лідерства.

Р. Лізеану (R. Liseanu [57, с. 83]) пише, що військове лідерство – це здатність, потенціал побудувати узгоджене та чітке бачення, створити організаційну структуру, але перш за все професійно корегувати стандарти від-

Таблиця 2

Загальна візуалізація сучасних поглядів на теорії і концепції лідерства

Різномасштабні теоретичні організованості: системи, теорії, концепції, моделі	Вплив на розвиток особистості	Сутнісні ознаки
Трансакційна теорія	Розвиток особистості залежить від потреб та інтересів групи, які задовольняють їхні запити в обмін на досягнення специфічних та найближчих цілей, наголошуючи на важливості особистісних інтересів	Установлення взаємозв'язку між лідером і послідовниками, формування впевненості в собі, закріплення цінності ієрархії
Трансформаційна концепція	Розвиток особистості залежить від цінностей та уявлень: довіра – натхнення – особистісний розвиток – креативність; лідерство здійснюється шляхом психокультурного розвитку людей, стимулювання мислення, їх натхнення та персональної харизми	Надихають підлеглих виходити за рамки того, на що вони здатні, використовуючи власний приклад та особисту мотивацію, орієнтуючи їх на процеси, зобов'язання, засновані на довірі та очікуваннях від них самих
Теорія непередбачуваних обставин	Розвиток особистості спричинений обставинами та ситуаціями від яких і залежить правильне прийняття рішень	Ефективність лідерства узалежнена як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів, причому більше від ситуаційного плину подій
Теоретична концепція сили та впливу	Розвиток особистості залежить тільки від лідера та його впливу на групу, а тому у центрі уваги перебуває харизматичний лідер, чия влада заснована не на посаді, а на особистих якостях і на вмінні впливати	Атрибутивно утверджуються цінність ієрархії, підкреслюється значущість лідера, заперечуються будь-які заслуги чи роль співробітників
Теоретична модель послідовників	Розвиток особистості зумовлений типом взаємин між керівником і послідовниками, коли вони спільно утворюють єдину психосоціальну систему	Пропагуються й оргдіяльно моделюються умови обстоювання цінностей довіри, поваги, підтримки, лояльності, однодумності
Теоретична система життєвих ситуацій	Розвиток особистості залежить від передбачення ефективності робочої групи, яку веде лідер	Взаємостосунки між лідером та членами групи, авторитет, посадові обов'язків підлеглих, структурованість роботи, атмосфера в групі; колективне прийняття рішення
Теорія життєвого циклу лідерства	Розвиток особистості головним чином залежить від зрілості виконавців, тобто від рівня освіти, досвіду вирішення поставлених завдань, здатності нести відповідальність за поведінку, від бажання працювати для досягнення цілей організації, відданості трудовому процесу і колективу	Моделюються успіх, ціль, здатність мотивувати та надихати інших, самовдосконалення і розвиток, вміння застосувати власні лідерські риси-якості в умовах зовнішнього середовища; особисті зосередженість, терплячість, кмітливість, здогадливність
Концепція великої людини	Розвиток особистості залежить від вроджених задатків-якостей з розумінням того, що великими лідерами народжуються	Виявляються високі інтелектуальність, харизма, товариськість, сміливість як основні особистісні риси лідера

Продовження таблиці 2

Різномасштабні теоретичні організованості: системи, теорії, концепції, моделі	Вплив на розвиток особистості	Сутнісні ознаки
Концепція особистісних рис лідера	Розвиток особистості спричинений вихованням рис-якостей та їх визначальною значущістю для прояву лідерства	Актуалізуються висока енергія, цілеспрямованість, активність, мотивація лідера, чесність і прямота, впевненість у собі, когнітивні здібності, ґрунтовне знання своєї справи
Бігевіористська (поведінкова) теоретична система	Розвиток особистості залежить від ступеня сприйняття і передачі інформації, оцінки здатності наступників використовувати отримані знання в реальному житті, їхньої спостережливості та вишколу	Точність реакцій та стимули віртуального середовища, імітація дій лідера, присутність та прийняття лідерських якостей тими, хто навчається, стосунки між лідером та членами групи характеризуються товариськістю
Функціональна психосоціальна теорія	Розвиток особистості узалежнений від повноти забезпечення потреб і запитів групи, а також від знання ключових змінних і від уміння керувати ситуацією, надаючи відповідні пріоритети взаємодіючим елементам	Мотивація, навчання та розвиток, консультування та коучинг; безпосередні завдання, а саме планування, визначення мети, об'єкта, стандартів, контроль та моніторинг
Інтегративна психологічна теорія	Розвиток особистості залежить від когнітивних складових лідера, поведінки керівника-послідовника, історичних контекстів і найближчого соціокультурного довкілля	Психодуховний світ лідера, його когнітивні, емоційні, соціальні та екзистенційні здатності та особистісні риси
Концепція емоційного лідерства	Розвиток особистості зрілістю емоційно-почуттєвої сфери, тому керівникові потрібно спрямовувати емоції своїх послідовників, змінюючи їх негативні прояви на позитивні	Емпатія, самосвідомість, саморегуляція, мотивація, соціальні навички, вміння керувати собою і стосунками з іншим людьми
Концепція розподіленого лідерства	Необхідне чітке формулювання бажаних результатів, вироблення єдиного бачення перспективи, встановлення співробітництва, освоєння нових розвиткових форм навчання і взаємопідтримки, які дають змогу кожному досягнути професійної майстерності	Схильність лідера і підлеглих до навчання, високий рівень інтелектуального, культурного та емоційного потенціалу, що реалізується всіма і кожним окремо у спільній справі
Концепція опосередкованого лідерства	Розвиток особистості залежить від чіткого формулювання оптимальних результатів, вироблення спільного бачення перспективи, продуктивної співпраці, навчання майстерності на досвіді інших	Цілепокладання, керівництво змінами, конструктивні міжособистісні стосунки, опанування ось-буттям, знаходження рівноваги та уміння діяти в команді

повідно до раптових викликів у групі, ризиків або загроз, які виникають на цьому шляху. Таким чином потрібно максимально збільшити можливості та переваги цих нових стандартів. У сучасному військовому керівництві відбувся перехід від окремих повноважень до колективних, покликаних забезпечити краще розуміння неоднорідності групи, що врешті-решт й мотивує досягнення успіху.

Згідно із вищезазначеною Доктриною в НГУ військово лідерство – цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також у неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях, на особовий склад шляхом визначення мети, спрямування людських ресурсів на її досягнення, забезпечення дисципліни та мотивування суб'єкта до виконання завдань за призначенням, підтримання довіри й поваги і головне – вдосконалення діяльності Національної гвардії України як військово зорієнтованого суспільного інституту [9]. Водночас у Доктрині ЗСУ зазначено, що військово лідерство – це процес впливу військовослужбовців на особовий склад, який здійснюється на основі морального авторитету, практичного досвіду та компетентності задля успішного виконання поставлених завдань і досягнення визначеної мети [8, с. 8].

Військово лідерство, за визначенням О. Бойка, очільника ГО «Український центр військового лідерства», – «це той офіцер, сержант, рядовий, який опановує хаос бою і який обстоює цінності, що закладаються впродовж його підготовки» [3]. Окрім того, виходячи з основних положень американського об'єднаного статуту «Army leadership and the profession» (ADP 6-22), військово лідерство – діяльний вплив на людей шляхом постановки службової мети, напряму діяльності та їх мотивації для виконання місії і вдосконалення військового з'єднання [67, с. 13]. З іншого боку, поняття «військово лідерство» відображає ключовий комплекс професійно важливих рис-якостей особистості, які сукупно визначають здатність впливати на особистість та поведінку інших військовослужбовців для досягнення визначеної мети [12, с. 97].

Українські науковці А. Сиротенко, А. Вітченко, В. Осьодло, В. Алещенко визначають військово лідерство як позицію військового керівника, що спрямована на ефективний роз-

виток колективу, особистісне та професійне вдосконалення, кар'єрне зростання кожного військовослужбовця, досягнення спільного успіху у виконанні службових і професійних функцій та завдань за призначенням [23, с. 54]. Тут до того ж треба мати на увазі, що військові лідери, як і лідери інших організацій, часто приймають важливі рішення в критичні моменти. Однак, на відміну від інших провідників, неправильні рішення, прийняті військовими зверхниками, є більш катастрофічними, як підтверджено історією світових воєн. Тому стає очевидно, що успіхи воєначальників військового керівництва постійно були взірцевим прикладом, на яких базувалися високі стандарти [59, с. 1]. Окрім того, існує думка, що головним викликом лідерства та основою лідерської етики є розуміння та орієнтування на взаємозв'язок між етикою та ефективністю. Ця структура також пропонує чіткий і простий спосіб опису й оцінки хорошого лідера, котрий є ще й етичним та ефективним менеджером [37, с. 3-4].

Дослідники Дж. Саху та В. Рамануджам (J. Sahu, V. Ramanujam [64, с. 38]) підкреслюють, що концепція обов'язку, служіння та самопожертви завжди асоціювалася із військовим лідерством. Жертовний зміст лідерського духу, створеного десятиліттями, добре послужив країні, та й військові змогли зберегти імідж надійних професіоналів, котрі заслуговують на довіру. Тут важливими є *три аксіоми лідерства*: поведінка лідера увесь час повинна бути бездоганною, він покликаний проявляти стриманість, контролювати свої пристрасті та діяти праведно; лідер зобов'язаний підпорядковувати власний інтерес справі, яку він виконує, та добробуту підлеглих; він не має бути надто поблажливим, інакше підлеглі будуть його ігнорувати, водночас і не повинен бути надто суворим, інакше це призведе до невиконання його наказів. Лідерство означає подавати особистий приклад, а потім створювати командний оргпсихологічний клімат, де кожен може застосувати цінності на практиці. Лідери покликані не лише демонструвати ці цінності своїми словами і вчинками, але й зобов'язані створити можливість для кожного члена команди жити ними.

Вочевидь сьогодні контекст етики, моралі та цінностей військових лідерів набуває нового виміру, в якому очікуються серйозні зміни для здійснення майбутнього керівництва, що, зі

свого боку, передбачає прийняття рішень на політичному рівні та відповідає девізу завтрашнього дня: *підкорити ворога без бою* [64, с. 39]. Інакше кажучи, військове лідерство – це абсолютна відповідальність, фундаментальне ядро того, що робить успішними командирів загонів «морських котиків» чи лідерів колективів у будь-якому іншому керівному оточенні. Ефективний лідер бере на себе повну відповідальність за здійснення стратегічної місії, розроблення тактики, забезпечення підготовки і пошуку ресурсів, які дають змогу команді належним чином виконувати поставлене завдання. Якщо хтось із членів команди не дотягує до потрібного для успіху рівня, лідер мусить навчити цього слабшого виконавця і стати для нього наставником. Але, якщо слабший виконавець постійно не задовольняє стандартних вимог, тоді керівник, який вдається до цілковитої відповідальності, має бути відданий команді та місії більше, ніж окремій особі. При цьому найкращі лідери та лідерки беруть на себе відповідальність не лише за свою роботу, а й за всю місію та її учасників (див. [4, с. 66-67]).

За визначенням оборонної доктрини Австралії, військове лідерство – це важливий процес забезпечення відданості меті та зміцнення волі інших для постійного досягнення військових цілей. Без лідерства воля до боротьби не розвивається і не живиться, а відтак вона швидко розсіюється. Керівництво в армії загалом охоплює моральну складову, самодисципліну, віру в мету, моральний дух, довіру та надійність і має природну спрямованість для їх застосування у спеціальних операціях [30, с. 37]. Окрім того, військове лідерство – це перш за все служіння підлеглим: слухання, співпереживання, зцілення, усвідомлення, переконання, концептуалізація, передбачення, керування, відданість особистісному зростанню і побудові спільноти. Таке лідерство – це не магія, а особливий підхід, який ставить потреби інших на перше місце. Військові керівники, котрі конструктивно використовують лідерські ресурси, зміцнюють свої підрозділи стійким бойовим духом, що дозволяє команді виконувати найскладніші завдання з більшою ефективністю та підвищує їхню здатність воювати і перемогти у війнах [47, с. 4].

Доктрина військового лідерства Канади подає таку дефініцію ефективного військового лідерства: це процес керування, мотивування і надання дозволу іншим професійно та етично

виконувати свою місію, розвиваючи й удосконалюючи потенціал, який у підсумку й сприяє її успіху. Виходячи за межі теоретичного розуміння лідерства, яке не залежить від результатів діяльності або цінностей, суть зазначеного лідерства полягає в ефективному керівництві, що охоплює професіоналізм, етичну поведінку та дієві управлінські здібності [59, с. 12].

Науковці С. Бекесієне, Є. Мейдудте-Каваляускене, Ш. Гошкова-Маєрова (S. Bekesiene, I. Meidute-Kavaliauskiene & Š. Hošková-Mayerová [34, с. 3]), вивчаючи концепцію лідерства Збройних сил Литви, зазначили, що військове лідерство – це процес задіяння командира, який впливає на солдатів, з метою успішного виконання місії й одночасно його здатність надихнути підлеглих на досягнення своєчасного та якісного результату. Військове керівництво базується на суворій ієрархії і на виконанні наказів, вимагає від зверхника готовності не тільки переконувати і надихати, але іноді й змусити солдата втілювати у життя накази, мотивуючи його особистим прикладом. Звідси очевидно, що найважливішим психологічним чинником військового лідерства є *мотиваційне підґрунтя* для підлеглих (див. *табл. 3*).

Отже, військове лідерство різниться від звичайного лідерства тим, що повною мірою не враховує особливостей професійно-психологічної підготовки та діяльності військових, і тим, що узасаднене діапазоном завдань, які спрямовані на абсолютну відповідальність, відданість, пасіонарність і виконання яких забезпечує досягнення спільного успіху у зреалізуванні поставленої місії з найменшими втратами і з найбільшою ефективністю. Це дає підстави інтерпретувати військове лідерство як *такий соціально-психологічний процес впливу та взаємодії різних категорій військовослужбовців у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, у неспорядкованих (нестандартних, критичних, швидко змінних) ситуаціях, що згуртовує особовий склад та мобілізує ресурси конкретного військовика на досягнення мети, посилення дисципліни, підтримання довіри і поваги й удосконалення бойових справ Національної гвардії України як оборонного інституту*. Військове лідерство має широкий спектр характеристик і завдань, які відмежовують його від буденного лідерства і вказують на відмінності подальшого розвитку та ефективного функціонування.

Таблиця 3

Узагальнені визначення психологічного змісту військового лідерства

Наукові джерела	Дефініції і визначення
Р. Лізеану (R. Liseanu)	Військове лідерство – це здатність, потенціал побудувати узгоджене і чітке бачення, створити організаційну структуру, але перш за все професійно коригувати стандарти військової діяльності відповідно до раптових викликів у групі військовиків, ризиків або загроз, які виникають на шляху її зреалізування
Доктрина з військового лідерства в НГУ	Військове лідерство – цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також у неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях, на особовий склад шляхом визначення мети, спрямування людських ресурсів і зусиль на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням, підтримання довіри
Доктрина військового лідерства у ЗСУ	Військове лідерство – це процес впливу військовослужбовців на особовий склад, який здійснюється на основі морального авторитету, практичного досвіду та компетентності, з метою успішного виконання поставлених завдань і досягнення чітко визначеної мети
О. Бойко	Військове лідерство – це той офіцер, сержант, рядовий, який опановує хаос бою, обстоює цінності, які закладаються впродовж його професійної підготовки і є керівними у повсякденній військовій службі
В. Карпенко	Військове лідерство – ключовий комплекс професійно важливих рис-якостей особистості лідера, що визначають здатність впливати на поведінку інших військовослужбовців для досягнення визначеної мети спільної діяльності
А. Сиротенко, А. Вітченко, В. Осьодло, В. Алещенко	Військове лідерство – позиція військового керівника, спрямована на ефективний розвиток колективу, особистісне і фахове вдосконалення, кар'єрне зростання кожного військовослужбовця, досягнення спільного успіху у виконанні службових і професійних функцій, завдань за призначенням
Д. Віллінк, Л. Бебін	Військове лідерство – абсолютна відповідальність, фундаментальне ядро того, що робить успішними лідерів у будь-якому оточенні, зокрема й у військовій справі
Оборонна доктрина Австралії	Військове лідерство – це важливий процес забезпечення відданості меті та зміцнення волі інших діячів-професіоналів для постійного досягнення військових цілей
А. Грифін (A. Griffing)	Військове лідерство – це особливий підхід, який ставить потреби інших на перше місце, також це слухання, співпереживання, зцілення, усвідомлення, переконання, концептуалізація, передбачення, управління, відданість зростанню вояків і побудові спільноти побратимів
Дж. Нгуєн (J. Nguyen)	Військове лідерство – процес керування, мотивування та надання дозволу іншим професійно й етично виконувати військову місію, розвиваючи та вдосконалюючи людський потенціал, який сприяє успіху окремої місії
С. Бекесієне, Є. Мейдуге-Каваліаускієне, Ш. Гошкова-Маєрова (S. Bekesiene, I. Meidute-Kavaliauskiene & Š. Hošková-Mayerová)	Військове лідерство – це процес задіяння командира, який впливає на солдатів, з метою успішного виконання місії; це його здатність надихнути підлеглих на виконання спеціальних завдань задля досягнення своєчасного і якісного результату

ПРИНЦИПИ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Розвиток лідерської компетентності та професійно важливих компетентностей військового фахівця безпосередньо пов'язаний з умовами, у яких перебуває військовослужбовець, особливостями та специфікою його професійної діяльності. І тут поза увагою науковців залишається військово-психологічне моделювання розвитку лідерських компетентностей особистості. Щоб якісно їх сформуванню, варто розглянути базові принципи у цьому аналітичному аспекті. У засадничій доктрині Національної гвардії України висвітлена модель сучасного військового лідерства, яка узагальнює основні вимоги щодо того, яким він має бути, що повинен знати і як діяти [9, с. 20].

Загалом військові лідери України (начальники регулярних військових структур та добровольці) демонструють високі психологічні показники розвитку більшості лідерських чеснот. Вочевидь вони є не гіршими, а за деякими критеріями кращими, ніж цивільні зверхники. Зокрема, такі чесноти, як розсудливість, зваженість і справедливість розвинуті у військових дещо краще [18]. Принципова вагомість тут належить *переконанням, нормам і правилам*, якими керується лідер при здійсненні управлінської діяльності, її спрямованості та узмістовленні [19, с. 389]. Водночас базовими принципами Статуту ЗСУ є *єдначальність, доброчесність, індивідуальна відповідальність, меритократія та гендерна рівність*, що передбачає відбір, призначення на посади та просування службовими щаблями осіб, які мають освіту, досвід і досягнення у певній сфері діяльності та забезпечують постійний розвиток потенціалу військової частини [16, с. 53]. До цих положень потрібно додати *валеологічні принципи*: усвідомлення та розуміння фізичного здоров'я особистості тісно пов'язані з інтелектуальною, духовною, емоційною і психоенергетичною сферою. Це формує постулат, що здорова людина є гармонійна та цілісна [21, с. 131], із розвиненим свідомим потенціалом.

Ще один дослідник, В. Волобуєв, обґрунтував дотримання дидактичних принципів у підготовці майбутніх офіцерів ВЗВО: інноваційності, науковості, прогностичності, конструктивного цілепокладання, саморозвитку

і самовдосконалення, доступності, автономності; активної участі у розробленні освітньо-професійних програм та навчальних планів підготовки майбутніх офіцерів з урахуванням змісту готовності до проектного управління в інтегральній, загальних та фахових компетентностях [5, с. 275]. Науковець О. Бойко стверджує, що процес формування лідерської компетентності військових лідерів повинен базуватись на таких принципах, як *компетентність, взаємна довіра, спільне розуміння, намір командира, віддання наказів, дисциплінована ініціатива та прийняття ризику, а також децентралізованого командування*, хоча ці принципи, як зауважується, поки що не стали сталою філософією та культурою військового лідерства [24].

До атрибутивних рис-якостей лідера окремі дослідники відносять уміння керувати, бути справедливим, відповідальним, комунікативним, упевненим у собі, займати активну життєву позицію, бути прогностичним, здатним розуміти потреби інших, спроможним згуртувати навколо себе осіб і командно досягати спільної мети [12, с. 95]. При цьому формування названих лідерських рис у процесі здобування вищої військової освіти найкраще відбувається за умов сукупного дотримання принципів *системності, цілісності, розвитку, цілеспрямованості, вмотивованості, прозорості та довіри* (див. [2, с. 21]).

Окремо наголосимо, що в новій Доктрині військового лідерства ЗСУ зазначені такі принципи, як самовдосконалення, прояв ініціативи, готовність до змін, ухвалення рішень, розуміння підлеглих, турбота про них, навчання власним прикладом, підтримка морального духу, виховання відповідальності [8, с. 15]. Значуще й те, що військовий лідер – це не тільки військовослужбовець, котрий веде за собою вояків, а перш за все той, до кого готові звернутися за допомогою підлеглі, і той, хто вповні зможе забезпечувати їхні очікування. Бойовий досвід чітко визначає стандарти, який особовий склад очікує від військового лідера. Зокрема, останній:

- а) професійно знає і виконує свою роботу;
- б) знає все про зміст і якість роботи своїх підлеглих;
- в) інформує особовий склад про те, що реально відбувається у підрозділі, і здатний прогнозувати подальший розвиток подій;
- г) формує, підтримує, розвиває згуртованість особового складу в боєздатній команді

та дбає про злагодженість її спільної діяльності;

д) досконало знає психодуховний світ підлеглих, здатен почути кожного, забезпечує їх потреби і надає потрібну допомогу;

е) поділяє з побратимами-воєками всі труднощі та ризики;

ж) дбає про нагородження найкращих військовослужбовців і вживає адекватних заходів до порушників військової дисципліни;

з) постійно працює як над власним професійним зростанням, так і над розвитком особового складу;

к) вміє керувати перебігом міжособових конфліктів, має навички їх запобігати та, у разі виникнення, конструктивно їх вирішувати;

л) у межах своїх повноважень сприяє забезпеченню реалізації єдиної державної політики, спрямованої на досягнення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, воєків різного віку;

м) виконує вимоги керівних документів з питань дотримання рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії дискримінації за ознаками статі, сексуальних домагань;

н) забезпечує створення належних умов для поєднання жінками і чоловіками професійних і сімейних обов'язків;

п) демонструє впевненість у собі, повагу до підлеглих, у своїй діяльності дотримується принципів соціальної справедливості;

р) уміє визнавати власні помилки та бере відповідальність за прорахунки на себе;

с) здатний приймати відповідні та складні рішення, готовий нести за них особисту відповідальність [9, с. 12-13].

У зарубіжних публікаціях принципи лідерства розглянуті в більш ширшому аспекті, лаконічно аргументовані та описані. Так, американський військовий Р. Робертс (R. Roberts [62, с. 1-6]), спираючись на особистий досвід та керівні документи США, висвітлив дванадцять принципів військового лідерства. Він розмістив їх у такому порядку: *вести за собою на фронті (в бою); бути впевненим та рішучим у собі, але не егоїстичним; завжди проявляти моральну мужність – діяти правильно незалежно від наслідків; бути фізично мужнім; надавати перевагу командній роботі; бути фізично підготовленим та енергійним; бути агресивним та водночас сміливим; виявляти турботливість до підлеглих; постійно цікавитися своїм минулим –*

читати і вивчати свою історію; бути рішучим, цілеспрямованим із сильним характером.

С. Боулз та ін. (S. Bowles and others [35, с. 301]) зазначили, що лідерів можна тренувати за п'ятьма компетенціями – надійність, комунікативність, емоційність, толерантність до двозначності, витривалість – адаптивного лідерства. Окремі зверхники, які переживають про спільну справу, знаходять довірених осіб, котрі розвивають компетенцію лідера такого складу. Д. Ліндсей, Д. Дей та С. Хелпін (D. Lindsay, D. Day & S. Halpin [56, с. 539]) вказують на такий факт: якщо лідер команди має той самий ранг, що й інші її члени, повага делегується цьому офіційному керівникові, а не виконавцям, оскільки існує принцип підпорядкованості, який вимагає суворого дотримання відповідної командної ланки для команди/організації.

Науковці Дж. Мейн і М. Камачо (J. Main & M. Camacho [58, с. 448]) виокремлюють *одинадцять принципів* військового лідерства, а саме подавайте особистий приклад, знайте підлеглий особовий склад та дбайте про кожного воєка, тренуйте своїх людей як команду, працюйте в команді залежно від своїх можливостей, завжди доводьте до відома оперативну обстановку підлеглим, прагніть відповідальності, не бійтеся брати відповідальність за свої дії, розвивайте почуття зобов'язальності серед підлеглих, приймайте зважені та своєчасні рішення, пізнавайте себе та особисто розвивайтесь, завжди переконуйтеся, що завдання розуміються та виконуються всіма і кожним. До названого набору основоположень Ч. Деженефе (C. Degeneffe [39, с. 2]) додає *принципи балансу і дихотомії* лідерства: військовий командир не має займати крайні позиції та повинен піклуватися про своє військо більше, ніж про будь-що інше на світі, й одночасно покликаний забезпечити виконання місії.

Дослідники Д. Віллінк та Л. Бебін описали найважливіші принципи лідерства на ґрунті особистого досвіду участі у спеціальних операціях. Це абсолютна відповідальність; головне не те, чого повчає лідер, а те, з чим він готовий миритися; він мусить по-справжньому вірити в істинність місії, має керувати своїм Его; дотримуватися правила «прикривайся та рухайся», що означає налагодження командної роботи; спрощувати завдання наскільки це можливо; визначати пріоритети і реалізовувати їх; розуміти загальну місію та її кінцеву мету; бути неформальним очільником підлеглих і

нижчих керівників; працювати за неповної картини реальних обставин, тобто із читання книг, переглядів серіалів керівник не отримує повного зрізу ситуації, справляючись з невизначеністю, хаосом обставин; переважно вести за собою інших, хоча також бути готовим іти за будь-ким компетентним [4].

Ще один дослідник, А. Воронін, стверджує, що феномен лідерства Збройних Сил Канади забезпечується двома ключовими принципами: а) так зване *розподілене лідерство*, коли основні функції керівництва є спільними різною мірою з колегами та підлеглими; тоді потенціал лідерства, починаючи з офіцерів та військовослужбовців сержантського складу і до найнижчого рівня офіційної влади, слід глибоко розвивати та використовувати прихований керівний потенціал усіх членів команди; б) *лідерство, здійснюване на основі цінностей*: у своїх рішеннях і діях зверхники керуються військовими інституційними цінностями, які визначають ефективність збройних сил Канади: успіх місії, внутрішня інтеграція, добробут і відданість службовця, зовнішня адаптованість, військовий етос (із грец. «вдача, характер, душевний склад») [6 с. 85].

Л. Черіф, В. Вуд та М. Вілкін (L. Chérif, V. Wood, & M. Wilkin [36, с. 4]), вивчаючи лідерство курсантів, зазначили такі принципи, як наполегливість, розсудливість і командну роботу. Зокрема, ці чесноти, будучи збагачені конструктивною перспективою та саморегуляцією, важливі для успіху виконання фізично та психологічно складного військового завдання, посилюють здатність особи військовика відновлюватися від стресових факторів. Окремі автори (Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі [7, с. 45]) ставлять на перше місце емоційний інтелект лідера, коли той свій образ керманіча створює з допомогою мотивації, спрямування, натхнення, вміння слухати та переконувати і, найважливіше, резонувати учасникам подій. Окрім того, Б. Джалал, С. Гані та А. Ісмаїл (B. Jalal, S. Ghani, & A. Ismail [50, с. 646]) вказують на такі принципи військового лідерства (за J. Collinsom): очільнику потрібно керуватися прикладом, пізнавати себе та прагнути до вдосконалення, жити за цінностями армійської дисципліни, мотивувати солдата, задавати напрямок його руху вперед, контролювати завершення місії, тренувати кожного як команду безперервно (до війни), розвивати почуття відповідальності у підлеглих, переконатися, що кожне завдання зрозуміле, знати внутрішній світ окремого

солдата і стежити за його благополуччям, стати технічно і тактично досвідченим, шукати зобов'язальності та брати на себе відповідальність за свої вчинкові дії.

Водночас показово, що в Доктрині з військового лідерства Канади [41, с. 55] виокремлено *десять принципів розвитку лідерства*, таких як: 1) досягнути професійної компетентності та прагнути до самовдосконалення; 2) бути відповідальним і підтримувати її в інших вояків; 3) спрямовувати і подавати приклад шляхом мотивації та переконання, розподілу ризиків і труднощів; 4) прояснювати завдання, задум і спосіб його втілення у життя; 5) ставитися до колег справедливо, реагувати на їх проблеми та запити, обстоювати їхні інтереси; 6) стежити за моральним духом і забезпечувати благополуччя підлеглих; 7) наставляти, навчати і розвивати їх кращі особистісні риси; 8) вирішувати побіжні проблеми, приймати своєчасні управлінські рішення; 9) вдосконалюватись індивідуально та в команді відповідно до вимог сьогодення й у реалістичний спосіб; 10) інформувати підлеглих, роз'яснювати події, рішення, діяння.

В Доктрині з військового лідерства Великої Британії влучно прояснений Кодекс армійського керівництва, який містить *сім простих способів лідерства*, що легко запам'ятовуються з допомогою мнемотехніки (табл. 4). Це ті моделі поведінки, що очікувані від усіх керівників армії – від рядового до генерала, причому незалежно від нагрудного знаку, відділення чи підрозділу. Це правда, що генерали вимагають різних навичок і компетенцій від рядового чи молодшого капрала, але врешті-решт стиль або спосіб, у якому вони поводяться і взаємодіють зі своїми командами, повинен бути однаковим, адже основи ефективного керівництва військовим гуртом застосовні від самого високого стратегічного рівня до найменшого оперативного підрозділу [29 с. 64-65].

Фундаментом розвитку лідерських компетентностей в армії США, згідно із FM-6-22 [44, с. 14], є такі *базові принципи*:

1. Сильна прихильність армії, керівництва та інших посадових осіб до розвитку лідерів.
2. Чітка мета та намір відносно того, коли та як розвивати лідерство.
3. Підтримувальні стосунки та культура професійного військового навчання.
4. Три взаємопідтримувальні сфери (інституційна, операційна та особистісний саморозвиток), які забезпечують освіту, навчання та досвід ефективного керівника.

Код військового лідерства Великої Британії

Будьте прикладом для наслідування
Спонукайте мислити
Застосовуйте винагороди та підтримуйте дисципліну
Вимагайте високої продуктивності
Виховуйте довіру в команді
Розпізнайте індивідуальні сильні та слабкі сторони
Прагніть до командних цілей

5. Уможливлення, прийняття і діяння на засадах відвертої оцінки та зворотного зв'язку для самосвідомості як зверхника, так і підлеглих.

6. Надання можливості кожному вояку здійснювати зворотній зв'язок на дії лідера.

У польовому посібнику FM-6-22 висвітлено чітку структуру вимог до лідерства, яка надає у розпорядження керівника основу для оцінки своїх сильних сторін, нагальних потреб у розвитку й у визначенні цілей власного вдосконалення. Пропонована модель вимог до армійського керівництва, окреслюючи коло стійких лідерських якостей і вмінь, забезпечує незмінну точку відліку протягом усього професійного та особистісного розвитку тих, хто претендує стати і бути зверхником. Лідери повинні покращувати свої навички, стати більш обізнаними про те, як і чим живе армія, і зрозуміти, як діяти у складних геополітичних ситуаціях [44, с. 15]. Загалом армійські керівники покликані остерігатися контрпродуктивної лідерської поведінки за етапами розвитку себе та команди і чітко уявляти труднощі, для здолання яких може знадобитися корекція власної траєкторії особистісного зростання. Оскільки майбутнє оперативне середовище буде дедалі складнішим, потрібно виявляти та протидіяти всьому, що перешкоджає успіху місії.

Дослідники Д. Гейн та Ф. Брайант (D. Gain & P. Bryant [45, с. 93]) описали *десять основних у вигляді рекомендацій*: а) знайте свою роботу, б) знайте підлеглих і дбайте про їх добробут, в) пізнавайте себе та прагніть до самовдосконалення, г) тримайте підлеглих у курсі подій, д) подавайте особистий приклад, е) слідкуйте за тим, щоб завдання було зрозу-

міле, контролюйте та дотримуйтеся його виконання, є) тренуйте підлеглих як єдину команду, ж) візьміть на себе відповідальність за свої дії незалежно від їх результату, з) домагайтеся відповідальності та розвивайте почуття відповідальності серед підлеглих, делегуючи, контролюючи її, і втручайтесь тільки тоді, коли це необхідно, и) використовуйте свою команду відповідно до її реальних можливостей.

В Доктрині лідерства Австралії знання, навички і ставлення є найважливішими компонентами військово-професійної компетентності. Ці складові розглядають процес навчання лідерству в трьох доменах: когнітивна (знання), психомоторна (моторні навички) та афективна (ставлення, цінності, переконання) сфери [40, с. 96]. Тому й принципи лідерства розглядаються у трьох аспектах:

- трисферна підготовка зосереджується на емоційно-почуттєвому світі особистості;

- використання тих теорій і моделей лідерства, які є оптимальними щодо потреб і завдань військової місії;

- задіяння широкого спектру освітніх і тренінгових методів і втручань, таких як смуги перешкод для зміцнення впевненості та інструменти зворотного зв'язку лідерства з багатьох джерел [Там само, с. 99].

І. Фардіан, А. Заерофі та З. Алі (I. Fardian, A. Zaerofi, & Z. Ali [43, с. 63]) відобразили принципи військового лідерства Китаю, а саме ситуаційного спричинення внутрішніми умовами та зовнішніми обставинами, реалізаційної стратегії за критеріями швидкості, адаптивності та оманливості, системного контролю за потоком ресурсів, інтелектуальних спроможностей і в напрямку забезпечення безпеки.

ВИСНОВКИ

1. Сучасні теоретичні уявлення про лідерство як про соціально-психологічний феномен засвідчують його багатогранність і внутрішню суперечливість. Військове лідерство подане в наукових розвідках як надзвичайно різноманітне за своїми проявами і функціями явище, яке зумовлене культуральними й індивідуальними особливостями лідерів і значною мірою залежить від ситуаційних факторів. А це означає, що повновагомої психологічної концепції лідерства натепер не розроблено. Воднораз результати чинного дослідження, підтверджуючи досягнення його мети та завдань, мотивів та умов, предметного поля і психологічних особливостей, виявляють засоби та інструменти військової лідерської діяльності і дають змогу сформулювати найважливіші визначення, закономірності, узагальнення.

2. Лідерство – соціально-психологічний феномен впливу на іншу людину чи групу людей у певному довіллі задля досягнення поставленої мети конкретно перед особою чи групою, причому в оптимальні на це терміни та з найкращим ефектом, використовуючи різні методи соціального впливу, психокультурні засоби особистісні ресурси.

3. Лідерські компетентності є обов'язковою складовою здійснення керівництва підрозділом, а під час визначення структури лідерських компетентностей у системі підготовки особового складу потрібно дотримуватися таких засадничих вимог: а) врахування специфіки професійної діяльності військово-службовців НГУ та професійних компетентностей, необхідних для виконання завдань за призначенням; б) застосування системного аналізу основних функцій указаної діяльності та кореляція їх зі структурою лідерської професійно-психологічної спроможності (когнітивний, операційний, мотиваційний, етичний, соціальний і поведінковий підходи).

4. Аналіз теорій, концепцій і моделей лідерства дає підстави розглядати розвиток лідерських рис-якостей у трьох підходах, а саме *вродженому (генетичному), загальної та професійної соціалізації*. При цьому військове лідерство – це психосоціальний процес впливу і взаємодії різних категорій військовослужбовців у повсякденній, службовій, навчальній та бойовій діяльності, а також у неупорядкованих (нестандартних, критичних, швидко

змінних) ситуаціях, на особовий склад чи конкретного військовика шляхом визначення мети, спрямування ресурсів і зусиль на її досягнення, забезпечення дисципліни та мотивації до виконання завдань за призначенням, підтримання довіри і поваги й удосконалення Національної гвардії України як суспільного інституту державної безпеки країни.

5. Військове лідерство має широкий спектр цілей і завдань, які відмежовують його від інших видів лідерства і вказують на відмінності подальшого розвитку і на умови його ефективного здійснення. А це означає, що проблема розвитку лідерських компетентностей військово-службовців у системі профпідготовки залишається суспільно і науково актуальною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Александров Ю.В. Психологічні аспекти лідерства. Лідери ХХІ століття. *Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій*. Харків. 2017. С. 152 – 154.
2. Беспарточна О.І., Скребкова К.С. Принципи формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти. *Education and pedagogical sciences. Освіта та педагогічна наука*. 2021. Вид. 3(178). С. 13 – 24. DOI:[https://doi.org/10.12958/2227-2747-2021-3\(178\)-13-22](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2021-3(178)-13-22)
3. Бойко О.В. Педагогічні умови впровадження у навчально-виховний процес вищих військових закладів освіти методики формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2018. Вид. 4(95). С. 32 – 40. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP_2018_4_7
4. Віллінк Д., Бебін Л. Абсолютна відповідальність. Уроки лідерства від «морських котиків» пер. з англ. Г. Литвиненко. Київ. 2020. 400 с.
5. Волобуєв В. Методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам ВВНЗ щодо формування готовності майбутніх офіцерів-прикордонників до проєктного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. Вид. №10(12). С. 275 – 282. DOI:[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-275-282](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-275-282)
6. Воронін А. Шляхи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у Канаді. *Дидаскал : часопис : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю «Трансформації вищої педагогічної освіти: світовий і український контекст»*. Полтава. 2021. Вид. №22. С. 85 – 87. URL:<http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/18293>
7. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. 2019. 287 с.
8. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних силах України. 2024. 46 с. URL:<http://surl.li/qzzgh>
9. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України. 2022. 31 с. URL:<http://surl.li/kuwor>
10. Калінчук О.І. Лідерство та керівництво в процесі управління змінами у системі публічного управління. 2021. 114 с. URL:<http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/13492>
11. Карковська В.Я. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. Вид. 5. С. 98 – 102. DOI:10.32840/1814-1161/2019-5-18

12. Карпенко В.С. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*. Київ. 2021. С. 91 – 99. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1775/2021-02/91-99>
13. Коляса П. Дефінітивний аналіз поняття «компетентність» та «компетенція» у процесі дослідження їх формування у майбутніх фахівців професійної освіти в галузі комп'ютерних технологій. *Молодь і ринок*. 2019. Вид. № 5 (172) С. 165 – 170. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/171180/170853>
14. Комарова Н. Розвиток громадянської активності Української молоді та формування лідерських якостей. *Державна*. 2022. С. 88 – 102. URL: <http://surl.li/oabfc>
15. Кормич Л.І. та ін. Сучасні політичні процеси: навч.-метод. посіб. Одеса. 2023. 58 с. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.25693>
16. Кримець Л. Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник Національного університету оборони України*. 2018. С. 51 – 58. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2015.53808>
17. Кучер І. Сучасні підходи до визначення лідерства. *Актуальні проблеми суспільно-політичних наук: зб. мат. н. конф. / упоряд. О.І. Яременко*. Вінниця 2018. С. 252 – 257. URL: <http://93.183.203.244:80/xmlui/handle/123456789/2645>
18. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. 2020. URL: <http://surl.li/hatfe>
19. Магновський І.І. & Назарчук А.В. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4 С. 388 – 391. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/95>
20. Мартинюк В., Маркова Н. Розподілене лідерство як принцип реалізації педагогіки партнерства. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. Вид.144. С. 177 – 184. URL: <http://surl.li/ojovd>
21. Павлюк О. Д. Умови розвитку лідерських якостей майбутніх психологів у період воєнного стану із застосуванням валеологічних принципів. 2023. С. 126 – 135. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/59866>
22. Семченко Н.О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності: автореф. дис. наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04. 2005. Харків. 23 с.
23. Сиротенко А.М., Вітченко А.О., Осьодло В. І., Алещенко В. Концепція розвитку військово-гуманітарної освіти в Україні (проект). *Наука і оборона*. 2020. №4. С. 53 – 57. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2020-13-4-53-57>
24. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України. Житомир. 2020. 666 с.
25. Фальгарова Г.А. Діагностика лідерських компетентностей керівного складу організації. 2020. 89 с. URL: <http://surl.li/srrmk>
26. Adair J. Develop Your Leadership Skills: Fast, Effective Ways to Become a Leader People Want to Follow. 2022. Vol. 5. 112 p. URL: <http://surl.li/rahrr>
27. Adigwe A. Civic Education and Leadership: The Nexus in Good Governance. *International Journal of Social Science and Human Research*. 2022. Vol. 5. №6. P. 1989 – 1993. DOI: [10.47191/ijsshr/v5-i6-01](https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-01)
28. Antonakis J., Day D.V. EBook. The nature of leadership (3d ed.). 2017. 584 p.
29. Army Leadership Doctrine of Great Britain. 2019. 86 p. URL: <http://surl.li/perse>
30. Australian Defence Doctrine Publication (ADDP) 00.6 – Leadership, edition 2. 2018. 103 p. URL: <http://surl.li/mqtqv>
31. Awu E., & Darius B. Leadership Styles and Its Implications on Organizational Survival. *Leadership*. 2022. Vol. 6. №9. P. 78 – 83. URL: <http://www.ijeais.org/ijaar/>
32. Bakker A.B., Hetland J., Olsen O.K., Espevik R. Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. 2022. Published by Elsevier Ltd P. 8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
33. Bans-Akutey A. The path-goal theory of leadership. *Academia Letters*. 2. 2021. DOI: <https://doi.org/10.20935/AL748>
34. Bekesiene S., Meidute-Kavaliauskiene I., Hošková-Mayerová Š. Military leader behavior formation for sustainable country security. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(8). P. 1 – 22. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13084521>
35. Bowles S.V. and others. Handbook of Military Psychology: Clinical and Organizational Practice (1st ed.) 2017. P. 301 – 332. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-66192-6_19
36. Chérif L., Wood V., & Wilkin M. An investigation of the character strengths and resilience of future military leaders. *Journal of Wellness*. 2021. Vol. 3(1). 6 p. DOI: <https://doi.org/10.18297/jwellness/vol3/iss1/2>
37. Ciulla J.B. Ethics and Effectiveness: The Nature of Good Leadership. Book. *The search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*. 2020. Vol. 50. 292 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_1
38. Dan H. The analysis of LG and Haier with trait theory and leadership style theory. *The Frontiers of Society, Science and Technology*. 2019. Vol. 1. №3. P.105 – 112. DOI: <https://doi.org/10.25236/FSST.20190317>
39. Degeneffe C.E. Book Review: The Dichotomy of Leadership: Balancing the Challenges of Extreme Ownership to Lead and Win. *Sage journals. Rehabilitation Counseling Bulletin*. 2024. P.1 – 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/00343552231226388>
40. Department of Defence. “ADDP 00.6 Leadership Ed2”. 2018. 103 p. URL: <http://surl.li/phxvg>
41. Department of National Defence. *Leadership in the Canadian Forces: conceptual foundations*. 2005. 144 p. URL: <http://www.cda-acd.forces.gc.ca>
42. DuBrin A.J. EBook. Leadership: Research findings, practice, and skills. 2022 (10th ed.) 464 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=4UBpEAAAQBAJ>
43. Fardian I., Zaerofi A., Ali Z. M. Business Strategy based on the comparison of Sun Tzu and Khandaq War Management Strategy. *Al Tijarah*. 2022. Vol. 8(1). P. 59 – 79. URL: <http://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/altijarah>
44. FM 6-22. Developing leaders. Headquarters, Department of the Army. 2022. 192 p. URL: <http://surl.li/rmear>
45. Gain D., & Bryant P.C. The men or the mission: Can an army of servants become an army of servant leaders? *Servant Leadership: Theory & Practice*. 2020. Vol. 7(1). P.89 – 109. <http://surl.li/rprlw>
46. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard business review*. 2001. P. 42 – 53. URL: <http://surl.li/pjifs>
47. Griffing A. L. Servant Leadership. *NCO Journal*. 2019. P. 1 – 5. URL: <http://surl.li/mquoy>
48. Gumus S., Bellibas M.S., Esen M. A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership journal*. 2018. Vol. 46. №1. P. 25 – 48. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
49. Hunt T., Fedynich L. Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*. 2019. Vol. 8. №2. P. 22 – 26. DOI: <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
50. Jalal B., Ghani S.A., Ismail A.S. Malaysian Military Leadership: History, Values and Principles. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*. 2021. Vol. 11(8). P. 648 – 649. DOI: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i8/10757>
51. Johnson C.E., Hackman M.Z. Leadership: A communication perspective (7th ed.). Waveland Press. 2018. 574 p.

52. Kolenda C. Ebook. Leadership: The Warrior's Art (2d ed.). Publisher: Stackpole Books. 2021. 480 p. URL: <https://hdl.loc.gov/loc/gdc/cip.2021010681>

53. Kouzes J.M., Posner B.Z. Ebook. The Leadership challenge (7th ed.): how to make extraordinary things happen in organizations. 2023. 416 p. ISBN: 978-1-119-73612-7

54. Lartey F.M. Chaos, complexity and contingency theories: a comparative analysis and application to the 21st century organization. *Journal of Business Administration Research*. 2020. Vol. 9. №1. P. 44 – 51. DOI: <https://doi.org/10.5430/jbar.v9n1p44>

55. Lindh P. Military Leadership and Technology: In which ways do military leaders perceive technology as support or limitation in their leadership? *Department of Security, Strategy and Leadership*. 2022. 37 p. URL: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:fhs:diva-10641>

56. Lindsay D.R., Day D.V., Halpin S.M. Shared leadership in the military: Reality, possibility, or pipedream? *Military Psychology*. Vol. 23(5). 2011. P. 528 – 549. DOI: <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600150>

57. Liseanu R. The Modern Military Leadership – The Anchor of Organizational Culture in the Contemporary World. *Land Forces Academy Review*. 2023. Vol. 28. №2. P. 80 – 87. URL: <http://surl.li/mfzsj>

58. Main J.B., Camacho M.M., Mobley C., Brawner C.E., Lord S.M., Kesim H. Technically and tactically proficient: How military leadership training and experiences are enacted in engineering education. *International Journal of Engineering Education*. 2019. Vol. 35(2). P. 446 – 457. URL: <http://surl.li/rvwiv>

59. Nazri M., Rudi M. Military leadership: A systematic literature review of current research. *International Journal of Business and Management*. 2019. Vol. 3. №2. P. 1 – 15. DOI: <https://doi.org/10.26666/rmp.ijbm.2019.1.2>

60. Nguyen J.P. Joint Contracting Support Plan 47. Minister of National Defence. 2021. 69 p. URL: <http://surl.li/mtoor>

61. Northouse P.G. Leadership. Theory and practice (9th ed.). Book. 2021. 600 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=6qYLEAAAQBAJ>

62. Raju V. Theory of Lim law: Leadership style. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*. 2018. Vol. 13. №6. P. 125 – 136. URL: <http://surl.li/mvflv>

63. Roberts R. Twelve principles of modern military leadership. *NCO Journal*. 2018. P. 1 – 8. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal>

64. Sahu J.K., Ramanujam V. Ethics, Moral and Values in the context of Military Leadership for Gen-Y: An Indian Armed Forces Perspective. *International Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 6. №2. P. 38 – 47. DOI: [https://doi.org/10.18843/ijms/v6i2\(1\)/05](https://doi.org/10.18843/ijms/v6i2(1)/05)

65. Thomas D. Jesus's Cross-Cultural Model of Leadership as Servant in Luke 22:24-30. *Faculty Publications – School of Business*. 2018. Vol. 91. P. 67 – 78. URL: <http://digitalcommons.georgefox.edu/gfsb/91>

66. Ujunwa M. Understanding leadership in a formal organization: overview, roles and theories. public administration: theory and practice in Nigeria. 2022. P. 138 – 154. URL: <http://surl.li/nudvl>

67. U.S. Army ADP 6-22 Army leadership and the profession. Headquarters, department of the army. 2019. 132 p.

68. Walls E. The value of situational leadership. *Community practitioner: the journal of the Community Practitioners & Health Visitors Association*. 2019. Vol. 92. №2. P. 31 – 33. URL: <http://surl.li/myvhp>

69. Wen T.B. et al. Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2019. Vol. 9. №9. P. 55 – 65. DOI: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i9/6269>

70. Zuo L., Leadership. eBook. Organizational Behavior: An evidence-based guide for MBA students 1st ed. 2023. 258 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-31356-1_7

REFERENCES

1. Aleksandrov, Y.V. (2017). Psychological aspects of leadership. Leaders of the 21st century. *Formation of the personality of a charismatic leader based on humanitarian technologies*, 152-154 [in Ukrainian].

2. Beshpartochna, O.I. & Skrebkova, K.S. (2021). The principles of formation of leadership qualities in students of higher education. *Education and pedagogical science*, 3(178), 13-24 [in Ukrainian].

3. Boyko, O.V. (2018). Pedagogical conditions for introducing the methods of forming the leadership competence of future officers into the educational process of higher military educational institutions. *Bulletin of Zhytomyr Ivan Franko State University. Pedagogical sciences*, 4(95), 32-40 [in Ukrainian].

4. Willink, D. & Bebin, L. (2020). Absolute responsibility. *Leadership lessons from "seals" / trans. from English G. Lytvynenko* [in Ukrainian].

5. Volobuev, V. (2022). Methodical recommendations for scientific and pedagogical workers of higher military educational institutions regarding the formation of readiness of future border officers for project management. *Scientific innovations and advanced technologies*, 10(12), 275-282 [in Ukrainian].

6. Voronin, A. (2021). Ways of forming the leadership competence of future officers in Canada. *Didaskal: journal: materials Vseukr. science and practice conf. from international with the participation of "Transformation of higher pedagogical education: world and Ukrainian context"*. Poltava, 22, 85-87 [in Ukrainian].

7. Golman, D. & Boyatsis, R. & Mackey, E. (2019). Emotional intelligence of a leader/trans. From English V. Glinka [in Ukrainian].

8. Doctrine of military leadership development in the Armed Forces of Ukraine. (2024) [in Ukrainian].

9. Doctrine of military leadership in the National Guard of Ukraine. (2022) [in Ukrainian].

10. Kalinchuk, O.I. (2021). Leadership and management in change management processes in the public administration system [in Ukrainian].

11. Kormych, L.I. (Eds.). (2023). Modern political processes: Educational and methodological manual [in Ukrainian].

12. Krymets, L. (2018). Leadership is a special form of power in the modern military-professional environment. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 51-58 [in Ukrainian].

13. Kucher, I. (2018). Modern approaches to defining leadership. *Actual problems of social and political sciences: collection of scientific conference materials*. Vinnytsia, 252-257 [in Ukrainian].

14. Leadership on the battlefield: a study of military leadership in Ukraine. (2020) [in Ukrainian].

15. Magnovsky, I.Y. & Nazarchuk, A.V. (2023). Principles of leadership in local self-government. *Legal scientific electronic journal*, 4, 388-391 [in Ukrainian].

16. Martyniuk, V. & Markova, N. (2023). Distributed leadership as a principle of implementation of partnership pedagogy. *Scientific Collection "InterConf"*, 144, 177-184 [in Ukrainian].

17. Pavlyuk, O.D. (2023). Conditions for the development of leadership qualities of future psychologists in the period of martial law with the application of valueological principles, 126-135 [in Ukrainian].

18. Semchenko, N.O. (2005). Pedagogical conditions for the formation of leadership qualities of future teachers in extracurricular activities. *Theory and methodology of professional education* [in Ukrainian].

19. Syrotenko, A.M. & Vitchenko, A.O. & Osyodlo, V.I. & Aleshchenko, V.I. (2020). Concept of development of military humanitarian education in Ukraine (project). *Science and defense*, 4, 53-57 [in Ukrainian].

24. Theory and methodology of formation of leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine. (2020) [in Ukrainian].
25. Falgarova, G.A. (2020). Diagnosis of leadership competencies of the management staff of the organization [in Ukrainian].
26. Adair, J. (2022). *Develop Your Leadership Skills: Fast, Effective Ways to Become a Leader People Want to Follow*, 5 [in English].
27. Adigwe, A. (2022). Civic Education and Leadership: The Nexus in Good Governance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(6), 1989-1993 [in English].
28. Antonakis, J. & Day, D.V. (2017). *The nature of leadership* (3d ed.) [in English].
29. Army Leadership Doctrine of Great Britain. (2019) [in English].
30. Australian Defence Doctrine Publication (ADDP) 00.6 - Leadership. (2018). 2nd edition [in English].
31. Awu, E. & Darius, B. (2022). Leadership Styles and Its Implications on Organizational Survival. *Leadership*, 6(9), 78-83 [in English].
32. Bakker, A.B. et al. (Eds.). (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal* [in English].
33. Bans-Akutey, A. (2021). The path-goal theory of leadership. *Academia Letters*, 2 [in English].
34. Bekesiene, S. et al. (2021). Military leader behavior formation for sustainable country security. *Sustainability*, 13(8), 1-22 [in English].
35. Bowles, S.V. et al. (2017). *Handbook of Military Psychology: Clinical and Organizational Practice* (1st ed.), 301-332 [in English].
36. Chñrif, L. & Wood, V. & Wilkin M. (2021). An investigation of the character strengths and resilience of future military leaders. *Journal of Wellness*, 3(1) [in English].
37. Ciulla, J.B. (2020). Ethics and Effectiveness: The Nature of Good Leadership. Book. *The search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*, 50 [in English].
38. Dan, H. (2019). The analysis of LG and Haier with trait theory and leadership style theory. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 1(3), 105-112 [in English].
39. Degeneffe, C.E. (2024). Book Review: The Dichotomy of Leadership: Balancing the Challenges of Extreme Ownership to Lead and Win. *Sage journals. Rehabilitation Counseling Bulletin*, 1-4 [in English].
40. Department of Defence. "ADDP 00.6 Leadership Ed2". (2018) [in English].
41. Department of National Defence. (2005). *Leadership in the Canadian Forces: conceptual foundations* [in English].
42. DuBrin, A. J. (2022). Leadership: Research findings, practice, and skills, 10 [in English].
43. Fardian, I. & Zaerofi, A. & Ali, Z. M. (2022). Business Strategy based on the comparison of Sun Tzu and Khandaq War Management Strategy. *Al Tijarah*, 8(1), 59-79 [in English].
44. FM 6-22. (2022). Developing leaders. Headquarters, Department of the Army [in English].
45. Gain, D. & Bryant, P.C. (2020). The men or the mission: Can an army of servants become an army of servant leaders? *Servant Leadership: Theory & Practice*, 7(1), 89-109 [in English].
46. Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 42-53 [in English].
47. Griffing, A.L. (2019). Servant Leadership. *NCO Journal*, 1-5 [in English].
48. Gumus, S. & Bellibas, M.S. & Esen M. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership Journal*, 46(1), 25-48 [in English].
49. Hunt, T. & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26 [in English].
50. Jalal, B. & Ghani, S.A. & Ismail, A.S. (2021). Malaysian Military Leadership: History, Values and Principles. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 11(8), 648-649 [in English].
51. Johnson, C.E. & Hackman, M.Z. (2018). Leadership: A communication perspective. (7th ed.) [in English].
52. Kolenda, C. (2021). Leadership: The Warrior's Art (2d ed.) [in English].
53. Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2023). *The Leadership Challenge* (7th ed.): how to make extraordinary things happen in organizations [in English].
54. Lartey, F.M. (2020). Chaos, complexity, and contingency theories: a comparative analysis and application to the 21st century organization. *Journal of Business Administration Research*, 9(1), 44-51 [in English].
55. Lindh, P. (2022). Military Leadership and Technology: How do military leaders perceive technology as support or limitation in their leadership? *Department of Security, Strategy and Leadership* [in English].
56. Lindsay, D.R. & Day, D.V. & Halpin, S.M. (2011). Shared leadership in the military: Reality, possibility, or pipedream? *Military Psychology*, 23(5), 528-549 [in English].
57. Liseanu, R. (2023). The Modern Military Leadership-The Anchor of Organizational Culture in the Contemporary World. *Land Forces Academy Review*, 28(2), 80-87 [in English].
58. Main, J.B. et al. (2019). Technically and tactically proficient: How military leadership training and experiences are enacted in engineering education. *International Journal of Engineering Education*, 35(2), 446-457 [in English].
59. Nazri, M. & Rudi, M. (2019). Military leadership: A systematic literature review of current research. *International Journal of Business and Management*, 3(2), 1-15 [in English].
60. Nguyen, J.P. (2021). Joint Contracting Support Plan 47. Minister of National Defence [in English].
61. Northouse, P.G. (2021). *Leadership. Theory and practice* (9th ed.) [in English].
62. Raju, V. (2018). Theory of Lim law: Leadership style. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 13(6), 125-136 [in English].
63. Roberts, R. (2018). Twelve principles of modern military leadership. *NCO Journal*, 1-8 [in English].
64. Sahu, J.K. & Ramanujam, V. (2019). Ethics, Moral and Values in the Context of Military Leadership for Gen-Y: An Indian Armed Forces Perspective. *International Journal of Management Studies*, 6(2), 38-47 [in English].
65. Thomas, D. (2018). Jesus's Cross-Cultural Model of Leader as Servant in Luke 22:24-30. *Faculty Publications - School of Business*, 91, 67-78 [in English].
66. Ujunwa, M. (2022). Understanding leadership in a formal organization: overview, roles, and theories. Public administration: theory and practice in Nigeria. *Theory and practice in Nigeria*, 138-154 [in English].
67. U.S. Army ADP 6-22. (2019). Army leadership and the profession. Headquarters, department of the army [in English].
68. Walls, E. (2019). The value of situational leadership. *Community practitioner: the Community Practitioners & Health Visitors Association journal*, 92(2), 31-33 [in English].
69. Wen, T.B. et al. (2019). Leadership styles in influencing employees job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65 [in English].
70. Zuo, L. Leadership. (2023). *Organizational Behavior: An evidence-based guide for MBA students* 1st ed [in English].

АНОТАЦІЯ

ЛЕЩЕНКО Сергій Васильович, ПРИХОДЬКО Ігор Іванович.

Психологія військового лідерства: теорії, принципи, компетентності.

У дослідженні поглиблено проаналізовано феномен військового лідерства в контексті актуальних викликів, зокрема російсько-української війни. Розкрито сутність понять «лідерство» та «військове лідерство», зіставлено у табличній формі обсяг і зміст багатоваріантних визначень кожного із цих понять. Висвітлено соціально-психологічні погляди на значення-смыслову картину лідерства, виявлено їх інтерференційні зв'язки та сконструйовано порівняльну таблицю різномасштабних теоретичних конструкцій (себто окремих епістемологічних організацій) розуміння осягнення цього феномену за такою методологічною схемою: з а г а л ь н е – життєвих ситуацій і бігевіористська (поведінкова) теоретичні системи, о с о б л и в е – трансакційна, непередбачуваних обставин, життєвого циклу лідерства, функціонально-психосоціальна та інтегрально-психологічна теорії, о д и н и ч н е – трансформаційна, сили і впливу, великої людини, особистісних рис лідера, емоційного, розподіленого та опосередкованого лідерства концепції, к о н к р е т н е – послідовників теоретична модель керівництва. Під час рефлексивного розгляду названих теоретичних побудов узагальнено їх сутнісні ознаки в інтелектуальній проєкції на специфіку військової служби-діяльності, у процесі підготовки до якої і психозмістовий перебіг якої вимагають усталеного вакуальнення й урешті-решт довершеної сформованості особливої гами особистісних рис-якостей та суб'єктно-індивідуальнісних особливостей військового, які визначають його поведінку, думки та емоції у різних життєвих ситуаціях, що узадає розуміння та ефективний розвиток лідерства як унікального явища, де інтелектуальні, емоційні, соціальні, мотиваційні складові внутрішнього світу переплітаються із громадянською зрілістю виконавців, тобто із рівнем їхньої освіченості, професійної компетентності, з виконання військового завдання, здатністю нести відповідальність не тільки за свою поведінку, а й за діяння підлеглих, із бажанням працювати для досягнення цілей силових структури організації. Доведено, що роль психоіндивідуальних особливостей у лідерстві всеохоплювальна і містить, по-перше, такі базові характеристики, як темперамент, характер, інтелектуальність, емоційний інтелект, мотивація та цінності; по-друге, різний керівний вплив на прийняття рішень, зважаючи на особистісні ресурси і можливості; по-третє, певний спосіб взаємодії лідера з командою, що залежить від його комунікативних навичок, вміння мотивувати та делегувати повноваження; по-четверте, здатність керівника адаптуватися до швидких змін, передусім його гнучкість, креативність і відкритість до нового; по-п'яте, особистісну стійкість до стресу, щонайперше за умов кризи, коли лідер повинен зберігати спокій і впевненість, що вимагає високого рівня емоційної стійкості та саморегуляції. Аргументовано поєднання трьох підходів чи каналів розвитку лідерських рис-властивостей військовослужбовців, а саме вродженого (генетичного), загальнокультурного та професійної

соціалізації. Визначено центральні концептуалізації проблемного поля дослідження: лідерство як процес, соціальний вплив, групова взаємодія і як спільна ціле-спрямована діяльність. Поняттєво-зміслову оперування термінами «лідерство» та «військове лідерство» надає їм інструментальної вагомості близьких за змістом, але відмінних за обсягом і системністю покомпонентних зв'язків, світоглядних контекстів, цілі та ризики із не-обов'язковістю ієрархічного підходу, подекуди відсутністю відповідальності та гнучкими рамками керівництва/управління. Другий концентр узагальнює компетентнісний, ситуаційний і суто професійний підходи, що підкреслюють значущість як високих наслідків військової діяльності, що можуть призвести до повного провалу місії та втрати підлеглого особового складу, так і чіткої ієрархічної побудови життя того чи іншого силового підрозділу, що вимагає від підлеглих дисциплінованості, абсолютної відповідальності, гідності, саморегуляції у часопросторі відповідальних структурних обмежень. Детально розглянуто п р и н ц и п и військового лідерства вітчизняних і закордонних науковців, виокремлено їх пояснювальні переваги та інтерпретаційні обмеження. При цьому підкреслено, що новітні досягнення у сфері психології дозволяють командирів більш глибоко розуміти процеси керування підлеглим особовим складом, розробляти ефективні стратегії та моделі лідерства в динамічному світі, де важливу роль відіграє саме професійна компетентність вояка, що уможлиблює якісне виконання ним службово-бойові завдання за призначенням. Обґрунтовано, що військово лідерство має свої унікальні особливості, які відрізняють його від інших видів керівництва специфікою військової служби, яка вимагає високого рівня дисципліни, відповідальності та здатності приймати швидкі рішення в умовах стресу, небезпеки, невизначеності. Наголошено на винятковій значущості комплексного підходу до вивчення психології військового лідерства, що охоплює аналіз теорій, принципів та компетентностей, необхідних для успішного виконання особовим складом найскладніших військових завдань.

Ключові слова: Національна гвардія України, Збройні Сили України, лідерство, військово лідерство, особистість лідера, теорії і концепції лідерства, принципи лідерства, професійна компетентність, лідерські рис-властивості.

ANNOTATION

Serhii LESHCHENKO, Ihor PRYKHODKO.

Military leadership psychology: theories, principles, competencies.

The study deeply analyzes the military leadership phenomenon in the context of current challenges, in particular the Russian-Ukrainian war. The essence of the concepts "leadership" and "military leadership" is disclosed, the volume and content of multi-variant definitions of each of these concepts are compared in tabular form. Socio-psychological views on the meaningful-semantic picture of leadership are highlighted, their interference relationships has been revealed and a comparative table of various-scale theoretical constructions (that is, individual epistemological organizations) of understanding comprehension of this phenomenon has been

constructed according to the following *methodological scheme*: g e n e r a l – life situations and behavioral *theoretical systems*, s p e c i a l – transactional, unpredictable circumstances, the life cycle of leadership, functional-psychosocial and integral-psychological *theories*, s i n g l e – transformational, force and influence, the great human, personality traits of the leader, emotional, distributed and indirect leadership *concept*, s p e c i f i c – followers theoretical *leadership model*. During the reflexive consideration of these theoretical constructions, their essential features in the intellectual projection on the specifics of military service-activity are generalized, in the process of preparing for which and the psycho-content course of which require a well-established actualization and, finally, a complete formation of a special range of personal features-qualities and subject-individual characteristics of the military, which determine his behavior, thoughts and emotions in different life situations that establishes understanding and effective development of leadership as a unique phenomenon, where the intellectual, emotional, social, motivational components of the inner world are intertwined with the civic maturity of the performers, that is, with the level of their education, professional competence, to perform military tasks, the ability to be responsible not only for their behavior, but also for the actions of subordinates, with the desire to work to achieve the goals of the organization's power structure. It is proved that the role of psycho-individual features in leadership is comprehensive and contains, firstly, such basic characteristics as temperament, character, intelligence, emotional intelligence, motivation and values; secondly, different leadership influence on decision-making, taking into account personal resources and opportunities; thirdly, a certain way of interaction between the leader and the team, depending on his communication skills, ability to motivate and delegate authority; fourthly, the ability of the manager to adapt to rapid changes, especially his flexibility, creativity and openness to the new; fifthly, personal resistance to stress, first of all in a crisis, when the leader must remain calm and confident, which requires a high level of emotional stability and self-regulation. It is reasoned the combination of three approaches or channels for the development of leadership features-properties of military personnel, namely innate (genetic), general-cultural and professional socialization. The central conceptualizations of the research problem field are defined: leadership as a process, social impact, group interaction and as a joint purposeful activity. Conceptual-semantic operation with the terms “leadership” and “military leadership” gives them the instrumental weight of

similar in content, but different in volume and systemacy component-by-component relations, *worldview concentrers*. Thus, the first comprehensively describes the diverse context, goals and risks with the optional hierarchical approach, sometimes lack of responsibility and flexible management framework. The second concentrer generalizes competent, situational and purely professional approaches, emphasizing the importance of both high consequences of military activity, which can lead to a complete failure of the mission and the loss of subordinate personnel, and a clear hierarchical construction of the life of one or another power unit, which requires discipline from subordinates, absolute responsibility, dignity, self-regulation in the time-space of relevant structural limitations. The p r i n c i p l e s of military leadership of domestic and foreign scientists are considered in detail, their explanatory advantages and interpretation limitations are singled out. At the same time, it is emphasized that the latest achievements in the field of psychology allow the commander to more deeply understand the processes of managing subordinate personnel, to develop effective strategies and models of leadership in a dynamic world, where the professional competence of the soldier plays an important role, which makes it possible for him to perform high-quality service-combat tasks as intended. It is substantiated that military leadership has its own unique features that distinguish it from other types of leadership in the specifics of military service, which requires a high level of discipline, responsibility and ability to make quick decisions in conditions of stress, danger, uncertainty. The exceptional importance of *an integrated approach* to the study of the military leadership psychology is stressed, covering the analysis of theories, principles and competencies necessary for the personnel to successfully perform the most complex military tasks.

Key words: *National Guard of Ukraine, Armed Forces of Ukraine, leadership, military leadership, personality of the leader, theories and concepts of leadership, principles of leadership, professional competence, leadership traits-properties.*

Рецензенти:

**д. психол. н., с.н.с. Олександр КОЛЕСНІЧЕНКО,
к. психол. н., доц. Олег ХАЙРУЛІН.**

**Надійшла до редакції 15.04.2024.
Підписана до друку 03.08.2024**

Бібліографічний опис для цитування:

**Лещенко С.В., Приходько І.І. Психологія військового лідерства: теорії, принципи, компетентності. *Психологія і суспільство*. 2024. №2. С. 157-178.
DOI: <https://doi.org/10.35774/pis2024.02.157>**

КИРИЧУК Валерій Олександрович, РУДЕНКО Сергій Антонович,
МАРУШКО Юрій Володимирович

ВПЛИВ ОСВІТЬОГО ДОВІКІЛЛЯ НА СОЦІАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ І ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ШКОЛЯРІВ

Valerii KYRYCHUK, Serhii RUDENKO, Yurii MARUSHKO
**IMPACT OF THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT ON SOCIAL PRIORITIES
AND SCHOOLCHILDREN'S MENTAL HEALTH**

DOI: <https://doi.org/10.35774/pis2024.02.179>

УДК: 159.913 : 6.16-053.2

ВСТУП

Соціальні фактори є одними із найпоширеніших та найважливіших чинників впливу на навчання, формування соціальної адаптації, фізичне та психічне здоров'я дітей. Саме вони можуть стати причиною погіршення якості адаптації до соціального довкілля, зокрема здатні спричинити порушення процесів формування соціальних пріоритетів та поведінкових відхилень і здоров'я на все подальше життя [7; 21; 23; 27].

Соціальні пріоритети, що впливають на поведінку школяра під час навчання та регулюють його взаємодію з іншими членами соціуму, мають значний вплив на формування фізичного здоров'я. Проблеми формування таких пріоритетів пов'язані зі зміненими стандартами поведінки, переживань та з особливостями мислення, які відхиляються від нормативних траєкторій розвитку у соціальній культурі. Ці відхилення можуть проявлятися у різних комбінаціях, включаючи негативне ставлення до родини, навчання, друзів, праці та інших аспектів суспільного життя. Неадекватне сприйняття дитиною шкільного віку суб'єктів соціального оточення може суттєво вплинути на формування фізичного та психічного здоров'я, спричиняючи розвиток преморбідних станів, і на виникнення згодом хронічних захворювань. Водночас, як відомо, важливими

соціальними чинниками формування здоров'я дитини є вплив родини та мікросоціального оточення в умовах освітнього закладу.

Дослідження, спрямовані на оцінку впливу соціальних пріоритетів на формування здоров'я особи викликають активну зацікавленість серед науковців [2; 5; 19]. Вони вказують на особливості їх вираження у специфічних коморбідних соматичних проявах, таких як соціальна ізоляція, яка може бути тригером захворювань серцево-судинної системи та дисфункції імунної системи; хронічний стрес, що спричиняє первинну артеріальну гіпертензію, ожиріння та цукровий діабет; булінг, що призводить до невротично-депресивних станів, хронічного головного болю, захворювань серцево-судинної та травної систем й автоімунних розладів; погіршення якості харчування, зниження рівня фізичної активності, спортивної форми та погіршення сну, скажімо, тоді, коли сон зменшують через час, проведений перед екраном [1; 7; 9; 12-14].

Неадекватне ставлення школяра до збереження свого здоров'я може спричинити розвиток хронічних захворювань та погіршувати їх перебіг. Науковці виокремлюють селективний вплив порушень соціальних пріоритетів на формування окремих преморбідних відхилень та хронічних захворювань. Засвідчено, що проблеми соціальних пріоритетів можуть стати причиною таких преморбідних відхилень і хронічних захворювань, як психічні розлади,