

ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Проаналізовано сучасні підходи до формування лідерських компетентностей військовослужбовців, особливості підготовки військових лідерів на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях, а також значення безперервного професійного розвитку, самоосвіти та самовдосконалення. Особливу увагу приділено ролі командирів нижчого рівня як ключової ланки між стратегічним керівництвом та практичною діяльністю військових підрозділів. Наголошено на необхідності розвитку критичного мислення, адаптивності, морально-вольових якостей та психологічної готовності до прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Ключові слова: військове лідерство; менеджмент персоналу; управління персоналом; військовий лідер; лідерські компетентності; командир; кадрова політика; професійний розвиток військовослужбовців; морально-психологічна стійкість; військова освіта.

Abstract

The article analyzes contemporary approaches to the development of leadership competencies among military personnel, the specific features of training military leaders at the tactical, operational, and strategic levels, as well as the importance of continuous professional development, self-education, and self-improvement. Particular attention is paid to the role of junior commanders as a key link between strategic leadership and the practical activities of military units. The study emphasizes the necessity of developing critical thinking, adaptability, moral and volitional qualities, and psychological readiness for decision-making under conditions of uncertainty and risk.

Keywords: military leadership; personnel management; human resource management; military leader; leadership competencies; commander; personnel policy; professional development of military personnel; moral and psychological resilience; military education.

Вступ

Відповідно до тенденцій розвитку Збройних Сил України в умовах війни ефективність командування набуває нових рис завдяки поєднанню командирами (начальниками) процесів управління (менеджменту) і військового лідерства. У контексті сучасних глобальних викликів, зокрема зростання геополітичної нестабільності, поширення гібридних загроз та інтенсифікації збройних конфліктів, особливої актуальності набуває дослідження військового лідерства як ключового чинника професійної ефективності, морально-психологічної стійкості та організаційної згуртованості особового складу. Специфіка Збройних Сил вимагає від військових лідерів одночасної наявності особистісних якостей, ситуаційної гнучкості та навичок управління колективом у складних і динамічних умовах [1].

Основна частина

Управління (менеджмент) у військах (силах) підтримує стабільність і контрольованість процесів, забезпечуючи моніторинг результатів діяльності, а військове лідерство стимулює позитивні зміни, зосереджуючись на взаємодії з особовим складом. Військове лідерство виражає тенденцію до особистої залученості у процес діяльності, готовність і прагнення військовослужбовця до реалізації ініціативних і відповідальних професійних дій, міру позитивного самоствавлення до себе як суб'єкта професійної діяльності і передбачає здатність до інтеграції та саморегуляції на користь поставленої мети, подолання фрагментарності і забезпечення стабільності діяльності, збереження її особливостей у разі змін, ускладнення умов діяльності тощо [1, 2].

Феномен військового лідерства є об'єктом уваги багатьох дослідників і знаходить відображення в значній кількості наукових праць. Аналіз публікацій свідчить про послідовну трансформацію педагогічних моделей підготовки офіцерів у напрямку інтеграції поведінкових, емоційних та

когнітивних компонентів лідерства. Розвиток лідерських компетентностей вимагає не лише змістового, а й методологічного оновлення вітчизняної системи підготовки офіцерів, зокрема – впровадження принципів трансформаційного лідерства. Формування лідерства в умовах гібридної війни потребує розвитку критичного мислення, ситуаційного аналізу та морально-вольових якостей, які досягаються шляхом модернізації системи підготовки та створення умов для симулятивного навчання. За умов швидких змін і зростання ризиків, з якими стикаються Збройні сили України, ключовою стає здатність командирів нижчого рівня не лише виконувати накази, але й демонструвати компетенції лідера. Їхня роль полягає у прийнятті обґрунтованих рішень, управлінні особовим складом, мотивації підлеглих і забезпеченні командної взаємодії, особливо у критичних або нестандартних ситуаціях. У зв'язку з ростом нестабільності та нових викликів, командири мають розвивати нові навички та опановувати необхідні лідерські властивості. Важливість формування лідерських якостей серед командирів нижчого рівня обумовлена їхньою ключовою роллю у створенні зв'язку між стратегічним керівництвом і оперативною діяльністю. Процес становлення військових лідерів у ЗСУ є послідовним і орієнтованим на вдосконалення професійних та особистісних характеристик військовослужбовців протягом усього етапу їхньої служби [3 - 5].

Лідери формуються поступово, через здобуття досвіду, глибоке навчання, отримання практичних навичок і професійний розвиток на рівні тактики, операцій і стратегії. Військові лідери розвиваються, кар'єрно зростають і беруть на себе дедалі більшу відповідальність. Вони вдосконалюють і розвивають свої якості та компетентності, набуті на тактичному рівні, розширюють їх за рахунок здобуття нових знань, опанування нових професійних навичок та здатності діяти у більш складних умовах, вести за собою більш чисельні колективи. Щоб підготувати себе до більш вимогливих середовищ, військові лідери повинні інвестувати більше часу на саморозвиток та самоосвіту. На період супроводження та управління кар'єрою військових лідерів основними маркерами повинні слугувати рівень сформованості їх лідерських атрибутів та компетентностей за результатами щорічного оцінювання військовослужбовця безпосереднім командиром (начальником) відповідно до порядку організації і проведення атестування військовослужбовців ЗС України. Інновації у підходах до навчання командирів нижчого рівня і вдосконалення їхніх лідерських якостей можуть суттєво вплинути на організацію взаємодії у військових підрозділах і їхню ефективність. Особливу роль відіграє психологічна складова лідерства, яка є вирішальною для успішного впровадження змін і управління військовими колективами. У Доктрині "Менеджмент персоналу" від 29.11.2025 року одними з ключових стратегічних цілей зазначаються: "формування боєздатного, професійного та мотивованого персоналу, здатного ефективно виконувати завдання за призначенням" та "розвиток професійних, військово-спеціальних і лідерських компетентностей персоналу, підвищення якості підготовки та управлінської спроможності". Відповідно до Доктрини військового лідерства у ЗСУ, затвердженої начальником Генерального штабу ЗСУ у 2024 році, основою військового лідера є динамічне застосування знань і досвіду, які спрямовані на розуміння, розвиток, а також втілення атрибутів та компетенцій, необхідних для ефективності та результативності підрозділу. Атрибути військового лідера, його внутрішні характеристики, формують мотивацію для дій і поведінки, та визначають, як мислення впливає на рішення і взаємодію з іншими. Натомість компетентності задають зрозумілий та послідовний шлях розвитку військового лідера, окреслюють вимоги до його фахових вмінь та навичок, особистісних рис на різних рівнях командування. Сучасний стан розвитку військової кадрової політики характеризується реалізацією заходів з формування та розвитку лідерських якостей у командирів (начальників), удосконалення методичного забезпечення щодо формування військового лідерства, формування єдиних підходів до підготовки (навчання) офіцерського та сержантського складу з метою набуття ними лідерських якостей та їх подальшого розвитку.

Висновки

Військове лідерство в сучасних умовах є невід'ємною складовою системи менеджменту персоналу Збройних Сил України та одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності військових підрозділів. На відміну від традиційного управління, яке спрямоване на планування, організацію та контроль виконання завдань, військове лідерство забезпечує формування довіри, мотивації, відповідальності та згуртованості особового складу, що особливо важливо в умовах воєнного стану та високої динаміки бойових дій.

Дослідження показало, що успішна реалізація завдань за призначенням потребує гармонійного поєднання управлінських функцій командира з його лідерськими якостями та компетентностями. Особливого значення набуває розвиток критичного мислення, адаптивності, стресостійкості, морально-вольових якостей і здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та ризику.

Встановлено, що формування військового лідера є безперервним процесом, який охоплює всі етапи військової служби та передбачає систематичне навчання, набуття практичного досвіду, саморозвиток і професійне вдосконалення. Важлива роль у цьому процесі належить системі військової освіти, кадровій політиці та механізмам оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей військовослужбовців.

Подальший розвиток військового лідерства має здійснюватися шляхом удосконалення системи підготовки командирів, впровадження сучасних освітніх технологій, розвитку практикоорієнтованого навчання та реалізації положень Доктрини військового лідерства і Доктрини «Менеджмент персоналу». Це сприятиме підвищенню управлінської спроможності командирів, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню високого рівня боєздатності Збройних Сил України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України : ВКП 7-00(03).01 (ОП-1-296). Київ : Генеральний штаб Збройних Сил України, 2024. 46с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/Доктрина-№2-.pdf>
2. Доктрина “З вивчення та впровадження досвіду у Збройних Силах України” ВКП 7-00(01).01 (ОП-7-162). Київ: Генеральний штаб Збройних Сил України, 2025. 43с. URL: <https://uvma.mil.gov.ua/science/experience/files/doktryna-z-vyvchennia-ta-vprovadzhennia-dosvidu-u-zbrojnykh-sylakh-ukrainy-2025.pdf>
3. Доктрина “З оборонного планування у Збройних Силах України” у Збройних Силах України. Київ : Генеральний штаб Збройних Сил України, 2020. 68с. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/2_СП-5-006701.01-ДОК-3-ОБОР-ПЛ-У-3С.pdf
4. Тіхонов Г. М., Кир’янова О. В. Ціннісно-компетентнісний підхід у системі військового лідерства в Збройних Силах України. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2024. С. 347–352. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/44656>
5. Риндін Ю. Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів розвідки у контексті реалізації Доктрини військового лідерства у Збройних Силах України. Харків, 2024. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/f92c8fc6-c57a-48f8-afad-c0c7a12df29c>

Шуляк Олександр Іванович – викладач кафедри Військової підготовки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, Україна. Email: shuliakalex1111@gmail.com

Oleksandr Shuliak – lecturer of the Department of Military Training, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine. Email: shuliakalex1111@gmail.com