Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення

Валерій Залужний
Головнокомандувач Збройних Сил України
Генеральний штаб Збройних Сил України
03168, Повітрофлотський проспект, 6, Київ, Україна
e-mail: uzvk_mou@post.mil.gov.ua
ORCID: 0000-0002-1947-501X

Віктор Назаров
Радник Головнокомандувача Збройних Сил України
Генеральний штаб Збройних Сил України
03168, Повітрофлотський проспект, 6, Київ, Україна
e-mail: uzvk_mou@post.mil.gov.ua

Руслан Грищук
доктор технічних наук, професор
начальник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, Повітрофлотський проспект, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: Dr.Hry@i.ua
ORCID: 0000-0001-9985-8477

Анотація. Попри те, що розвитку лідерських якостей у військовослужбовців в останні роки приділяється суттєва увага, систему військового лідерства у Збройних Силах України й досі остаточно не сформовано. Тому дослідження, пов'язані з формуванням та розвитком зазначеної системи, вивченням виявлених, при цьому, проблемних питань та визначення шляхів їх вирішення, нині є актуальними. У більшості наукових публікацій у цій сфері здебільшого розглядаються психологічні аспекти феномена лідерства. І водночас питання, що стосуються формування та розвитку системи військового лідерства у Збройних Силах України, залишалися поза увагою більшості дослідників. Тому, авторами у цій роботі висвітлено результати аналізу проблемних питань у системі військового лідерства у Збройних Силах України, визначено можливі шляхи їх вирішення, а також надано модель перспективної системи військового лідерства.

Результати проведеного авторами статті аналізу свідчать про те, що сьогодні у Збройних Силах України є розрізнені та не об'єднані в єдину систему елементи, які частково виконують завдання щодо формування, підтримки та розвитку лідерських якостей військовослужбовців. При цьому як основні проблемні питання варто виділити такі: порушення принципу єдності управління з питань військового лідерства; недосконалість нормативно-правової бази з питань військового лідерства; невідповідність змісту освітніх компонент з підготовки військових лідерів вимогам до лідерських компетентностей; недосконалість існуючих методик оцінювання лідерських якостей військовослужбовців; відсутність справедливої, стабільної та прозорої системи мотивації військових лідерів тощо.

Для створення у Збройних Силах України дієвої системи військового лідерства авторами запропоновано виконати такі першочергові заходи: створити у Головному управлінні

персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, кадрових центрах Збройних Сил України та видів Збройних Сил України, а також у командуваннях окремих родів військ (сил) Збройних Сил України структурні підрозділи, відповідальні за організацію та супроводження військового лідерства; організувати роботу щодо уточнення навчальних програм із підготовки офіцерів та сержантів (старшин); організувати проведення наукових досліджень, спрямованих на формування методик визначення (діагностування) рівня сформованості лідерських якостей; створити у Збройних Силах України справедливу, стабільну та прозору систему мотивації військових лідерів; опрацювати нову редакцію Доктрини з розвитку військового лідерства у Збройних Силах України та дорожню карту її реалізації з урахуванням вище зазначеного.

Ключові слова: лідерство, модель системи військового лідерства, підготовка військових лідерів.

Вступ (Introduction)

В умовах відбиття широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України та реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти (Стратегічний оборонний бюлетень, 2021), її безпекових структур Збройним Силам України (ЗС України) потрібні компетентні фахівці з лідерськими якостями, які спроможні ефективно виконувати завдання із захисту держави, а також діяти спільно із частинами та підрозділами збройних сил держав – членів Організації Північноатлантичного договору (НАТО). Ці положення є одним із пріоритетів реалізації як Доктрини військового лідерства Національної гвардії України (2021) так і Доктрини розвитку військового лідерства у ЗС України (2020). Зважаючи на спрямування політики уряду закріпленої також у Стратегії воєнної безпеки України (2021), військово-політичне керівництво нашої держави вимагає формування у ЗС України нового стилю військового лідерства і трансформації професійної культури на основі євроатлантичних принципів.

Кобзар А. О. (2020) у своїй роботі обґрунтовував проблеми уточнення термінології морально-психологічного забезпечення та важкість становлення системи лідерства у ЗС України. А аналіз Положень про Генеральний штаб ЗС України (2020) свідчить про те, що у ЗС України систему військового лідерства ще й досі не сформовано й вона знаходиться у процесі розбалансованості. Тому дослідження, пов’язані з формуванням та розвитком зазначеної системи, вивченням виявлених при цьому проблемних питань та визначенням шляхів їх вирішення, нині є одним із актуальних актуальними завдань, що потребує реалізації.

Як зазначається в (Більшинський, 2020) Система військового лідерства повинна базуватися на теоретичних, так і на практичних засадах. Досягнення взаємосумісності зі ЗС України, іншими складовими сил безпеки та оборони, а також з аналогічними формуваннями держав-партнерів, що вимагає встановлення єдиної системи поглядів щодо військового лідерства, дотримання основних принципів його розвитку, стандартів, цінностей, особистих якостей і базових компетенцій військових лідерів. У роботах Полтєвої Н. (2023), Вонга Л. (2009) та Міршука О. (2020) зазначається, що військове лідерство є ключовим компонентом професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і управлінь військових частин (штабів), військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням. В арміях держав-членів НАТО (наприклад, відповідно до директиви Департаменту штабу сухопутних військ Сполучених Штатів Америки (2019), а також за результатами аналітичних досліджень Лафліна К. (2007) та Ріда Г.Е. (2009)) військове лідерство, зокрема, ґрунтується на цінностях, традиціях, етиці поведінки, глибокому розумінні та неухильному дотриманні військової дисципліни та культури у військовому колективі.

Відповідно до позиції Карпека В. (2021) система військового керівництва повинна застосовується в ЗС України через різноманітні програми розвитку лідерства. Ці програми

спрямовані на розвиток лідерських навичок і здібностей військовослужбовців усіх рівнів, від молодших офіцерів до командирів вищого рангу. Теоретико-методологічні принципи управління змінами також застосовуються при розробці та реалізації військової політики та стратегії. Було закладено основи нової системи спільного керівництва силами оборони та військового управління в Збройних Силах, підкреслюючи важливість співпраці та координації між різними родами військ. Застосовуючи ці методологічні основи, система військового лідерства в Україні може ефективно спрямовувати та підтримувати військовослужбовців у виконанні ними обов'язків, забезпечуючи безпеку країни.

Тому, з урахуванням досвіду вже наявних систем військового лідерства країн-членів НАТО, перед Україною стоїть актуальне, особливо сьогодні, завдання стосовно побудови власної відповідної системи з урахуванням національних та історичних особливостей.

Методологічна основа (Methodological Framework)

Доктрина розвитку військового лідерства у ЗС України (2020) відображає систему поглядів щодо її становлення, основні принципи розвитку, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру і базові компетентності військових лідерів. Військове лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій (для її текстуальної оцінки, як зазначає Браун С. Х. (2009) є перелік можливостей), так і органів військового управління (Хатчісон, П. Дж., 2018), військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням (Снігур Л., 2016), не дивлячись на різноманіття визначень та методів реалізації.

Відповідно по положень Стратегії розвитку лідерства в армії Сполучених Штатів Америки (2019), а також досліджень Дафта Р. Л. (2013) та Заккаро С. Дж. (2003) визначальну роль лідерство військовослужбовців відіграє, зокрема, у цінностях, традиціях, етиці поведінки, досвіді дотримання військової дисципліни та корпоративної військової культури в арміях держав – членів НАТО. Управління (менеджмент) у військах (силах) підтримує стабільність і контрольованість процесів та моніторинг результатів діяльності, а військове лідерство стимулює позитивні зміни, зосереджуючись на натхненні і взаємодії з особовим складом. Отже, ефективність командування у ЗС України досягається шляхом поєднання командирами (начальниками) процесів управління і лідерства.

Результати (Results)

Результати проведеного авторами статті аналізу свідчать про те, що сьогодні у ЗС України є розрізнені та не об'єднані в єдину систему елементи, які частково виконують завдання щодо формування, підтримки та розвитку лідерських якостей військовослужбовців (табл. 1). При цьому як основні варто виділити такі проблемні питання (табл. 2):

порушення принципу єдності управління з питань військового лідерства;

недосконаліть нормативно-правової бази з питань військового лідерства;

невідповідність змісту освітніх компонент дисциплін з підготовки військових лідерів вимогам до лідерських компетентностей;

недосконаліть існуючих методик оцінювання лідерських якостей військовослужбовців;

відсутність справедливої, стабільної та прозорої системи мотивації військових лідерів тощо.

Вирішення зазначених проблемних питань потребує створення у ЗС України дієвої та практично орієнтованої системи військового лідерства, спроможної забезпечити виховання нового покоління військових лідерів з критичним мисленням, та їх подальшого супроводження протягом усієї військової кар'єри. Модель такої системи наведено на рис. 1.

Зокрема, перспективна система військового лідерства у ЗС України має містити:

суб'єкти впливу:

Головнокомандувач ЗС України;
заступник Головнокомандувача ЗС України (згідно з розподілом повноважень);
начальник ГШ ЗС України;
заступник начальника ГШ ЗС України (згідно з розподілом повноважень);
командувачі та командири (начальники) усіх рівнів підпорядкованості;
об'єкти впливу:
офіцери, сержанти (старшини) та солдати, виявлені та відібрані для розвитку лідерських якостей;
інші елементи (складові) системи:
Головне управління персоналу (J-1) ГШ ЗС України;
Головне управління доктрин та підготовки (J-7) ГШ ЗС України;
Центральне управління військової освіти ГШ ЗС України;
Центральне воєнно-наукове управління ГШ ЗС України;
Управління по роботі з сержантським складом ЗС України;
Головне управління морально-психологічного забезпечення ЗС України (структурний підрозділ психологічної підтримки);
Кадровий центр ЗС України та кадрові центри видів ЗС України;
командування видів та окремих родів військ (сил) ЗС України;
вищі військові навчальні заклади та навчальні центри;
взаємодіючі елементи:
Департамент кадрової політики Міністерства оборони (МО) України;
Департамент військової освіти і науки МО України.

Елементами контролю якості функціонування системи військового лідерства є критичні точки. Їх проходження є критерієм для ухвалення рішення про результативність роботи щодо підготовки військових лідерів та, у разі необхідності, – здійснення корегувань завдань щодо формування та розвитку військових лідерів.

Розподіл основних завдань між елементами системи військового лідерства у ЗС України наведено на рис. 1.

Для створення у ЗС України дієвої системи військового лідерства необхідно виконати такі першочергові заходи:

по-перше, створити структурні підрозділи, відповідальні за організацію та супроводження військового лідерства:

у Головному управлінні персоналу (J-1) ГШ ЗС України – управління розвитку військового лідерства;

у Кадровому центрі ЗС України – відділ кар'єрного супроводження військових лідерів;

у кадрових центрах Сухопутних військ, Повітряних Сил, Військово-Морських Сил ЗС України – відділення кар'єрного супроводження військових лідерів;

у командуваннях Сил спеціальних операцій, Десантно-штурмових військ, Сил підтримки, Сил логістики, Медичних сил, Сил територіальної оборони, Військ зв'язку та кібербезпеки ЗС України – відділення (групи) супроводження військових лідерів;

по-друге, організувати роботу щодо уточнення навчальних програм підготовки офіцерів та сержантів (старшин) у вищих військових навчальних закладах та навчальних центрах з питань військового лідерства;

по-третє, організувати проведення досліджень, спрямованих на формування методик визначення (діагностування) рівня сформованості лідерських якостей особистості військовослужбовців видів (родів) військ (сил) ЗС України, провести їхню апробацію та, у разі отримання позитивних результатів, упровадити у систему атестування військовослужбовців ЗС України;

Таблиця 1. Участь структурних підрозділів органів військового управління, вищих військових навчальних закладів і наукових установ МО України та ЗС України у виконанні завдань системи військового лідерства

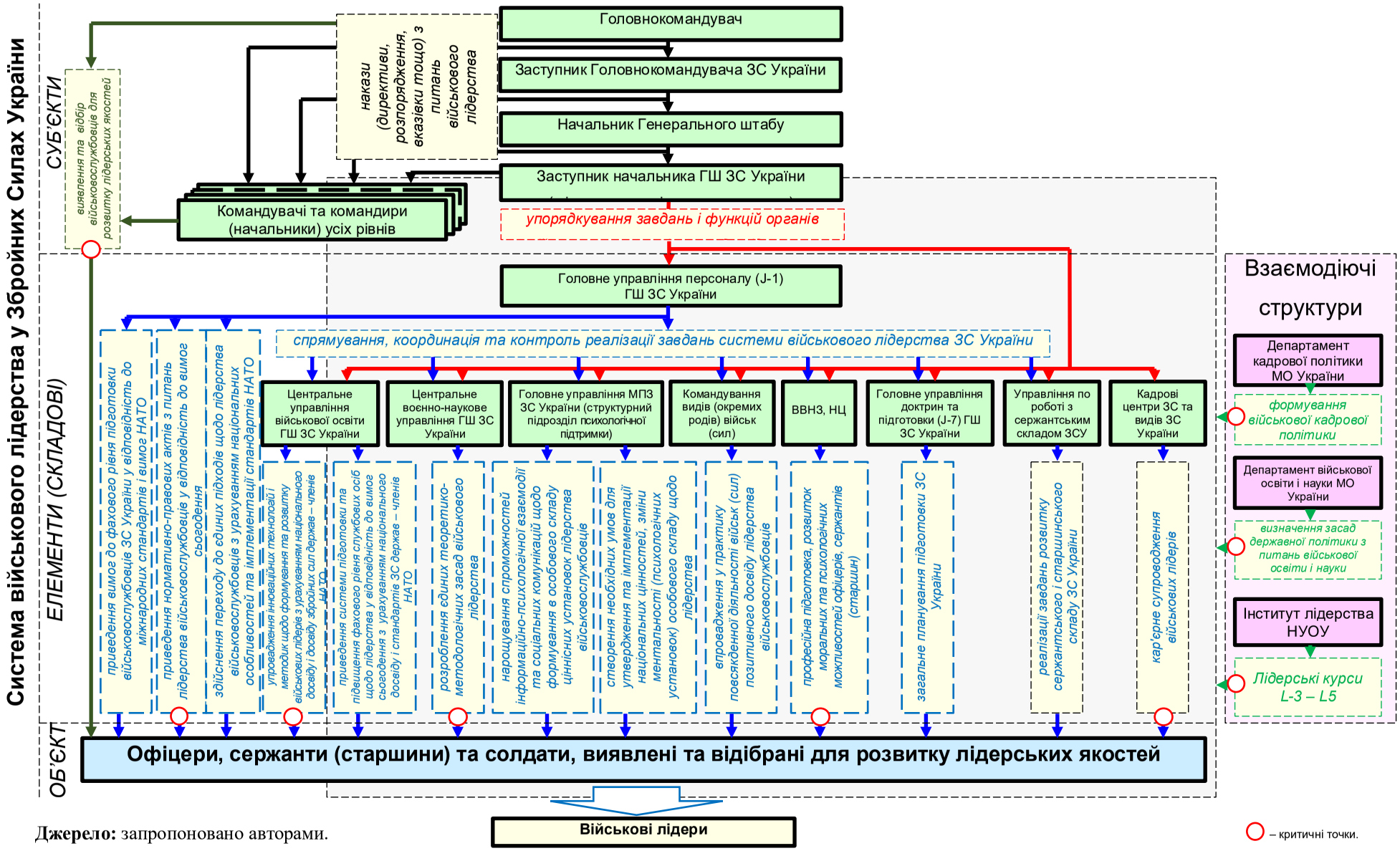
Завдання системи військового лідерства	МО України				Безпосередньо підпорядковані ГШ ЗСУ та ГК ЗСУ									ВВНЗ, НЦ видів (родів військ)
	ДВОН	ДКП	НУОУ	НМЦ КП	ГУП	ГУДП	ЦВНУ	ЦУВО	ГУМПЗ ЗСУ	УРСС ЗСУ	КЦ ЗСУ	ЦНДІ ЗСУ	НДЦ ГП ЗСУ	
1. Приведення вимог до фахового рівня підготовки військовослужбовців ЗС України у відповідність до міжнародних стандартів і вимог НАТО	■		■			■		■						■
2. Координація зусиль і вироблення єдиних поглядів щодо лідерства військовослужбовців	■	■				■			■	■				
3. Розроблення єдиних теоретико-методологічних основ та приведення нормативно-правових актів з питань лідерства військовослужбовців у відповідність до вимог сьогодення	■	■	■	■		■	■					■	■	■
4. Упорядкування завдань і функцій органів військового управління щодо лідерства військовослужбовців з урахуванням специфіки їхньої діяльності	■	■		■						■				
5. Здійснення переходу до єдиних підходів лідерства військовослужбовців з урахуванням національних особливостей та імплементації стандартів НАТО	■													
6. Упровадження інноваційних технологій і методик щодо формування та розвитку військових лідерів з урахуванням національного досвіду і досвіду збройних сил держав – членів НАТО	■			■										
7. Нарощування спроможностей інформаційно-психологічної взаємодії та соціальних комунікацій щодо формування в особового складу ціннісних установок лідерства військовослужбовців									■				■	
8. Упровадження у практику повсякденної діяльності військ (сил) позитивного досвіду лідерства військовослужбовців								■		■				
9. Створення необхідних умов для утвердження та імплементації національних цінностей, зміни ментальності (психологічних установок) особового складу щодо лідерства			■				■						■	■
10. Приведення системи підготовки та підвищення фахового рівня службових осіб щодо лідерства у відповідність до вимог сьогодення з урахуванням національного досвіду і стандартів збройних сил держав – членів НАТО		■			■	■	■	■	■	■	■			
11. Професійна підготовка, розвиток моральних та психологічних можливостей офіцерів, сержантів (старшин)			■											■

Джерело: розроблено авторами на основі опрацювання: Доктрини військового лідерства в Національній гвардії України (2021); Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України (2020); Положення про Генеральний штаб ЗС України (2020); Стратегії воєнної безпеки України (2021).

Таблиця 2. Проблемні питання підготовки військових лідерів у ЗС України

№ п/п	ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ	ЇХНЯ СУТНІСТЬ	ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ
1.	**Недосконаліть нормативно-правової бази** з питань військового лідерства	• У Законі України "Про освіту" у структурі військової освіти **не визначено систему підготовки військових лідерів**, розкривається лише поняття "професійна військова освіта"; • Доктриною розвитку військового лідерства у ЗС України: ✓ **не визначено загальну систему підготовки** військових лідерів; ✓ **не конкретизовано завдання** військово-організаційних структур щодо військового лідерства; ✓ **не надано шляхи вирішення** проблемних питань розвитку військового лідерства; • **немає відповідних керівних документів,** які деталізують загальні положення Доктрини розвитку військового лідерства у ЗС України.	• **У Законі України "Про освіту"** у структурі військової освіти зазначити пункт, який буде регламентувати підготовку військових лідерів; • внести зміни **до Доктрини розвитку військового лідерства у ЗС України** у частині, що стосується складу системи підготовки військових лідерів, завдань військово-організаційних структур та шляхів вирішення загальних проблемних питань розвитку військового лідерства, **з урахуванням американського об'єднаного статуту "Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке"** (Army Leadership Competent, Confident, and Agile), а також кращих практик держав – членів НАТО (ADP 6-22 ARMY LEADERSHIP AND THE PROFESSION); • розробити відповідні керівні документи, які деталізуватимуть загальні положення Доктрини розвитку військового лідерства у ЗС України.
2.	**Порушено принцип єдності управління** з питань військового лідерства	У вирішенні зазначених питань беруть участь: • **у МО України** – Департамент кадрової політики та Департамент військової освіти і науки, які замикаються **на різних заступників МО України**; • **у безпосередньому підпорядкуванні Головнокомандувача ЗС України** – Головне управління морально-психологічного забезпечення ЗС України та Управління по роботі з сержантським складом ЗС України, які замикаються **на різних заступників Головнокомандувача ЗС України**; • **у ГШ ЗС України** – Головне управління персоналу, Головне управління доктрин і підготовки, Центральне воєнно-наукове управління, Центральне управління військової освіти, які замикаються **на різних заступників начальника ГШ ЗС України**.	• здійснити **перерозподіл повноважень між заступниками МО, України, Головнокомандувача ЗС України, начальника ГШ ЗС України**, визначивши на кожному рівні по одній посадовій особі, яка здійснюватиме керівництво (координацію) з питань військового лідерства; • **чітко визначити завдання та функції відповідних структурних підрозділів** МО України, ГШ ЗС України та безпосередньо підпорядкованих Головнокомандувачу ЗС України у частині, що стосується питань військового лідерства.
3.	**Невідповідність змісту навчальних дисциплін** з підготовки військових лідерів вимогам до лідерських компетентностей	Доктриною розвитку військового лідерства у ЗС України визначається перелік основних цінностей, чеснот, властивостей характеру і базових компетентностей військового лідерства та їхніх рівнів (безпосереднього, організаційного, стратегічного), яких необхідно набути. **У той же час, освітні документи щодо підготовки військових лідерів здебільшого:** • **не містять чітких вимог** до сержанта/офіцера-лідера та **критеріїв оцінювання** лідерства; • **орієнтовані на загальнонаукові та філософські погляди** військового лідерства, основи ораторського мистецтва та риторичної комунікації військового керівника, психологічні аспекти діяльності офіцера-лідера в команді, основи стратегічних комунікацій та правові основи діяльності ЗС України; • **не повною мірою враховують досвід** провідних держав та вітчизняних інструкторів (фахівців з практичним досвідом); • **базуються на традиційних формах** і методах підготовки.	• з метою відбору, оцінювання, формування, просування по службі, підтримки та розвитку кращих військових лідерів **розробити модель набуття лідерських якостей офіцерським та сержантським (старшинським) складом** ЗС України з чіткими вимогами до офіцера/сержанта-лідера та критеріїв оцінювання лідерства з урахуванням стандартів держав – членів НАТО (для прикладу ADP 6-22 ARMY LEADERSHIP AND THE PROFESSION) та вітчизняного досвіду; • передбачити підготовку викладачів для курсів L2–L5 у навчальних закладах **держав – членів НАТО** для набуття досвіду та ознайомлення з кращими освітніми практиками; • до проведення занять на L-курсах впровадити практику **залучення інструкторів – фахівців з практичним досвідом** (ветеранів з бойовим досвідом); • окрім традиційних форм і методів підготовки військових лідерів (лекції, семінари, практикуми), **доцільно застосовувати інноваційні**: коучинг-тренінги, майстер-класи, методи моделювання критичних ситуацій, технології критичного мислення тощо).
4.	**Недосконаліть існуючих методик оцінювання лідерських** якостей військовослужбовців	• Порядком організації та проведення атестування військовослужбовців ЗС України: ✓ **безпосередньо не передбачене оцінювання лідерських якостей офіцерів та сержантів**. Оцінюванню підлягають лише окремі прояви лідерських якостей: ефективність управлінської діяльності, професійний розвиток підлеглих, штабна культура (культура роботи з документами), уміння організовувати та проводити заняття; ✓ **передбачене оцінювання лідерських якостей лише рядового складу;** • **використовувані нині психологічні тести** для визначення (діагностування) рівня сформованості лідерських якостей особистості військовослужбовця дозволяють **лише частково визначати такі якості** (про що свідчить **досвід використання** тестів, рекомендованих ГУ МПЗ ЗСУ **у 2012 році**); • остаточно не здійснено **формалізацію рівнів сформованості лідерських якостей** під час атестування офіцерів (сержантів) для просування по службі.	• **ініціювати проведення досліджень психологічної структури лідерських якостей** особистості військовослужбовця як основи впровадження концепції лідерства у ЗС України; • **розробити нові методики психологічного тестування** щодо дослідження переліку лідерських якостей особистості військовослужбовця; • ураховувати лідерські якості під час **атестування офіцерів та сержантів** для подальшого просування по службі.
5.	Немає справедливої, стабільної та прозорої **системи мотивації** військових лідерів у ЗС України	**Недосконала система мотивації** військових лідерів у ЗС України та недостатня матеріальна винагорода **призводять до:** • **втрати талановитих лідерів**. Лідери, які не отримують належного винагородження та визнання за свою працю, можуть шукати інші можливості, де їхні зусилля буде краще оцінено; • **зниження мотивації та ентузіазму**. Лідери, які не отримують адекватне матеріальне стимулювання, можуть втрачати мотивацію та ентузіазм щодо своїх обов'язків. Це може призводити до зниження продуктивності, неефективного вирішення завдань та загальної недбалості у виконанні обов'язків; • **зниження дисципліни та мотивації підлеглих**. Недостатня мотивація лідерів може негативно впливати на дисципліну та мотивацію підлеглих. Якщо лідери не проявляють власного зацікавлення та не демонструють ефективної роботи, це може передаватися команді, що може призводити до загального зниження продуктивності та ефективності служби у ЗС України; • **зниження бойової готовності та боєздатності** ЗС України. Лідери, які не відчувають належного стимулу та визнання за свою роботу, можуть не проявляти необхідного захоплення та відданості під час виконання своїх обов'язків. Це може вплинути на їхню здатність ухвалювати важливі рішення, зокрема під час ведення бойових дій; • **появи корупційних та непрофесійних практик**. Недостатня мотивація може стимулювати появу корупційних практик серед лідерів (вимагання хабарів, зловживання службовим становищем та інші непрофесійні дії тощо); • **втрати довіри військового персоналу до своїх керівників.** Коли військові бачать, що їхні лідери не отримують належного стимулу та винагороди, це може порушити дисципліну, спричинити незадоволення та знизити рівень довіри до лідерства.	• диференційований розмір **грошового забезпечення та фінансової винагороди**, який містить базову зарплату, додаткові виплати, бонуси, премії та інші форми фінансового стимулювання; • застосування **пакетів соціального захисту**, таких як: медичне страхування, пенсійні виплати, забезпечення службовим житлом, пільгові умови оплати навчання дітей та інші; • впровадження системи **податкових пільг та фінансових пакетів**: житлові кредити, іпотеки, фінансова підтримка у разі складних життєвих ситуацій; • надання **можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання**, що передбачає отримання додаткової освіти, проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у міжнародних навчаннях та місіях; • покращення **якості умов для роботи та військової інфраструктури** завдяки забезпеченню сучасним обладнанням, створенню покращених житлових умов у ППД та на військових об'єктах, забезпечення наявності спортивних та відпочинкових зон; • впровадження **системи визнання та пошани**, яка передбачає вручення нагород, почесних звань, відзнак та запровадження інших форм публічного визнання; • забезпечення **балансу роботи та особистого життя**, який дозволяє лідерам мати час для сім'ї, відпочинку та саморозвитку.
6.	У системі **допризовної підготовки** молоді не розглядаються питання військового лідерства	• навчальними програмами закладів загальної середньої (професійно-технічної) освіти **не передбачено вивчення питань військового лідерства.**	• передбачити у навчальних програмах закладів загальної середньої (професійно-технічної) освіти **в межах предмету "Захист України"** вивчення питань військового лідерства.

Джерело: запропоновано авторами.



Джерело: запропоновано авторами.

Рисунок 1. Перспективна модель системи військового лідерства у ЗС України

по-четверте, створити у ЗС України справедливу, стабільну та прозору систему мотивації військових лідерів;
по-п’яте, опрацювати нову редакцію Доктрини з розвитку військового лідерства у ЗС України та дорожню карту її реалізації з урахуванням усіх вище зазначених пропозицій.

Обговорення (Discussions)

Проблематиці військового лідерства останнім часом приділяється багато уваги з боку військових фахівців та науковців усього світу. Пунда Ю. В. (2017) розглядав підготовку стратегічного лідера як інвестицію в реформування системи військового управління; Маршалл-Міс. Дж. (2000) здійснив акцент на розробці та оцінці когнітивних та метакогнітивних показників для прогнозування лідерського потенціалу; основою робіт Барко В. (2010) стала психологія лідерства, а Бойко О. В. (2015) вже розглядав трансформаційне лідерство як концептуальну основу формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України. На прикладі робіт Думенка М. (2008) можна виокремити та з’ясувати роль і місце кадрової політики у ЗС України в процесі їх реформування та розвитку. У низці вітчизняних публікацій авторами здебільшого розглядаються психологічні аспекти феномена лідерства однак не наводиться підходів щодо можливої побудови ситеми військового лідерства в Україні.

У практичному плані у ЗС України у 2020 р. начальником Генерального штабу було затверджено Доктрину розвитку військового лідерства у ЗС України (2020), а у 2021 р. подібний документ з’явився й у Національній гвардії України (2021). Зазначені документи відображають систему поглядів на військове лідерство у цих військових формуваннях, основні принципи його розвитку, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру й базові компетентності військових лідерів. Водночас питання щодо формування та розвитку системи військового лідерства у ЗС України залишалися поза увагою більшості дослідників.

Висновки (Conclusion)

У статті висвітлено результати аналізу проблемних питань у сфері військового лідерства. Для їх вирішення авторами пропонується виконати низку заходів щодо удосконалення організаційної структури, нормативної бази, освітніх компонент, методичних матеріалів, мотиваційних чинників, спрямованих на створення у ЗС України дієвої системи військового лідерства, спроможної забезпечити виховання нового покоління військових лідерів з критичним мисленням, та їх подальше супроводження протягом усієї військової кар’єри.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на деталізацію загальних положень доктринальних (концептуальних) документів у сфері військового лідерства у ЗС України.

Рекомендації (Recommendations)

Наведені у роботі результати щодо запропонованої перспективної моделі військового лідерства у ЗС України, а також аналізу проблемних питань підготовки військових лідерів у ЗС України та шляхів їх вирішення можуть використовуватися органами військового управління задіяних у процесі підготовки військових лідерів.

Використані джерела

1. Army Leader Development Strategy (2019) http://data.cape.army.mil/web/character-development-project/repository/alds-2013.pdf
2. Browne, S. H. (2009). Close textual analysis: Approaches and applications. Perspectives in action, 63–76.
3. Daft, R. L. (2013). Leadership Experience. Cengage South-Western.
4. Headquarters Department of the Army. (2019). Leader Development. Lulu.com.

5. Hutchison, P. J. (2018). Leadership as an Ideograph: A Rhetorical Analysis of Military Leadership Training Material. Journal of Leadership Studies, 7(3), 24–37. https://doi.org/10.1002/jls.21293
6. Loughlin, C., & Arnold, K. A. (2007). Seeking the best: Leadership lessons from the military. Human Resource Management, 46(1), 147–167. https://doi.org/10.1002/hrm.20150
7. Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A., & McGee, M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. The Leadership Quarterly, 11(1), 135–153. https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00046-6
8. Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. Armed Forces & Society, 36(1), 5–18. https://doi.org/10.1177/0095327x09334994
9. Snihur, L., Sarafaniuk, E., Luhanin, V., & Vorona, V. (2016). Psychological bases of implementing a task of higher military educational institutions for forming future officers as leaders. Science and Education, 42(5), 53–60. https://doi.org/10.24195/2414-4665-2016-5-7
10. Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2009). Military leadership: A context-specific review. The Leadership Quarterly, 14(6), 657–692. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001
11. Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. J. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. The Leadership Quarterly, 14(6), 769–806. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.009
12. Барко, В. (2010). Психологія лідерства в органах внутрішніх справ: сучасні підходи. Вісник Академії управління МВС, 1(13), 164–179.
13. Білошицький, В., Гангал, А., Стукан, С., & Бех, С. (2020). Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: навчально-методичний посібник. НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського"
14. Бойко, О. В. (2015). Трансформаційне лідерство як концептуальна основа формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України. Військова освіта, (2 (32)), 32–40
15. Доктрина військового лідерства в Національній гвардії України, Головне управління Національної гвардії України (2021) (Україна). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-17#Text
16. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, Генеральний штаб ЗС України (2020) (Україна). https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf
17. Думенко, М. (2008). Роль і місце кадрової політики у збройних силах України в процесі їх реформування та розвитку. Українознавство, (Ч. 3/4), 141–144.
18. Карпенко, В. (2021). Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. Військова освіта, 91–99. https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/91-99
19. Міршук, О. (2020). Система професійно-психологічної підготовки в національній гвардії України. Вісник Національного університету оборони України, 53(3), 109–118. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2019-53-3-109-118
20. Полтєва, Н. (2023). Психологічні засади розвитку лідерства у командирів військових підрозділів ЗС України. Вісник Національного університету оборони України, 103-112.
21. Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України, Указ Президента України № 23/2019 (2020) (Україна). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23/2019#Text
22. Про Стратегічний оборонний бюлетень України, Рішення Ради національної безпеки і оборони України (2021) (Україна). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16#Text
23. Кобзар, А. О., Габчук, А. О., & Грицюк, В. М. (2020). Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: трансформація термінології (1991–2019). Воєнно-історичний вісник, 33(3), 118–132. https://doi.org/10.33099/2707-1383-2019-33-3-118-132

24. Пунда, Ю. В., & Антоненко, С. І. (2017). Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. Стратегічні пріоритети, (4), 141–146.
25. Стратегія воєнної безпеки України, Указ Президента України № 121/2021 (2021) (Україна). https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661

References

1. Army Leader Development Strategy (2019) http://data.cape.army.mil/web/character-development-project/repository/alds-2013.pdf
2. Browne, S. H. (2009). Close textual analysis: Approaches and applications. Perspectives in action, 63–76.
3. Daft, R. L. (2013). Leadership Experience. Cengage South-Western.
4. Headquarters Department of the Army. (2019). Leader Development. Lulu.com.
5. Hutchison, P. J. (2018). Leadership as an Ideograph: A Rhetorical Analysis of Military Leadership Training Material. Journal of Leadership Studies, 7(3), 24–37. https://doi.org/10.1002/jls.21293
6. Loughlin, C., & Arnold, K. A. (2007). Seeking the best: Leadership lessons from the military. Human Resource Management, 46(1), 147–167. https://doi.org/10.1002/hrm.20150
7. Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A., & McGee, M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. The Leadership Quarterly, 11(1), 135–153. https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00046-6
8. Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. Armed Forces & Society, 36(1), 5–18. https://doi.org/10.1177/0095327x09334994
9. Snihur, L., Sarafaniuk, E., Luhanin, V., & Vorona, V. (2016). Psychological bases of implementing a task of higher military educational institutions for forming future officers as leaders. Science and Education, 42(5), 53–60. https://doi.org/10.24195/2414-4665-2016-5-7
10. Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2009). Military leadership: A context-specific review. The Leadership Quarterly, 14(6), 657–692. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001
11. Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. J. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. The Leadership Quarterly, 14(6), 769–806. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.009
12. Barko, V. (2010). Psychology of Leadership in Law Enforcement: Contemporary Practices. Journal of the MIA Management Academy, 1(13), 164–179.
13. Biloshytskyi, V., Hanhal, A., Stukan, S., & Bekh, S. (2020). Moral and Psychological Support in the Armed Forces of Ukraine: Teaching Aid. National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
14. Boiko, O. V. (2015). Transformational Leadership as a Conceptual Framework for the Development of Leadership Competence of Future Officers of the Armed Forces of Ukraine. Military Education, (2 (32)), 32–40
15. Military Leadership Doctrine of the National Guard of Ukraine, Main Directorate of the National Guard of Ukraine, (2021) (Ukraine). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-17#Text
16. Doctrine on the Development of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine, General Staff of the Armed Forces of Ukraine (2020) (Ukraine). https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf

17. Dumenko, M. (2008). Role and Significance of Personnel Policy in the Armed Forces of Ukraine within the Process of Reform and Development. Ukrainian Studies, (Part 3/4), 141–144.
18. Karpenko, V. (2021). Concept of Leadership in Military Science Studies. Military Education, 91–99. https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/91-99
19. Mirshuk, O. (2020). System of Professional Psychological Training in the National Guard of Ukraine. Journal of the National Defense University of Ukraine, 53(3), 109–118. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2019-53-3-109-118
20. Poltieva, N. (2023). Psychological Basis of Leadership Development in Military Commanders of the Armed Forces of Ukraine. Journal of the National Defense University of Ukraine, 103-112.
21. On the Regulation on the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Decree of the President of Ukraine No.23/2019 (2020) (Ukraine). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23/2019#Text
22. On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine, Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine (2021) (Ukraine). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0006525-16#Text
23. Kobzar, A. O., Habchuk, A. O., & Hrytsiuk, V. M. (2020). Moral and Psychological Support in the Armed Forces of Ukraine: Terminology Transformation (1991–2019). Military History Journal, 33(3), 118–132. https://doi.org/10.33099/2707-1383-2019-33-3-118-132
24. Punda, Yu. V., & Antonenko, S. I. (2017). Strategic Leadership Development as an Investment in the Reform of the Military Command and Control System. Strategic Priorities, (4), 141–146.
25. Military Security Strategy of Ukraine, Decree of the President of Ukraine No. 121/2021 (2021) (Ukraine). https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661

Military Leadership System in the Armed Forces of Ukraine: Current Issues and Ways to Tackle Them

Valeriy Zaluzhnyi
Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine
General Staff of the Armed Forces of Ukraine
03168, Povitroflotskyi Avenue 6, Kyiv, Ukraine
e-mail: uzvk_mou@post.mil.gov.ua
ORCID: 0000-0002-1947-501X

Viktor Nazarov
Advisor to the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine
General Staff of the Armed Forces of Ukraine
03168, Povitroflotskyi prospect, 6, Kyiv, Ukraine
e-mail: uzvk_mou@post.mil.gov.ua

Ruslan Hryshchuk
doctor of technical sciences, professor
head of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitroflotskyi prospect, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: Dr. Hry@i.ua
ORCID: 0000-0001-9985-8477

Abstract. Despite the fact that in recent years considerable attention has been paid to the development of military leadership, the system of military leadership in the Armed Forces of Ukraine is not yet fully formed. Therefore, research on the formation and development of this system, studying the problematic issues identified in this process and identifying ways to solve them is currently relevant. The majority of scientific publications in this area mainly consider the psychological aspects of the leadership phenomenon. At the same time, the issues related to the formation and development of the military leadership system in the Armed Forces of Ukraine have remained unaddressed by most researchers. Therefore, in this article the authors present the results of the analysis of problematic issues in the system of military leadership in the Armed Forces of Ukraine, identify possible ways of solving them, and provide a model of a promising system of military leadership.

The results of the analysis carried out by the authors of the article show that today the Armed Forces of Ukraine have different elements, which are not united into a single system and partially fulfil the task of forming, supporting and developing the leadership qualities of servicemen. The main problems include the following: violation of the principle of unity of command in military leadership; imperfection of the regulatory framework for military leadership; incompatibility of the content of educational components for training military leaders with the requirements for leadership competencies; imperfection of the existing methods for assessing the leadership qualities of military personnel; lack of a fair, stable and transparent system for motivating military leaders, etc.

In order to create an effective system of military command in the Armed Forces of Ukraine, the authors propose the following priority measures to create structural units responsible for the organisation and support of military leadership in the Main Personnel Directorate of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, in personnel centres of the Armed Forces of Ukraine and branches of the Armed Forces of Ukraine, as well as in the commands of individual branches of the Armed Forces of Ukraine; to organise work on the clarification of curricula for the training of officers and non-commissioned officers; to organise scientific research aimed at the development of methods for determining (diagnosing) the level of leadership.

Keywords: leadership, model of military command system, training of military leaders.