

УДК 355.23:316.46

DOI <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series5.2024.100.13>

Останчук Т. С., Литвин Д. С.

РОЛЬ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УСПІХУ ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ: СУЧАСНИЙ КОНТЕКСТ

Стаття присвячена аналізу професійних якостей, необхідних для лідерів у Збройних Силах України в умовах сучасної війни. У дослідженні розглядаються такі ключові риси, як психологічна стійкість, стратегічне мислення, адаптивність до нових технологій, етичне лідерство та здатність до командної роботи.

Враховуючи специфіку війни в Україні, особлива увага приділяється готовності лідерів до децентралізованого ухвалення рішень, управління стресом та моральним викликом. Стаття також підкреслює важливість постійного професійного розвитку військових лідерів, що дає їм змогу ефективно відповідати на виклики сучасних бойових умов.

Зазначено, що українські лідери, на думку багатьох науковців, мають залишатися взірцем для підлеглих у питаннях чесності, прозорості та соціальної відповідальності. Вітчизняні дослідники також підкреслюють важливість адаптивності військових лідерів в умовах швидко змінюваного бойового середовища.

Військовий лідер завжди відігравав важливу роль у національній безпеці та захисті держави. У сучасній Україні, в умовах війни, питання лідерства у військових лавах набуло нового значення. Це не тільки про тактичні навички чи організаційні здібності, але й про моральні якості, здатність до самоосмислення, а також культурні та духовні надбання лідера.

У статті також представлено поняття про лідерство, його сутність і різноманіття роботи лідера, особливості командирської та лідерської діяльності, його основних професійних якостей та проблем, які виникають у різних життєвих та службових ситуаціях.

Розглянуто приклади лідерства у військах, серед військовослужбовців, які належать до командної ланки управління.

Вказано, що на сьогодні існує велика кількість професіоналів з бойовим досвідом, які протягом своєї служби обіймали посади, пов'язані роботою з особовим складом в бойових діях, цей досвід є безцінним, тому має передаватись.

Ключові слова: лідерські якості, компетентності, лідер, військовий командир, застосування військ.

На сучасному етапі існування нашої держави ідея формування лідерства є необхідною і своєчасною, адже Збройні Сили України ведуть війну проти Російської Федерації в умовах недостатнього забезпечення військ. Через дефіцит озброєння і військової техніки з нашого боку ворог має значну перевагу в битвах на фронті українсько-російської війни.

Отже, задля успішного протистояння ворогу ми вимушені зміщувати акцент на людський ресурс, що потребує впровадження якісної системи управління і застосування військ командирами-лідерами на фронті. Таким чином, нині тема військового лідерства і компетентностей, якими має володіти лідер, актуальна як ніколи.

Війна загартувала багато справжніх командирів, які є професіоналами своєї справи. Але, якщо брати до уваги компетентність всіх посадових осіб, які здійснюють керування підрозділами, можна дійти висновку, що наразі багато некомпетентних людей, які займаються ключовими питаннями виконання завдання підрозділом. Причина їх некомпетентності полягає у способах керування підрозділами за радянською системою управління, неможливість адаптації до нових технологій і стандартне мислення (вузькоспрямовагість). Ця категорія командирів не звикла до гнучкості виконання завдань і способів обійти ризики, які спричинили би великі втрати особового складу та наших українських територій.

В сучасній армії лідер є наставником, який спроможний якісно керувати людьми, вести їх в бій і готовий у будь-який час до самопожертви заради особового складу і спільної мети, без компетентного командира з якостями справжнього лідера, ведення бойових дій ускладнюється. Існує багато проблем в підрозділах, які пов'язанні з некомпетентністю командира-лідера підрозділу, з цього продовжуються невдачі та проблеми непрофесійності ланок управління нижчих посад.

Останнім часом військове лідерство стало популярним серед видатних українських діячів. Один з таких – доктор філософських наук Кримець Л. В, який чітко в своїй статті описав моральні якості, якими має володіти військовий лідер [4, с. 4]. Багато українських дослідників роблять акцент на історичних традиціях військового лідерства, зокрема на досвіді козаччини, УПА та визвольних рухів ХХ століття. Вони аналізують, як українська військова культура формувала лідерів, що брали відповідальність за долю народу в найважчі часи. Наприклад, історик Ярослав Грицак у своїх працях звертається до питання національної ідентичності та значення символів у формуванні моральної стійкості лідерів. Він підкреслює, що українські військові лідери не лише воювали, але й несли ідеї національного самовизначення. Ця ідея підкріплюється й іншими українськими дослідниками, які наголошують на необхідності інтеграції історичних уроків у підготовку сучасних військових лідерів. Вони вказують, що сучасні лідери можуть брати натхнення з героїчної боротьби попередніх поколінь.

Однією з головних тем, яку порушують українські дослідники, є етичний аспект військового лідерства. Письменники та аналітики, такі як Андрій Ермолаєв та Оксана Забужко, зосереджуються на моральних

викликах, з якими стикаються українські військові лідери. Вони досліджують, як війна в Україні випробовує лідерів не тільки на полі бою, але й у здатності ухвалювати етичні рішення в умовах, коли на карту поставлено життя солдатів і мирних жителів. Етичне лідерство розглядається крізь призму ухвалення рішень у критичних ситуаціях, збереження моральних норм і поваги до міжнародного гуманітарного права. Важливо зазначити, що українські лідери, на думку багатьох науковців, мають залишатися взірцем для підлеглих у питаннях чесності, прозорості та соціальної відповідальності. Українські дослідники також підкреслюють важливість адаптивності військових лідерів в умовах швидко змінюваного бойового середовища. Війна в Україні продемонструвала, що військові командири мають швидко адаптуватися до нових умов, зокрема враховувати роль новітніх технологій (дронів, кібероперацій тощо) у веденні бойових дій. Дослідження українських військових експертів, таких як Григорій Перепелиця та Михайло Самусь, показують, що гнучкість і готовність до змін – це ключові фактори успішного лідерства на сучасному полі бою. Вони вказують, що українські лідери, які швидко опановують нові технології та інтегрують їх у тактичні операції, досягають кращих результатів у бойових діях. Однією з особливостей війни в Україні є акцент на децентралізованому веденні бойових дій, що збільшує значення лідерства на рівні малих груп і підрозділів. Ця тема особливо цікава для дослідників, таких як Валерій Маркус (псевдонім військового Олексія Нікіфорова) та Іван Козловський, які підкреслюють, що ефективність військових операцій значною мірою залежить від рішучості, самостійності та здатності ухвалювати рішення на тактичному рівні. Ці дослідження показують, що українські лідери на фронті часто змушені діяти самостійно, без постійного керівництва, що потребує високого рівня автономії та відповідальності. Вони мають швидко ухвалювати рішення і бути готовими до нестандартних ситуацій, що є характерною рисою сучасного військового лідера в Україні.

Метою статті є висвітлення основних проблем наставництва і компетентностей військового лідера, теоретичний аналіз підходів до військового лідерства, аналізу феномену та сучасним підходам до наукового вивчення військового лідерства

Військове лідерство є процесом впливу на особовий склад, який здійснюється військовим лідером на основі його авторитету, компетентності, цінностей, характеру та мотивації, з метою досягнення поставлених цілей у військовій діяльності, шляхом підтримання довіри і поваги, надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни та мотивації до виконання завдань.

Військове лідерство є важливим фактором бойової сили, національної безпеки та вдосконалення Збройних Сил України [4, с. 1].

На нашу думку, визначну роль у військовому лідерстві відіграє авторитет лідера, адже, якщо лідер користується великим авторитетом серед свого підпорядкованого особового складу та перед вищим керівництвом, то це свідчить про його професіоналізм і великий рівень довіри. З огляду на це, зрозуміло, що без довіри не може бути лідерства, адже довіра – це найнеобхідніший з аспектів військового лідерства компонент, який гуртує колективи, бойові групи і спроможні підрозділи з високим рівнем ефективності виконання завдань.

Ми підтримуємо думку кандидата педагогічних наук О. В. Бойко, який, дослідивши питання авторитету, розробив інструкцію з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України, де зазначено, що авторитет командира (начальника) характеризується рівнем поваги і довіри до нього з боку усього особового складу і старших начальників, його здатністю ефективно впливати на підлеглих для їх свідомого та добровільного виконання визначених завдань [5, с. 2]. Для підтримки цього авторитету ідеальний військовий лідер має володіти гострим інтелектом, професійною компетентністю, високими моральними якостями і слугувати прикладом для наслідування. Військовий лідер має завжди діяти рішуче, в межах задуму та мети його вищих керівників, а також у кращих інтересах підрозділу. Військові лідери розуміють, що підрозділи побудовані на взаємній довірі та впевненості, можуть успішно впоратися із завданнями у мирний та воєнний час. Підрозділи складаються із багатьох лідерів. Кожен в армії є частиною ланки управління і виконує роль як лідера, так і підлеглого. Бути хорошим підлеглим, є якістю хорошого лідера [8, с. 6]. Стійким визначенням військового лідерства є формула БУТИ – ЗНАТИ – РОБИТИ. Військове лідерство починається із того, ким лідер має БУТИ – цінності та якості що формують особистість. Може бути доречним думати про них як про внутрішні домінуючі якості, якими вони володіють завжди. Як домінуючі якості вони створюють ідентичність лідера.

Військовим лідером є особистість, яка через свої якості та вчинки або делегований зв'язок, надихає та впливає на інших людей для досягнення організаційних цілей. Військові лідери мотивують людей як у, так і поза ланкою управління та виконання дій, зосередження думок та ухвалення рішення для вищого блага організації. Кожен в армії є частиною команди, і всі члени команди мають обов'язки невід'ємні від перебування на цій посаді [8, с. 8].

У вищих органах управління відіграє важливу роль досвід, а коли він пов'язаний зі знаннями уміннями і навичками, створюється велика перевага, це характеризує високу професійність командира. Професійні якості будь-якого лідера також залежать від його спроможності швидко адаптуватись до інноваційних технологій ведення війни та інноваційних засобів ведення війни.

Інновації є основним фактором, який відповідає за спосіб ведення війни, в ході бойових дій всі зрозуміли, що наразі йде війна технологій, зокрема безпілотних систем, що мають дуже стрімкий розвиток, до

якого мають адаптуватися всі органи військового управління. Війна технологій – це, насамперед, нові способи управління підрозділами і з'єднаннями з урахуванням сучасних реалій військових подій на фронті, які допомагають ефективно нищити ворога з мінімальними втратами свого особового складу підрозділу.

Усі солдати та цивільні працівники армії мають діяти як лідери та послідовники. Лідери не завжди визначаються положенням або званням. У багатьох ситуаціях є правильним для індивіда зробити крок уперед і прийняти роль лідера. Важливо розуміти, що лідери не тільки ведуть за собою підлеглих. Вони також мотивують інших лідерів.

Існує перелік посад у військовій справі (від головнокомандувача до старшого на позиціях). Якщо головнокомандувач – це формальний лідер, то старший на позиціях або людина, яка здійснює командування малими бойовими групами – це неформальний лідер, який ухвалює основні рішення бойових завдань безпосередньо на позиціях (під керуванням вищого командира), такі приклади можна спостерігати у будь-яких підрозділах, наприклад: командир взводу – молодший лейтенант з кафедри військової підготовки, у більшості випадків не є наставником у взводі, адже не має достатньо компетентностей і досвіду. В багатьох інших підрозділах також існують неформальні лідери – сержанти або досвідчені солдати. Проблема неформального лидерства хоч є і доречною нині, але має негативні наслідки, оскільки не кожен солдат або сержант має професійні навички, якими має володіти лідер офіцер, тому вона може бути вирішена тільки завдяки потужній системі освіти, яка підготує майбутнього лідера до проблем і завдань, що його очікуватимуть, де він вже буде професіоналом, адже належні системи освіти створюють умови, в яких виховують лідерів. Вирішення цієї проблеми потребує потужної кадрової реформи за принципом: досвід, знання, уміння, навички, інноваційність.

Основна передумова для створення таких реформ є якісний відбір кадрів на конкурсній основі. В умовах воєнного стану це питання розглядається не так прискіпливо, внаслідок обмеження кадрового і людського ресурсів. Якщо будуть відбиратися невмотивовані ідеологією або іншими цінностями люди, у них не буде прагнення до розвитку і створення умов для підготовки лідерів, тому якісного результату буде важче досягти, адже немає цілковитого розуміння і вмотивованості до навчання, а також усвідомлення того, для чого він прийшов у конкретний військовий заклад.

Цим принципам притаманна тотальна реконструкція органів вищого управління, зміна підходів застосування військ, професійного відбору військовослужбовців за принципами сучасних бригад, які мають великі успіхи в нищенні ворога, у яких мінімальні втрати особового складу. Дуайт Д. Ейзенхауер – генерал армії США – зазначає, що у війні немає перемоги, лише втрати. Лише той, хто найбільш підготовлений, мінімізує втрати.

Лідерство – це професійне явище, що притаманне не багатьом людям. Основна причина – психологія людини. Для того, щоб вести за собою людей і керувати ними, потрібно бути морально і психологічно підготовленим до будь-яких умов. Вінстон Черчилль раніше зазначив, що успіх – це здатність йти від невдачі до невдачі без втрати ентузіазму.

Для лідера важливо бути мотиватором для своїх підлеглих, підтримувати їхній бойовий дух навіть у важкі часи, не втрачати ентузіазму та наполегливості навіть під час великих труднощів.

На нашу думку, процес розвитку військового лидерства повинен мати успіх, насамперед, у військових навчальних закладах, адже саме там започатковується лідерство і розвиток лідерських якостей, а загартовуються ці якості вже у військах. Також особливо важливо в умовах воєнного стану приділяти увагу центрам проведення БЗВП для мобілізованого рядового складу, зважаючи на те, що кожен солдат має шанси безпосередньо на полі бою залишитись без командира, це той момент, коли неформальний лідер починає управління підрозділом на полі бою за рахунок лідерських якостей, авторитету та набутих навичок під час БЗВП.

Процес розвитку військового лидерства впливає на ухвалення управлінських рішень та зумовлює подальше перетворення, що проявляється в лідерських установках на професійні успіхи. На сьогодні ми маємо велику кількість професіоналів із бойовим досвідом, які протягом своєї служби обіймали посади пов'язані роботою з особовим складом в бойових діях, цей досвід є безцінним, тому має передаватись. Якщо правильно вирішити питання передачі досвіду молодшому поколінню (курсантам, слухачам) та поколінню, яке створює нині українську армію (сержантам, старшинам, рекрутам), то ми досягнемо дуже високих показників у галузі військового лидерства, а також у розвитку лідерських якостей майбутнього лідера.

Висновки. дослідження про військове лидерство підкреслюють необхідність комплексного підходу до підготовки та підтримки лідерів. Це не лише питання бойової майстерності, а й здатність керувати людьми, адаптуватися до нових технологій, мислити стратегічно і морально відповідально. Лідер майбутнього має бути не лише професійним військовим, але й емоційно інтелектуальним, етичним і психологічно стійким.

Використана література:

1. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с. URL : https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O.V._Monografy.pdf
2. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лидерство : особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони.* Львів, 2019. С. 98–102. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/20.pdf
3. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2020. Вип. 4. С. 85–95. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2020_4_11

4. Крimeць Л. В. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. *Вісник Національного університету оборони України: збірник наук. праць*. Київ : НУОУ, 2024. Вип. 1 (77). 192 с. URL : <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/292918/290168>
5. НАКАЗ 05.07.2018 м. КИЇВ № 249 Про затвердження Інструкції з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України. URL : <http://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2018/07/Наказ-ГШ-249-05.07.18-Оцінка-авторитету.pdf>
6. Світлана З. Феномен та функції лідерства. *Освіта регіону* : український науковий журнал. URL : <https://social-science.uu.edu.ua/article/429>
7. Черних В. А., Серeda Н. В. Викладачі-лідери як важлива ланка у вихованні сучасних педагогів. *Лідери XXI століття. Погляд у майбутнє* : матеріали 6-ї міжнар. наук.-практ. конф., 22–23 жовтня 2022 р. / заг. ред. О. Г. Романовський; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2022. С. 98–100. URI : <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/59862>
8. Field Manual. Настанова з військового лідерства. Головне Управління Міністерства армії США, жовтень 2006. 280 с. URL : <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/FM-6-22>

References:

1. Bojko O. V. (2020). Teoriya i metodika formuvannya liderskoyi kompetentnosti oficeriv Zbrojnih Sil Ukrayini [Theory and methodology of formation of leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine] : monografiya. Zhitomir : Vid. O. O. Yevenok. 667 s. [in Ukrainian]. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O.V._Monografy.pdf
2. Karkovska V. Ya., Dorosh I. M. (2019). Suchasne liderstvo : osoblivosti, vimogi, problemi ta pomilki [Modern leadership: features, requirements, problems and mistakes]. *Derzhava ta regioni*. Lviv. S. 98–102. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/20.pdf [in Ukrainian].
3. Kozhushko L. F., Sherbakova A. S. (2020) Liderstvo yak peredumova effektivnoyi sistemi menedzhmentu organizaciyi [Leadership as a prerequisite for an effective management system of the organization]. *Visnik Nacionalnogo universitetu vodnogo gospodarstva ta prirodokoristuvannya. Ekonomichni nauki*. Vip. 4. S. 85–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2020_4_11 [in Ukrainian].
4. Krimec L. V. (2024). Moralni yakosti vijskovogo lidera v umovah rosijsko-ukrayinskoyi vijni v konteksti formuvannya moralnoyi gotovnosti [Moral qualities of a military leader in the conditions of the Russian-Ukrainian war in the context of the formation of moral readiness]. *Visnik Nacionalnogo universitetu obroni Ukrayini* : zbirnik nauk. prac. Kiyiv : NUOU. Vip. 1 (77). 192 s. [in Ukrainian]. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/292918/290168>
5. NAKAZ 05.07.2018 m. KIYIV №249 Pro zatverdzhennya Instrukciyi z ocinyuvannya rivnya avtoritetu i liderstva komandiriv (nachalnikov) u Zbrojnih Silah Ukrayini [On the approval of the Instructions for assessing the level of authority and leadership of commanders (chiefs) in the Armed Forces of Ukraine]. URL : <http://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2018/07/Nakaz-GSh-249-05.07.18-Оцінка-авторитету.pdf> [in Ukrainian].
6. Svitlana Z. Fenomen ta funkciyi liderstva [The phenomenon and functions of leadership]. *Osvita regionu* : ukrayinskij naukovij zhurnal. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/429> [in Ukrainian].
7. Chernih V. A., Sereda N. V. Vikladachi-lideri yak vazhliva lanka u vihovanni suchasnih pedagogiv [Teacher-leaders as an important link in the education of modern teachers]. *Lideri XXI stolittya. Poglyad u majbutnye* : materialy 6-yi mizhnar. nauk.-prakt. konf., 22–23 zhovtnya 2022 r. / zag. red. O. G. Romanovskij; Nac. tehn. un-t "Harkiv. politehn. in-t". Harkiv, 2022. S. 98–100. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/59862> [in Ukrainian].
8. Field Manual. (2006). Nastanova z vijskovogo liderstva [A guide to military leadership]. Golovne Upravlinnya Ministerstva armiyi SSHa, zhovten. 280 s. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/FM-6-22> [in Ukrainian].

Ostapchuk T., Lytvyn D. The role of leadership qualities in ensuring the success of military operations: a modern context

The article is devoted to the analysis of professional qualities necessary for leaders in the Armed Forces of Ukraine in the conditions of modern warfare. The study examines key traits such as psychological resilience, strategic thinking, adaptability to new technologies, ethical leadership and teamwork.

Given the specifics of the war in Ukraine, special attention is paid to leaders' readiness for decentralized decision-making, stress management, and moral challenges. The article also emphasizes the importance of continuous professional development of military leaders, which enables them to effectively respond to the challenges of modern combat conditions.

It was noted that Ukrainian leaders, according to many scientists, should remain an example for subordinates in matters of honesty, transparency and social responsibility. Domestic researchers also emphasize the importance of adaptability of military leaders in the rapidly changing combat environment.

The military leader has always played an important role in national security and defense of the state. In modern Ukraine, in the conditions of war, the issue of leadership in the military has acquired a new meaning. It is not only about tactical skills or organizational abilities, but also about moral qualities, ability to self-understanding, as well as cultural and spiritual assets of the leader.

The article also presents the concept of leadership, its essence and diversity of the leader's work, features of commanding and leadership activities, his main professional qualities and problems that arise in various life and work situations.

Examples of leadership in the military, among military personnel who belong to the command link of management, are considered.

It is indicated that today there is a large number of professionals with combat experience who, during their service, held positions related to work with personnel in combat operations, this experience is invaluable, so it should be transferred.

Key words: leadership qualities, competencies, leader, military commander, use of troops.