

Алещенко В. І., доктор психологічних наук, професор, (0000-0003-1560-7318)  
Осьодло В. І., доктор психологічних наук, професор, (0000-0003-2893-4721)

Навчально-науковий інститут воєнної історії Національного університету оборони України, Київ

## Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони

**Резюме.** Викладено підходи до формування військового лідерства, зокрема роботи військових керівників з трансформації професійної культури на основі євроатлантичних принципів. При цьому увага акцентується на формуванні військового лідерства стратегічного рівня, використанні нового стилю керівника в управлінні військами.

**Ключові слова:** всеохоплююча оборона України; лідерство; формування нового стилю військового лідерства; лідерські компетенції; професійна культура.

**Постановка проблеми.** Захист суверенітету і територіальної цілісності України – найважливіша функція держави, справа всього українського народу. Реалізація цієї норми Конституції України в умовах повномасштабної російської агресії вимагає послідовної реалізації положень Стратегії воєнної безпеки, яка базується на всеохоплюючій обороні України.

Стратегія визначає всеохоплюючу оборону України як комплекс заходів, основний зміст яких полягає у:

превентивних діях та стійкому опорі агресору на суші, на морі та в повітряному просторі України, протидії в кіберпросторі та інформаційному просторі;

використанні для відсічі агресії всього потенціалу держави та суспільства (воєнного, політичного, економічного, міжнародно-правового (дипломатичного), духовного, культурного тощо);

застосуванні всіх форм і способів збройної боротьби з агресором, зокрема асиметричних та інших дій для оборони України, з дотриманням принципів і норм міжнародного права.

Крім цього, слід також наголосити й на розвиток інституційних спроможностей ГК, ГШ ЗС України та інших органів управління складових сил оборони. Це зумовлює необхідність зміцнення кадрового потенціалу, ефективного управління його кар'єрним зростанням, яке ґрунтується на знаннях, уміннях, цінностях, досвіді, доброчесності та трансформації професійної культури на основі євроатлантичних принципів, де в центрі уваги є людина. Збройні Сили України, сили оборони потребують не просто достатньої кількості кваліфікованих керівників-лідерів, а найкращих серед них, здатних знаходити рішення складних проблем та брати на себе відповідальність.

Підготовка керівників-лідерів є актуальним завданням як Збройних Сил України, так і інших складових сил оборони.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема лідерства достатньо повно відображена у наукових дослідженнях. Вітчизняні науковці переважно розглядають проблеми формування лідерства з питань управління військами в умовах всеохоплюючої оборони на основі компетентнісного підходу в освіті [1-3], питання загальних проблем розвитку військової освіти та професійного розвитку військових фахівців [4-7]. У цьому ж контексті розглядаються питання формування лідерської компетентності й розвитку лідерських якостей у офіцерів оперативного та стратегічного рівня [8-9]. Окремо досліджені питання необхідності врахування певних чинників впливу на розвиток лідерської компетентності у військових фахівців [10-13].

Питання лідерства активно досліджували й зарубіжні вчені (Д. Рейтер [14], Дж. Річардсон [15], Р. Робертс [16], Р.Чаран [17] та ін. Слід зазначити, що в зарубіжній та українській практиці розглянуто здебільшого психологічні аспекти феномену лідерства тактичного рівня управління. Проте з об'єктивних причин сьогодні потрібні практичні рекомендації щодо формування лідерських компетентностей фахівців оперативного і стратегічного рівня.

Наразі відсутні положення щодо формування та розвитку стратегічного лідерства в управлінні військами в умовах всеохоплюючої оборони, створення і функціонування системи об'єднаного керівництва підготовкою та веденням оборони України. І це є головними проблемами на шляху впровадження системи об'єднаного керівництва обороною України, про що вже наголошувалося на Міжвідомчій науково-

практичній конференції “Уроки збройної агресії Росії проти України – воєнно-стратегічні аспекти”, яка відбулася 29 квітні 2021 р. у Національному університеті оборони України та Міжнародній науково-практичній конференції “Всеохоплююча оборона: досвід протидії збройній агресії РФ проти України” (27 травня 2023 р.).

Слід констатувати, що на цей час відсутні положення щодо формування нового стилю військового лідерства та трансформації професійної культури на основі досвіду війни та євроатлантичних принципів що є потужним стимулом високої ефективності діяльності військових керівників.

**Метою статті** є розкриття особливостей стратегічного лідерства військового керівника, формування нового стилю військового лідерства у процесі управління військами в умовах всеохоплюючої оборони.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до мети визначено такі *дослідницькі завдання*:

- аналіз стану досліджуваної проблеми та основних положень сучасних теоретичних уявлень про феномен лідерства;

- з'ясування сутності і структури компетентності стратегічного лідерства, формування нового стилю військового лідерства при відбитті агресії.

Для досягнення мети та розв'язання завдань дослідження було застосовано такі **методи**:

*теоретичні*: аналіз, синтез, узагальнення й систематизація наукової та методичної літератури;

*емпіричні*: спостереження, опитування, бесіди, анкетування – для з'ясування сучасного стану розвитку лідерської компетентності офіцерів.

Стратегія воєнної безпеки України визначає, що пріоритетами досягнення цілей державної політики у воєнній сфері та сфері оборони й військового будівництва є запровадження об'єднаного керівництва підготовкою та веденням всеосяжної оборони України, розвиток інституційних спроможностей Міністерства оборони, командування Збройних Сил України та інших органів управління складових сил оборони.

У Збройних Силах України затверджено *Доктрину розвитку військового лідерства* (далі – Доктрина) [18]. Цей документ відображає систему поглядів на процес, роль, місце та завдання військових організаційних структур щодо військового лідерства. Доктрина має на меті систематизувати ідеї,

переконання, погляди і принципи військового лідерства, визначити та розкрити сутність засадничих лідерських цінностей у ЗС України, надати чіткі характеристики ідентичності лідера в українському війську тощо.

Практична реалізація Доктрини дозволяє підняти рівень професійної підготовки, розвинути моральні та психологічні можливості особового складу сил оборони, розкрити та реалізувати національно-духовний потенціал бойових традицій українського війська, підтримувати психологічну готовність та ефективно виконувати завдання за призначенням.

Масштабність і складність завдань у відбитті широкомасштабної агресії, швидкоплинність, розмаїтість інформації та необхідність приймати рішення при дефіциті часу – все це та багато іншого ускладнюють управління військами, виконання відповідних планів. Також слід врахувати, що для успішного досягнення визначених цілей велике значення мають для військового керівника визнання людини як основної цінності, набуття у процесі навчання та військової служби компетентності, професіоналізму та професійної культури, які визначають його здатність до вирішення складних завдань всеохоплюючої оборони держави. Інтелект, творчість та здібність військового керівника формувати високоорганізовані колективи, команди, брати на себе зобов'язання і відповідальність за своїх підлеглих, за ситуації, що склалися в бойових умовах стають головним ресурсом на полі бою, стримування й відсічі повномасштабній збройній агресії.

Розглянемо деякі терміни, які використовуються у Доктрині й вживаються у значеннях, наведених у Законах України “Про національну безпеку України”, “Про оборону України” та інших нормативно-правових актах України, Міністерства оборони України.

*Лідерство* – це соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Це здатність впливати на поведінку окремих осіб чи організацій цінностями, властивостями характеру, які відповідають меті, зовнішнім і внутрішнім потребам соціальної групи та кожного її члена в цілому.

*Військове лідерство* – це цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також в неупорядкованих (нестандартних, критичних)

ситуаціях на особовий склад шляхом підтримання довіри і поваги, визначення мети, спрямування колективу на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням та вдосконалення Збройних Сил України як суспільного інституту. Військове лідерство – це рух вперед та розвиток, як елемент бойової сили у поєднанні з управлінням та інформацією, забезпечує виконання завдань в ході операцій (бойових дій).

*Управління військами* – це процес цілеспрямованого впливу командувачів, органів військового управління на війська, що здійснюється для підтримання їх готовності до виконання завдань за призначенням, підготовки до успішного виконання ними завдань у ході ведення операцій (бойових дій) у визначені терміни. Інші терміни, які використовуються у цій Доктрині, вживаються у значеннях, наведених у Законах України “Про національну безпеку України”, “Про оборону України” та інших нормативно-

правових актах України, Міністерства оборони України

Отже, *управління військами* в умовах всеохоплюючої оборони, військово лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і керівників органів військового управління, військових частин під час виконання завдань за призначенням, не дивлячись на різноманіття визначень та методів реалізації.

Потрібно вміти стратегічно мислити, бачити нові перспективи та можливості для розвитку, вміти вести за собою людей та досягати необхідних результатів. Причому для успіху мало бути хорошим управлінцем, необхідно засвоїти головні принципи лідерства.

Джоко Віллінк, один із командирів військ спеціального призначення ВМС США (SEAL), автор книги “Стратегія і тактика лідерства” [19], пропонує десять головних принципів лідерства (рис. 1).

### ДЕСЯТЬ ГОЛОВНИХ ПРИНЦИПІВ ЛІДЕРСТВА

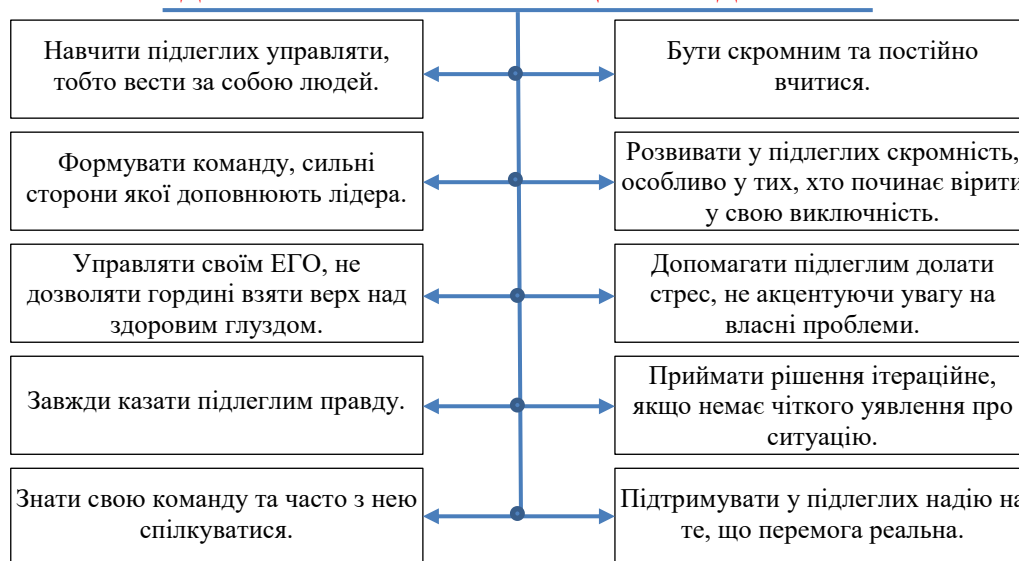


Рис.1. Десять головних принципів лідерства (за Джоко Віллінком)

Розвиток військового лідерства у ЗСУ – це безперервний, свідомий, ціннісне орієнтований процес удосконалення професійної та особистісної компетентності (спроможності) військовослужбовця на всіх етапах його кар’єри. Військовими лідерами не народжуються, ними стають, досягаючи досконалості на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях, поєднуючи вмотивованість, навчання, практичну підготовку та отриманий досвід [20].

Професійна культура військового керівника є системою цінностей, переконань,

норм і правил, які спрямовують діяльність організації. Тому необхідно всіляко розвивати ініціативу, творчу активність, самостійність та відповідальність військових кадрів у керівництві військами. Ось чому на перший план виходить необхідність формування військового лідера.

Розглядаючи сутність понять “лідерство”, “ефективність лідера”, та “професійна культура військового керівника” звернемось до досвіду армій провідних країн світу. Наприклад, у польовому керівництві № 6-22 “Leader Development” армії США

зазначено, що “*лідерство* є процесом впливу на людей шляхом визначення мети, спрямування та мотивації підлеглих до виконання місії і вдосконалення організації”. У цьому ж документі визначено, що *лідер в армії США* – це той, хто може надихати людей і впливати на них з метою досягнення визначених цілей. Лідер мотивує людей на дії, “фокусує на мисленні та формулюванні рішення для більшої користі організації”.

Під лідером розуміють людину, яка шукає додаткові можливості для дій заради перемоги, бере на себе відповідальність за свої рішення та передбачає їх результати, знаходить з іншими людьми спільну мову, уміло взаємодіє в оточуючому середовищі, з розумінням ставиться до інших, мислить творчо і нестандартно. Людину, яка робить так, щоб його особовий склад без страху йшов вперед [18].

Уміння вчасно виявити ризики, оцінити та прийняти обґрунтовані рішення – одна з головних якостей лідера. Багато аналітиків управління військами зводять у ранг високого мистецтва. Як говорив Джон Кеннеді: “Будь-якому плану дій притаманні витрати та ризики, але вони значно менші, ніж витрати та ризики, що породжуються комфортним неробством”. Впевненість у власних силах дозволяє лідеру розширювати межі своїх можливостей та набувати нового життєвого досвіду. Якщо ви лідер, Вам нема на кого перекладати провину. Ви повинні ухвалювати правильні рішення, формувати взаємини, доносити інформацію так, щоб вона була зрозумілою для усіх, контролювати своє ЕГО та емоції, уміти абстрагуватися, навчати членів своєї команди, вселяти в людей гордість, брати на себе відповідальність. Усе це – елементи надскладного явища, яке називається лідерством.

Погляди Джозефа Віллінка [19] стали ключовими у формулюванні правил для керівників-початківців, тих кого нещодавно призначили на управлінську посаду. Віллінк пропонує дотримуватися 12 правил та радить переглядати їх щоранку, перед зустрічами, перед виконанням завдань, увечері, перед тем як відійти до сну – і незабаром вони стануть вашою другою натурою. А коли Ви у чомусь не впевнені або Вам складно щось дається, зробіть паузу та зверніться до них знову.

Ось ці правила:

Будьте скромним. Бути лідером – це честь. Ваша команда розраховує на вас.

Не поведіться так, наче ви все знаєте. Це не так, і команда це прекрасно розуміє. Ставте розумні запитання.

Вислуховуйте інших. Звертайтеся за порадами.

Поважайте людей. Неважливо, у кого який ранг – усі ми людські істоти. Дбайте про підлеглих, і вони відповідатимуть вам тим самим.

Беріть на себе відповідальність за провали та помилки.

Визнавайте успіхи інших людей – як підлеглих, так і тих, хто керує вами.

Багато працюйте. Керівник повинен працювати більше, ніж члени його команди. Не існує завдань, виконувати які є негідним вас.

Будьте послідовно чесним. Ніколи не брешіть – ані вищим за рангом, ані підлеглим.

Перебувайте у рівновазі. Крайні дії та думки, як правило, погані.

Будьте рішучим. Коли настає час ухвалювати рішення, не затягуйте із цим.

Формуйте взаємини. Це головне завдання лідера. Команда – це група людей, пов’язаних взаєминами та довірою.

Віллінк усвідомив, що головне, чому потрібно навчити бійців – це уміння управляти, тобто вести за собою людей. Повернувшись увечері до казарми, автор сформулював чотири правила, які є, на його думку, основою лідерства у військовій сфері (він їх назвав “правилами ведення бою”) [19].

1. *Забезпечити прикриття та просуватися.* Це основа тактики як такої, оскільки йдеться про продуктивність командної взаємодії. Без підтримки група на полі бою може реалізувати тільки незначну частину свого потенціалу. А дві команди, що забезпечують прикриття та просування одна одної, не просто подвоюють результат своїх зусиль – сумарний ефект їхньої діяльності зростає за експонентою.

2. *Спроцувати.* Коли передумови для успішної командної взаємодії створено, слід сформулювати мету – просту та зрозумілу для всіх. Такими самими повинні бути плани та директиви, а також способи їх комунікації всією лінією командування.

3. *Визначити пріоритети та виконувати.* Спроби зробити все закінчуються тим, що не робиться нічого. У першу чергу слід зайнятися проблемою, яка найбільшою мірою впливає на ситуацію; далі наступною за значущістю тощо.

4. *Децентралізувати командування.* Це правило працює за умови виконання трьох

попередніх. “Що, як всі командири вогневих груп чітко розумітимуть вашу загальну мету та проявлятимуть ініціативу, щоб реалізувати її найрезультативніше?” Автор часто ставив підлеглим це запитання. Відповідь очевидна для всіх: у такому випадку завдання командира підрозділу суттєво спрощується, але для цього він повинен сформулювати мету дуже чітко та ясно.

Ці правила діють в усьому та усіх проявах лідерства. Здатність організувати колектив, розвивати його творчий потенціал на вирішення поставлених завдань – одні з фундаментальних організаторських якостей лідера. На сьогодні перед Україною і, відповідно, перед тими, хто здійснює стратегічне керівництво Збройними Силами України, дійсно постають виклики, кожен з яких можна назвати історичним за масштабами та значенням для майбутнього держави. Безперечно, для адекватної відповіді на ці виклики необхідно в результаті реформування отримати нову систему управління ЗС України, основу якої становитимуть керівники-лідери [20].

Загалом, прикладів нового стилю військового лідерства та трансформації професійної культури на основі євроатлантичних принципів у сучасній історії українського війська серед українських генералів та офіцерів досить багато [22].

Цікавими є відповіді під час опитування в НУОУ слухачів. На їхню думку новий стиль військового лідерства характеризує фундаментальна базова освіта, компетентність, стратегічне мислення, вміння приймати доцільні рішення, вести за собою людей та досягати кінцевої мети. Це є найважливішим фактором успіху в керівництві військами. Віддзеркалення військовими лідерами у ЗС України таких якостей, як патріотизм, комунікабельність, відповідальність, рішучість, ініціативність, взірцевість у виконанні обов’язків, досвідченість, самовладання і витримка, пов’язане з реаліями російсько-української війни, яка триває з березня 2014 року. І від образу командира у свідомості підлеглих багато в чому залежить, чи зможе він ефективно управляти їх діями.

Першою ключовою складовою оцінювання ефективності стратегічного лідера є його спроможність об’єктивно оцінити ситуацію та обґрунтовано спрогнозувати найімовірніший варіант її розвитку. Саме цю спроможність і можна визначити, як спроможність критично мислити.

Ще однією важливою складовою частиною ефективності стратегічного лідера є його спроможність приймати рішення, які визначають шлях організації на довгострокову перспективу або потребують термінового реагування всієї організації на раптові радикальні зміни обстановки. Адже від доцільно прийнятих рішень, інтегрованого використання наявних сил і засобів, дій в різних проблемних ситуаціях, залежить кінцевий результат.

Також опитані відзначили низку негативних якостей, притаманних сучасним військовим керівникам (безпосереднім начальникам опитаних): грубість, амбіційність, зверхність, жорсткість, забобонність, зухвалість, зневажливість, злопам’ятність, прискіпливість, нерішучість, кар’єризм, корисливість, лінь, невірноваженість, самовпевненість, хитрість, цинізм, недобросовісність, непостійність, нарцисизм, нахабство, невміння слухати.

При рівних можливостях військові керівники показують різні результати. За однакових показників укомплектування особовим складом, озброєнням і військовою технікою одним бригадам вдається стримувати ворожі атаки та тримати позиції, а іншим – ні. Можна припускати, що багато залежить від командира бригади, рівня його підготовки, досвіду, спроможності приймати адекватні й виважені рішення, а також рівня підготовки та злагодженості штабу бригади. В окремих випадках, коли командир не володіє ситуацією, а дії та команди напругу створюють загрозу життю та здоров’ю підлеглих, слід приймати кадрові рішення [23].

Підготовка і ведення оборони держави, насамперед, передбачає підготовку талановитих військових керівників які спроможні успішно виконувати План оборони України, План застосування СО, мобілізаційний план України на особливий період, та інші плани в інтересах відсічі збройній агресії. Таким чином, спроможність критично мислити та здатність доступно формулювати думку як в усній, так і у письмовій формі на сьогодні є дуже вагомими складниками ефективності стратегічного лідера, які можуть бути розвинуті під час підготовки у вищих військових навчальних закладах.

“Лідери повинні бути віддані ідеї навчання тривалістю у все життя, для того щоб залишатись необхідними і готовими підчас служби Нації. Військові лідери повинні

встановлювати приклад, бути наставниками і вчителями”, наголошує генерал Пітер Дж. Шумейкер, начальник штабу Армії США [24].

Отже, серед основних завдань формування стратегічного керівництва одним із найбільш актуальних є організація підготовки стратегічних лідерів у закладах військової освіти за євроатлантичними стандартами. З цією метою у Національному університеті оборони України започатковано курси для вищого керівного складу стратегічного рівня (L-4) та (L-5).

У ході вивчення комплексної навчальної дисципліни “Застосування сил оборони” модуль формує наступні компетентності:

здатність здійснювати стратегічне планування застосування сил оборони України для стримування та відсічі повномасштабній збройній агресії;

здатність організувати участь сил оборони у підготовці та веденні національного спротиву;

здатність організувати міжвідомчу взаємодію під час підготовки та застосування сил оборони України для захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності;

здатність аналізувати варіанти використання військової сили та невійськових інструментів влади, оцінювати їх переваги та недоліки й прогнозувати результати;

здатність виробляти пропозиції до плану оборони держави.

Розуміння процесів стратегічного планування в сфері оборони, формує навички вироблення та презентації пропозицій щодо інтегрованого використання наявних інструментів держави для стримування й відсічі повномасштабній збройній агресії та дозволить забезпечити підготовку професійних високоефективних управлінців, які необхідні у військовій справі.

Випускники професійної військової освіти мають стати інноваційними, креативними суб'єктами прогресу у військовій сфері, розуміти свою роль і місце у всеохоплюючій обороні держави. Погляди на армійську реформу можуть змінюватися. На стратегічному рівні, крім завдань тактичного й оперативного рівня, необхідно не тільки використовувати наявні ресурси, а й приймати рішення щодо генерації людських ресурсів для виконання завдань і втілювати їх у життя, дбати про морально-психологічний стан нашого війська, вмотивованість особового складу щодо захисту Української держави.

**Висновки і перспективі подальших досліджень.** Досягнення взаємосумісності Збройних Сил України з іншими складовими сил безпеки та оборони, а також з аналогічними формуваннями держав-партнерів вимагає від МО України, ГК, ГШ ЗС України встановлення єдиної системи поглядів щодо стратегічного лідерства, професійної культури на основі євроатлантичних принципів.

Фундаментом у формуванні нового стилю військового лідерства, трансформації професійної культури є якісна освіта, набуття спроможностей до виконання завдань за призначенням, практичний бойовий досвід, ефективне управління, що забезпечує всебічний розвиток і професійне зростання особистості керівника-лідера, військовослужбовця, сприяє підвищенню рівня відповідальності, соціальної активності, обізнаності щодо морально-етичних норм та стандартів поведінки, підтримування здатності до саморозвитку та спроможність сприяти професійному розвитку підлеглого особового складу.

В арміях держав-членів НАТО військове лідерство, зокрема, ґрунтується на цінностях, традиціях, етиці поведінки, глибокому розумінні та неухильному дотриманні військової дисципліни та культури у військовому колективі. Життєва необхідним є те, щоб військові лідери були гнучкими, різносторонньо освіченими, із стійкими моральними якостями, багатими знаннями та гострим інтелектом. Військове (стратегічне) лідерство – є ключовим компонентом професійної діяльності військового керівника під час виконання завдань за призначенням в умовах всеохоплюючої оборони

На сьогодні перед Україною і, відповідно, перед тими, хто здійснює стратегічне керівництво Збройними Силами України, дійсно постають виклики, кожний з яких можна назвати історичним за масштабами та значенням для майбутнього держави. Безперечно, для адекватної відповіді на ці виклики необхідно в результаті реформування отримати нову систему управління Збройними Силами України, основу якої становитимуть керівники-лідери. Місія військових лідерів – морально, психологічно, професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань за призначенням, згуртовувати військові колективи та вести їх за собою до перемоги.

**В подальшому доцільно** організувати у стислі терміни проведення наукових досліджень з проблем пов'язаних із роллю і місцем військової культури керівника-лідера у всеохоплюючій оборони держави.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід : монографія / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 412 с.
2. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис ... докт. пед. наук : 13.00.06 / Київський ун-т ім. Бориса Грінченка. Київ, 2011. 462 с.
3. Черненко Н.М. Компетентнісний підхід у підготовці сучасних керівників: проблеми та перспективи // Збірник наукових праць "Гуманізація навчально-виховного процесу". Слов'янськ, 2018. № 1 (87). С. 225-234.
4. Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі: монографія / за заг. ред. Д. Вітера та В. Телелима; [Кол. авт.]. Київ : НУОУ, 2021. 277 с.
5. Олійник Л.В. Активізація навчально-пізнавальної діяльності магістрантів в системі вищої військової школи // Військова освіта. Київ, 2019. № 2(40). С. 128–138.
6. Стасюк В.В. Авторитет та лідерство командира: визначення, зміст // Вісник Національного університету оборони України. Київ, 2014. №4. С. 309–312.
7. Телелим В. М., Тимошенко Р. І., Приходько Ю. І. Військова освіта в системі безпеки та оборони держави // Наука і оборона : НУОУ, 2013. № 4. С. 21–28.
8. Пунда Ю., Антоненко С. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління // Стратегічні пріоритети. 2017. №4 (45). С. 141-146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2017\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_4_17) (дата звернення: 20.02.2024).
9. Сиротенко А., Вітченко А., Осьодло В., Алещенко В. Концепція розвитку військово-гуманітарної освіти в Україні // Наука і оборона. Київ : НУОУ, 2020. №4. С. 53–57.
10. Бойко О. Ціннісна концепція формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України у ВВНЗ // Військова освіта. 2017. № 2. С. 7–18.
11. Галімов А., Аніщенко В., Руденко Л., Івашкова Т. Формування готовності до службово-професійної діяльності офіцерських кадрів сектору безпеки і оборони // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. Хмельницький, 2022. № 2 (29). С. 24–43.
12. Діденко О., Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. Хмельницький, 2021. №2(29). С. 208–221.
13. Толкачов В. Формування лідерської компетентності військовослужбовців в контексті військової лідерології : матеріали IV міжн. наук. конф., м. Харків, 21-22 трав. 2020 р. Харків, 2020. С.136-138. URL: <https://www.hups.mil.gov.ua/assets/doc/science/stud-conf/suchasna-viynagumanitarniy-aspekt-05-2020/40.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).
14. Reiter D. Leadership and Military Effectiveness. URL: [https://www.researchgate.net/publication/318893918\\_Leadership\\_and\\_Military\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/318893918_Leadership_and_Military_Effectiveness) (дата звернення: 20.02.2024).
15. Richardson J. Real leadership and the us. army: overcoming a failure of imagination to conduct adaptive work. Strategic studies institute US Army war college. Carlisle, 2011. 154 p.
16. Roberts R. Twelve principles of modern military leadership // NCO Journal. May 2018. URL: <http://www.armyupress.army.mil/Journals/NCOJournal/> (дата звернення: 20.02.2024).
17. Charan R. Six Personality Traits of a Leader. URL: <https://www.military.com/veteran-jobs/career-advice/6-traits-for-improvedleadership-skills.html> (дата звернення: 20.02.2024).
18. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України (ВКП 7-00(03)). : затв. начальником Генерального штабу Збройних Сил України 01 грудня 2020 року. 27 с.
19. Віллінк Джоко. Стратегія і тактика лідерства. Київ: Форс Україна, 2021, 368 с.
20. Кринець Л.В., Грилюк С.М., Недвига О.В., Саєнко О.Г. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності // Вісник Національного університету оборони України, 2024, № 1 (77), С. 90-101.
21. К. Родак. "Залізний генерал" Хто такий Валерій Залужний і чому ним усі захоплюються, 3 травня 2022 року. URL: [https://zaxid.net/zalizniy\\_general\\_n1542092](https://zaxid.net/zalizniy_general_n1542092) (дата звернення: 20.02.2024).
22. Легендарний генерал Сирський став почесним громадянином Харківської області. 25 грудня 2022 року. URL: <https://news-xl.net/kharkiv/legendarnii-general-sirskii-stav-pochesnim-gromadianinom-harkivskoi-oblasti/> (дата звернення: 20.02.2024).
23. Сирський анонсував кадрові зміни серед командирів бригад. 2 березня 2024 року. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20240302-syrskiy-anonsuvav-kadrovi-zminy-sered-komandyriv-brygad/> (дата звернення: 08.03.2024).
24. Військове лідерство: компетентність, впевненість, гнучкість. Універсальний навчальний посібник для рейнджерів. Київ: Вид. "КНТ", 2023. 280 с.

## **Military leadership in the context of total defence**

### **Annotation**

The protection of Ukraine's sovereignty and territorial integrity is the most important function of the state, the responsibility of the entire Ukrainian people. Implementation of this provision of the Constitution of Ukraine in the context of full-scale Russian invasion requires consistent implementation of the provisions of the Military Security Strategy. The Armed Forces of Ukraine and the defence forces need not just a sufficient number of qualified leaders, but the best among them, capable of finding solutions to complex problems and taking responsibility. The training of executive leaders is an urgent task for both the Armed Forces of Ukraine and other components of the defence forces.

The purpose of the article is to reveal the peculiarities of strategic leadership of a military leader, to form a new style of military leadership in the process of commanding troops in the context of total defence.

The article outlines the approaches to the formation of military leadership, in particular, the work of military leaders to transform the professional culture based on Euro-Atlantic principles. At the same time, attention is focused on the formation of military leadership at the strategic level, the use of a new style of leader in the management of troops.

Achieving interoperability between the Armed Forces of Ukraine, other components of the security and defence forces, as well as with similar formations of partner states requires the Ministry of Defence of Ukraine, the commander in chief, and the General Staff of the Armed Forces of Ukraine to establish a unified system of views on strategic leadership and professional culture based on Euro-Atlantic principles.

The foundation for the formation of a new style of military leadership and the transformation of professional culture is quality education, the acquisition of capabilities to perform assigned tasks, practical combat experience, maintaining the ability to self-development and the ability to promote the professional development of subordinate personnel.

**Keywords:** total defence of Ukraine; leadership; formation of a new style of military leadership; leadership competencies; professional culture.