



Наукові перспективи
Видавнича група



ЖУРНАЛ
Національні інтереси

України



5(5)
2024

Військова академія (м. Одеса)

Видавнича група «Наукові перспективи»

*Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного
управління*

«Національні інтереси України»

№ 5(5) 2024

2024

Military Academy (Odesa)

Scientific Perspectives Publishing Group

*All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public
Administration*

«National interests of Ukraine»

№ 5(5) 2024

2024

**“Національні інтереси України”: науково-практичний журнал. 2024.
№ 5(5) 2024. С. 668.**



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України #1415 від 02.10.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 256 Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності); 051 Економіка; 052 Політологія

*Рекомендовано до друку засіданням вченої ради Військової академії
(м. Одеса)
(Протокол # 5 від 13 листопада 2024 року)*

Програмні цілі науково-практичного журналу “Національні інтереси України” (далі – журнал): публікація оригінальних наукових статей із найактуальніших питань національної безпеки, публічного управління та адміністрування, права, економіки і політології України, зарубіжних країн для розвитку, удосконалення української національної науки та освіти; організація наукових дискусій

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar

Рік заснування: 2024.

Журнал виходить раз на місяць

Редакційна колегія:

Голова редакційної колегії:

Кириленко Володимир Анатолійович - доктор військових наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, Начальник управління організації військової освіти Центрального управління військової освіти і науки Генерального штабу ЗСУ, полковник (Київ, Україна)

Почесний редактор:

Романенко Євген Олександрович - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Президент громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління», полковник (Київ, Україна)

Головний редактор:

Мисик Анатолій Борисович - доктор військових наук зі спеціальності охорона державного кордону, професор, професор кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону»:

1. Беньковська Наталя Борисівна - кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри мовної підготовки Інституту Військово-Морських Сил Національного університету «Одеська морська академія» (Одеса, Україна)
2. Братко Артем Володимирович – доктор військових наук зі спеціальності «Охорона державного кордону», доцент, професор кафедри прикордонної служби факультету безпеки державного кордону Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
3. Булгаков Руслан Валерійович - кандидат технічних наук, доцент, начальник кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
4. Головань В'ячеслав Григорович - кандидат технічних наук в галузі 25 – Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону, спеціальності 255 – «Озброєння та військова техніка», професор, професор кафедри ракетно-артилерійського озброєння факультету підготовки спеціалістів ракетно-артилерійського озброєння Військової академії (Одеса, Україна)

5. Дружинін Віталій Світозарович - доктор філософії за спеціальністю 255 Озброєння та військова техніка, старший викладач кафедри забезпечення паливом та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)
6. Запорожець Тетяна Володимирівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
7. Катеринчук Іван Степанович - доктор технічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки, учений у галузі озброєння та військової техніки
8. Клименко Наталія Григорівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
9. Козубцов Ігор Миколайович - доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри бойового застосування підрозділів зв'язку, доцент кафедри військово-гуманітарних дисциплін Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (Київ, Україна)
10. Котов Денис Олександрович - доктор філософії зі спеціальності 255 - Озброєння та військова техніка, доцент кафедри автомобільної техніки Військової академії (Одеса, Україна)
11. Кушнарєва Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
12. Кушнарєва Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
13. Левченко Ігор Славович - кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри забезпечення паливом та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)
14. Максименко Юрій Анатолійович - кандидат технічних наук в галузі 253 "Військове управління (за видами збройних сил)", 254 "Забезпечення військ (сил)", 255 "Озброєння та військова техніка", доцент, начальник кафедри організації розвідувальної – інформаційної роботи та технічних засобів розвідки Військової академії (Одеса, Україна)
15. Маміч Віктор Володимирович - кандидат технічних наук в галузі 254 "Забезпечення військ (сил)", 255 – Озброєння та військова техніка, доцент, доцент кафедри організації розвідувальної-інформаційної роботи та технічних засобів розвідки Військової академії (Одеса, Україна)
16. Марутян Рена Рубенівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
17. Машков Олег Альбертович - доктор технічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, Лауреат державної премії України в галузі науки і техніки, професор кафедри екологічної безпеки Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України (Київ, Україна)
18. Мейко Олександр Васильович - доктор наук з державного управління, Перший заступник ректора (перший проректор) з навчальної роботи Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
19. Мосов Сергій Петрович - доктор військових наук, професор, професор кафедри авіації та авіаційного пошуку і рятування Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (Київ, Україна)
20. Пастернак Ігор Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)
21. Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна - доктор наук з державного управління, начальник наукового відділу проблем державної безпеки навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України ДСНС України (Харків, Україна)
22. Попов Сергій Афанасійович - кандидат технічних наук в галузі 254 "Забезпечення військ (сил)", 255 – Озброєння та військова техніка, Доктор з державного управління 28 – публічне управління та адміністрування, доцент, професор, професор кафедри організації розвідувальної інформаційної роботи та технічних засобів розвідки Військової академії (Одеса, Україна)
23. Потеряйко Сергій Петрович - доктор наук з державного управління, професор, заступник начальника науково-організаційного відділу Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (Київ, Україна)
24. Рабоча Тетяна Валентинівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
25. Стоянова-Коваль Світлана Савівна - доктор економічних наук, професор Військової академії (Одеса, Україна)
26. Тарадуда Дмитро Віталійович - кандидат технічних наук, доцент, заступник начальника кафедри організації та технічного забезпечення аварійно-рятувальних робіт факультету цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України ДСНС України (Харків, Україна)
27. Фаріон Олег Борисович – доктор військових наук зі спеціальності «Охорона державного кордону», професор, професор кафедри прикордонної безпеки факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
28. Чорна Катерина Павлівна - доктор наук з державного управління, доцент, проректор Міжрегіональної Академії Управління персоналом (Київ, Україна)
29. Якиминська Любова Вікторівна - кандидат історичних наук, доцент, викладач кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Право»:

1. Бухтіярова Ірина Геннадіївна - кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
2. Калинюк Степан Степанович - кандидат юридичних наук, доцент кафедри господарського права юридичного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)
3. Кришевич Ольга Володимирівна - кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
4. Куртакова Ганна Олександрівна - доктор філософії в галузі права, кандидат юридичних наук, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права Навчально-наукового інституту права ім. князя Володимира Великого, начальник відділу організації практики та позанавчальної роботи МАУП (Київ, Україна)
5. Кушнір Ірина Павлівна – доктор юридичних наук зі спеціальності «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право», доцент, заступник начальника кафедри адміністративної діяльності факультету правоохоронної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
6. Оробець Костянтин Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, асистент кафедри кримінально-правової політики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)
7. Пастух Ігор Дмитрович - доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
8. Стрельченко Оксана Григорівна - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ

9. Тимчишин Андрій Михайлович - доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та гуманітарних дисциплін Відокремленого структурного підрозділу закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», Івано-Франківська філія (Івано-Франківськ, Україна)
10. Шевчук Олександр Михайлович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Економіка»:

1. Абуселідзе Георгій - завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Батумі, Грузія)
2. Бабчинська Олена Іванівна - доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
3. Божидай Ірина Ігорівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, заступник декана факультету менеджменту, адміністрування та права Державного біотехнологічного університету
4. Вишневецька Оксана Василівна - кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення ННЦ «Інститут аграрної економіки»
5. Гетьман Ольга Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного університету автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна)
6. Залуцька Христина Ярославівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
7. Канцір Ірина Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
8. Карпінський Борис Андрійович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
9. Квасній Любош Григорівна - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (Дрогобич, Україна)
10. Кривенко Надія Василівна - кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу економіки аграрного виробництва Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»
11. Македон Вячеслав Владиславович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна)
12. Новаковська Ірина Олексіївна - доктор економічних наук, професор кафедри земельного кадастру НУБіП України, член-кор НААН (Київ, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Публічне управління та адміністрування»:

1. Гончарук Наталя Трохимівна - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)
2. Дзяна Галина Олексіївна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
3. Клименко Наталя Григорівна - доктор наук з державного управління, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
4. Медведчук Оксана Валеріївна - кандидат наук з державного управління, доцент, Начальник відділу нормативно-методичного забезпечення та управління проектами Міждержавної гільдії інженерів-консультантів (Київ, Україна)
5. Мельниченко Олександр Анатолійович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківський національний медичний університет (Харків, Україна)
6. Непомнящий Олександр Михайлович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри архітектури і просторового планування факультету архітектури, будівництва та дизайну Національного авіаційного університету, експерт Експертної ради МОН з питань атестації наукових кадрів з суспільних наук (Київ, Україна)
7. Пахомова Тетяна Іванівна - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально – наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
8. Прав Юрій Григорович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри засобів захисту інформації Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
9. Торічний Вадим Олександрович – доктор наук з державного управління зі спеціальності «Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку», доцент, професор кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Політологія»:

1. Горло Наталя Віталіївна - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)
2. Лавриненко Ганна Андріївна - кандидат політичних наук, доцент кафедри політології та соціології Київського столичного університету імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)
3. Примуш Микола Васильович - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса (Вінниця, Україна)
4. Третяк Олексій Анатолійович - доктор політичних наук, професор, в. о. завідувача кафедри політології, соціології та публічного управління Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна)
5. Хорішко Лілія Сергіївна - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори

ЗМІСТ

РОЗДІЛ «Воєнні науки, національна безпека,
безпека державного кордону»

Ворошилов С.В. <i>РОЛЬ ВІЙСЬКОВОЇ ТОПОГРАФІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БОЙОВОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ЗАПАСУ</i>	14
Глуздань О.П., Залож В.В., Шашкун І.В. <i>РОЛЬ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПРИ ЗАПРОВАДЖЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ</i>	20
Дяченко В.І., Молодан В.С., Камінський О.М., Кісіль Я.В. <i>АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ВОГНЕВИХ ТОЧОК</i>	30
Клименко А.С., Клименко О.С., Сліпенюк В.В. <i>ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЛЯ ОРГАНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ</i>	37
Король Я.І., Степанов В.О., Петренко Ю.А. <i>РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОТИВНИКОМ ЗАСОБІВ РАДІОЕЛЕКТРОННОЇ БОРОТЬБИ</i>	45
Ліцман А.М., Кучерявенко І.В. <i>УДОСКОНАЛЕНА МЕТОДИКА СКЛАДАННЯ ТАБЛИЦЬ СТРІЛЬБИ ДЛЯ АРТИ- ЛЕРІЙСЬКИХ СИСТЕМ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬ БОЄПРИПАСИ ЗВИЧАЙНОГО СПОРЯДЖЕННЯ</i>	57
Мироненко В.В. <i>МІЖНАРОДНА РЕГІОНАЛЬНА ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПРОТИДІЇ РОЗПОВ- СЮДЖЕННЮ І КОНТРОЛЮ НАД РАКЕТНО-ЯДЕРНИМИ ОЗБРОЄННЯМИ</i>	67
Остапенко О.А., Яценко В.А. <i>ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЙ І ЗАВДАНЬ ТЕРИТО- РІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОБІЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ</i>	73
Скаржинець А.В. <i>SWOT-АНАЛІЗ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛО- ГІЧНОГО ВПЛИВУ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ</i>	90
Тарасенко В.С. <i>ВІД РОЗВІДКИ ДО ЗБРОЇ, ЩО ЗМІНИЛА ХІД ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ В УКРАЇНІ</i>	106



Федорчук А.В., Савчук Р.О. <i>АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНИХ ПИТАНЬ, ЩО ІСНУЮТЬ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ БОЙОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ В СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНОЇ ОБОРОНИ УКРАЇНИ</i>	113
Гребенюк Д.О. <i>ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПЕРСПЕКТИВИ, ВИКЛИКИ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ</i>	121
Іванов С. <i>ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ</i>	129
Тіхонов Г.М., Золотов А.В., Кир'янова О.В. <i>ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ДОСВІД ЗБРОЙНИХ СИЛ ДЕРЖАВ НАТО ТА УКРАЇНИ</i>	140
Комаха Л.Г. <i>ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: AGILE-ПІДХІД ЯК ІННОВАЦІЙНЕ РІШЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РЕАГУВАННЯ НА КРИЗИ</i>	153
Миколайчук М.М., Дуліна О.В., Лесик О.В. <i>ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БАНКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</i>	161
Приходченко Л.Л., Дуліна О.В., Лесик О.В. <i>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ КРІЗЬ ПРИЗМУ БАГАТОРІВНЕВОСТІ</i>	181
Фасій Б.В. <i>РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІЙНАХ ТА ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</i>	192
Шаповалов А.А. <i>ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАГРОЗ У ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ</i>	201
РОЗДІЛ «Право»	
Блохіна О.А. <i>ПРОБЛЕМАТИКА РОЗГЛЯДУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СПРАВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДОКАЗУВАННЯ ПРАВОПОРУШЕННЯ ПЕРЕДБАЧЕНОГО СТАТТЕЮ 210 КОДЕКСУ УКРАЇНИ ПРО АДМІНІСТРАТИВНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ</i>	209

Василів С.С. <i>ОСОБЛИВОСТІ РОЗГЛЯДУ СУДАМИ СПРАВ ПРО ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТУ ПРОЖИВАННЯ ОДНІЄЮ СІМ'ЄЮ ЧОЛОВІКА ТА ЖІНКИ БЕЗ РЕЄСТРАЦІЇ ШЛЮБУ</i>	218
Гринько В.Ф. <i>УХИЛЕННЯ ВІД ПРИЗОВУ НА ВІЙСЬКОВУ СЛУЖБУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЕДЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	224
Деревянко Н.З. <i>ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ: ПРОБЛЕМА АВТОРСЬКИХ ПРАВ І ІНШІ КОЛІЗІЇ</i>	230
Єфіменко І.В. <i>ІНФОРМАЦІЙНА ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ЗВ'ЯЗОК ТА ВЗАЄМООБУМОВЛЕНІСТЬ</i>	238
Зільник Н.М. <i>ДОГОВІР ПРО НАДАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ</i>	244
Калганова О.А., Михалюк А.К. <i>ФІНАНСОВІ РОЗСЛІДУВАННЯ В РАМКАХ ДОСУДОВОГО СЛІДСТВА ТЕРОРИСТИЧНИХ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД</i>	254
Кириченко Ю.М. <i>ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	262
Корж Т.С., Гулієва З.Н., Минюк О.Ю. <i>ЗЛОВЖИВАННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ</i>	269
Кулик С.В. <i>ЕТАПИ РЕФОРМУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ З МОМЕНТУ ПРОГОЛОШЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ДО РЕВОЛЮЦІЇ ГІДНОСТІ</i>	278
Пашковський М.І. <i>ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ ДІЙ ТА СУДОВИХ ЗАСІДАНЬ У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ У РЕЖИМІ ВІДЕОКОНФЕРЕНЦЗВ'ЯЗКУ ЧЕРЕЗ КОНСУЛЬСЬКІ УСТАНОВИ УКРАЇНИ: ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	286
Присяжнюк О.А. <i>ДИСКРЕЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕНЬ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ НА ОКРЕМИХ СТАДІЯХ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПРОЦЕДУРИ</i>	300
Усик Р.В. <i>ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДЕКЛАРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ</i>	307



РОЗДІЛ «Економіка»

Білоусько Р.С. <i>ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</i>	316
Ємельянов О.Ю., Гаврась Д.Р. <i>ВПЛИВ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА МАСШТАБИ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН</i>	325
Збрицька Т.П., Косяк І.А. <i>УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	333
Калініченко З.Д. <i>СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПОВОЄННА НЕЗАЛЕЖНА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ</i>	341
Махмудов Х.З., Єрошенко В.В., Нікітіна Н.В., Рапасій В.О. <i>НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ</i>	350
Мірошніченко О.А., Рейкін В.С., Голодюк Г.І. <i>ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТРАНСПОРТНУ ІНФРАСТРУКТУРУ ТА ЛОГІСТИЧНІ МАРШРУТИ В УКРАЇНІ</i>	358
Никифоров В.П., Хотєєва Н.В. <i>РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПРИ ДЕРЖАВНОМУ РЕГУЛЮВАННІ ЦІН НА ПОСЛУГИ, ЯКІ ОПЛАЧУЮТЬСЯ У СКЛАДІ ПОРТОВИХ ЗБОРІВ</i>	370
Сосюкіна Є.О., Семенов В.Ф. <i>РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ У ЗБЕРЕЖЕННІ Й ВІДНОВЛЕННІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ</i>	394
Фісуненко П.А., Морозова Є.П., Кадук М.В. <i>АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ: ГНОСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ</i>	402

РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

Zhuk O.I., Hoi N.V., Drabchuk N.Yu., Dudkevych V.I. <i>STRATEGY FOR HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A PATH TO EFFICIENCY, INNOVATION, AND SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT</i>	411
---	------------

Гавкалова Н.Л., Терещенко Д.А. <i>РОЛЬ КОРПОРАТИЗОВАНИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАЛУЧЕННІ КВАЛІФІКОВАНИХ ІМІГРАНТІВ: ДОСВІД КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ ДЛЯ ПОТРЕБ УКРАЇНИ</i>	420
Гаращук С.М. <i>ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОСРИТАННЯ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ</i>	430
Горбата Л.П. <i>ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ</i>	439
Гура В.Л. <i>РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ</i>	449
Дегтяр О.А., Марушева О.А., Медведчук А.О. <i>ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У БУДІВНИЦТВІ</i>	460
Дзвінчук Д.І., Петрів А.С. <i>ЗАХИСТ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ</i>	473
Залізняк В.П., Тирусь Б.Ю. <i>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА МЕТОДОЛОГІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ</i>	481
Запорожець Т.В., Ларіна Н.Б. <i>ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ ПОЛІТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ</i>	489
Калюжний В.В. <i>ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ</i>	498
Кахович О.О., Ричка Д.О., Христіченко О.Р. <i>УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮ- ВАННЯ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВО В УКРАЇНІ: ГНОСЕОЛО- ГІЧНІ АСПЕКТИ</i>	506
Молибога Р.М. <i>СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ</i>	515
Нинюк І.І. <i>ВИКЛИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ</i>	523



Руденко О.І. <i>ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	534
Савков А.П., Хилевич Ю.І. <i>СТРАТЕГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ</i>	543
Світлик М.Г. <i>РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПОСИЛЕНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</i>	552
Смурний Т.А. <i>РОЛЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПРОЦЕСІ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ</i>	559
Таран Є.І. <i>МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ</i>	568
Хряпинський А.П. <i>ОКРЕМІ ВИТОКИ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ У КОМПАРАТИВІСТСЬКОМУ АНАЛІЗІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ</i>	577
РОЗДІЛ «Політологія»	
Артемчук О.Ф., Лилик Т.Я., Побочій Р.В. <i>ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ МЕДІА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ МОЛОДІ В УКРАЇНІ</i>	583
Вербицький А.В. <i>РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕЛІТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</i>	595
Воєвудский О.В., Тимченко М.М. <i>ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</i>	602
Воронова Т.В. <i>ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ</i>	609
Даниленко Л.І., Гошовська В.А. <i>ІННОВАЦІЙНА ПАРЛАМЕНТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ</i>	619



Зелений В.І., Любченко С.О. <i>ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ НА ПОЛІТИЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ</i>	628
Крап А.П. <i>ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ</i>	637
Курсик О.В. <i>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ ВОЄННИХ УМОВАХ</i>	645
Пензай С.А. <i>СПОРТ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	654
Шлемкевич Т.В., Опольська М.В., Дебенко І.Б. <i>ВПЛИВ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ</i>	661

УДК 316.46:355/359 (477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5\(5\)-140-152](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-140-152)

Тіхонов Григорій Митрофанович полковник, кандидат військових наук, старший науковий співробітник, начальник кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) командно-штабного інституту застосування військ (сил), Національний університет оборони України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-1941-744X>

Золотов Андрій Валерійович полковник, ад'юнкт кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) Національного університету оборони України, заступник начальника Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України, м. Київ

Кир'янова Олена Вікторівна кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) командно-штабного інституту застосування військ (сил), Національний університет оборони України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-5202-7526>

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ДОСВІД ЗБРОЙНИХ СИЛ ДЕРЖАВ НАТО ТА УКРАЇНИ

Анотація. Дослідження основних дефініцій та концептуальних основ лідерства у сучасному світі привертає значну увагу наукових кіл, державного сектору, спорту та бізнесу, однак й дотепер сутність лідерства як соціального феномену залишається дещо невловимою, виступаючи при цьому як рушійна сила будь-якої успішної системи, інституції, організації. Військові організаційні структури різних масштабів не є виключенням. Саме лідерство дозволяє створювати та мотивувати сильні команди для досягнення спільної мети. У військовому контексті тема лідерства набуває особливої актуальності, перетворюючись з абстрактного поняття на конкретний набір компетентностей, дій, знань, досвіду, спрямованих на ефективне управління та прийняття рішень у критичних ситуаціях.

Реалії повномасштабного вторгнення російської федерації в нашу країну обумовлюють актуальність переосмислення та систематизації військового лідерства, дослідження його еволюції у контексті набутого бойового досвіду, сучасних геополітичних викликів та стратегічного курсу України на інтеграцію до європейських безпекових структур. Не менш важливим для розбудови ефективної системи військового лідерства видається аналіз основних концептуальних підходів, відображені у Доктринах військового лідерства провідних країн-членів НАТО (США, Канади, Великобританії, Франції), Ізраїлю та Ірландії, в яких розкриваються базові уявлення представників збройних сил про лідерство, об'єднуючі ідеї, принципи та методи, які довели свою ефективність в історичній ретроспективі.

Мета статті – дослідження концептуальних основ військового лідерства у збройних силах США, Канади, Великобританії, Франції, Ізраїлю, Ірландії та України, здійснення порівняльного аналізу Доктрин військового лідерства з метою розбудови ефективної системи військового лідерства в Україні та досягнення її сумісності із світовою безпековою спільнотою. Встановлено, що військове лідерство є основним чинником, який забезпечує професійну діяльність як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління. Основними результатами статті є: опрацювання базових підходів до формування військового лідерства у провідних арміях світу, здійснення комплексного аналізу вітчизняних та зарубіжних доктринальних засад військового лідерства, обґрунтування ціннісно-компетентнісного підходу до розвитку системи військового лідерства в Збройних Силах України.

Стаття висвітлює основні положення нової редакції Доктрини військового лідерства у Збройних Силах України 2024 року, яка орієнтована на загальну концепцію формування



військових лідерів, спроможних відповідати викликам XXI століття і визначає систему уніфікованих ідей, світоглядних сенсів, професійних вимог, переконань, поглядів і принципів, ціннісних і трансформаційних основ становлення та утвердження ідентичності українських військових лідерів; стандартизацію формування, розвитку і підтримки їх лідерської компетентності та забезпечення практичних механізмів її реалізації на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях військового управління у процесі виконання навчальних, службових і бойових завдань відповідно до місії.

Ключові слова: військове лідерство, військовий лідер, розвиток системи військового лідерства, компетентності, безпекові виклики, доктринальні засади, підготовка військових лідерів, гендерна рівність, інклюзія.

Tikhonov Hryhorii Mytrofanovych Colonel, Candidate of Military Sciences, Senior Researcher, Head of the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), Command and Staff Institute for the Use of Troops (Forces), National Defence University of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-1941-744X>

Zolotov Andrii Valeriiovych Colonel, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), National Defence University of Ukraine, Deputy Head of the Scientific and Methodological Centre of Personnel Policy of the Ministry of Defence of Ukraine, Kyiv

Kirianova Olena Viktorivna PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), Command and Staff Institute for the Use of Troops (Forces), National Defence University of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-5202-7526>

EVOLUTION OF CONCEPTUAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF MILITARY LEADERSHIP: EXPERIENCE OF THE ARMED FORCES OF NATO AND UKRAINE

Abstract. The study of the basic definitions and conceptual foundations of leadership in the modern world attracts considerable attention of academia, the public sector, sports and business, but the essence of leadership as a social phenomenon remains somewhat elusive, while acting as the driving force of any successful system, institution, organization. Military organizational structures of various scales are no exception. Leadership makes it possible to create and motivate strong teams to achieve a common goal. In the military context, the topic of leadership becomes particularly relevant, transforming from an abstract concept into a specific set of competencies, actions, knowledge, and experience aimed at effective management and decision-making in critical situations.

The realities of the full-scale invasion of our country by the Russian Federation make it important to rethink and systematize military leadership, study its evolution in the context of the combat experience gained, current geopolitical challenges and Ukraine's strategic course towards integration into European security structures. Equally important for the development of an effective military leadership system is the analysis of the main conceptual approaches reflected in the Military Leadership Doctrines of the leading NATO member states (USA, Canada, UK, France), Israel and Ireland, which reveal the basic ideas of the armed forces about leadership, unifying ideas, principles and methods that have proven to be effective in historical retrospect.

The purpose of the article is to study the conceptual foundations of military leadership in the armed forces of the USA, Canada, Great Britain, France, Israel, Ireland and Ukraine, and to carry out a comparative analysis of the Doctrines of Military Leadership with a view to developing an effective system of military leadership in Ukraine and achieving its compatibility with the global security community. It is established that military leadership is the main factor that ensures the professional activity of both individual servicemen of various categories and military command and control bodies.

The main results of the article are elaboration of basic approaches to the formation of military leadership in the world's leading armies, a comprehensive analysis of domestic and foreign doctrinal foundations of military leadership, substantiation of the value and competence approach to the development of the military leadership system in the Armed Forces of Ukraine.

The article highlights the main provisions of the new version of the Doctrine of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine of 2024, which is focused on the general concept of formation of military leaders capable of meeting the challenges of the XXI century and defines a system of unified ideas, worldview meanings, professional requirements, beliefs, views and principles, value and transformational foundations for the formation and affirmation of the identity of Ukrainian military leaders; standardization of formation, development and support of their leadership competence and ensuring the

Keywords: military leadership, military leader, development of the military leadership system, competencies, security challenges, doctrinal foundations, training of military leaders, gender equality, inclusion.

Постановка проблеми. Впродовж останніх 10 років Збройні Сили України стримують російську агресію, трансформуються і нарощують бойову спроможність, про що свідчить входження до двадцяти найсильніших армій світу за рейтингом Global Firepower. Global Firepower для створення рейтингу використовують інтегрований індекс PowerIndex, який складається з понад 60 показників та включає: чисельність армії, кількість військової техніки, транспортну інфраструктуру, доступ до енергоресурсів, фінансування військової сфери тощо. Незмінними лідерами рейтингу є США, росія, Китай та Індія. На п'ятому місці у 2020-2022 роках була Японія, пізніше Британія та Південна Корея [2]. Разом з тим, протистояння другій армії світу було б неможливим без потужних військових лідерів ЗС України, здатних мотивувати особовий склад до виконання завдань із оборони держави, захисту її суверенітету, цілісності та недоторканості. В умовах ведення війни створення потужної системи військового лідерства є одним з основоположних стратегічних орієнтирів посилення обороноздатності. Водночас, реалізація стратегічного курсу держави на приєднання до безпекових структур європейської спільноти та необхідність досягнення максимальної взаємо сумісності ЗС України та збройних сил держав – членів Організації Північноатлантичного договору (НАТО) актуалізує дослідження їх концептуальних підходів до розвитку військового лідерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Лідерство як соціальний феномен є темою численних наукових праць, серед яких роботи зарубіжних учених, таких як К. Бланшард, Д. Гоулман, Х. Фідлер, Е. Шейн, М. Мескон та інші. Основи військового лідерства також досліджували С. Мор, М. Назрі, Д. Рейтер, Дж. Річардсон, Р. Робертс, Р. Чаран та інші. Разом з тим, більшість публікацій у цій сфері зосереджені на психологічних аспектах та моральному забезпеченні лідерства (зокрема, роботи Алещенка В. І. та Хміляра О.Ф.), а також на загальних питаннях розвитку військової освіти та професійного становлення військових фахівців (Д. Вітер, Л. Олійник, В. Стасюк, В. Телелим та інші). Водночас, у контексті лідерства розглядаються різні аспекти формування лідерської компетентності й розвитку лідерських якостей у майбутніх офіцерів тактичного рівня (Н. Агаєв, О. Бойко, О. Маковський), а також у офіцерів оперативного та стратегічного рівня (Ю. Пунда, А. Сиротенко та інші). Проте, як зазначено у [3], «попри те, що розвитку лідерських якостей у військовослужбовців в останні роки приділяється значна увага, систему військового лідерства у Збройних Силах України й досі остаточно не сформовано». Відповідно, дослідження, спрямовані на формування, концептуалізацію та уніфікацію підходів до військового лідерства в ЗСУ, з урахуванням унікального вітчизняного досвіду та євроатлантичного вектору, залишаються актуальними.

Мета статті – дослідження концептуальних основ військового лідерства у збройних силах США, Канади, Великобританії, Франції, Ізраїлю, Ірландії та України, здійснення порівняльного аналізу Доктрин військового лідерства з метою побудови ефективної системи військового лідерства в Україні та досягнення її сумісності із світовою безпековою спільнотою.



Виклад основного матеріалу. Компетентні військові лідери мотивують особовий склад на виконання складних завдань, формують довіру, роз'яснюють цілі, створюють потужні команди, подають приклад та розвивають своїх підлеглих. У багатьох арміях світу питання розвитку, мотивування та управління кар'єрою військових лідерів є одними з пріоритетних орієнтирів обороноздатності та нарощення спроможностей. Концептуальні засади військового лідерства переважно закріплено у відповідних Доктринах [1; 4 - 9], що містять основні дефініції, принципи, підходи щодо розвитку військового лідерства, концептуальне бачення особистісних рис, чеснот, компетентностей військового лідера, гартування Духу воїна, що проявляється у фаховому виконанні військовослужбовцями свого обов'язку і поставлених завдань. В доктринах військового лідерства позиціонується як концепція, що ґрунтується на цінностях, нагадує про атрибути обов'язку і честі, визначає як спрямовувати, мотивувати і допомагати іншим виконувати свої обов'язки професійно і етично, розвиваючи або вдосконалюючи сили і засоби, які сприяють успіху виконання операції, місії.

Для здійснення порівняльного аналізу нами обрано Доктрини збройних сил: США, Канади, Великобританії, Франції, Ізраїлю та Ірландії, водночас, висвітлено основоположні аспекти піонерної Доктрини розвитку військового лідерства 2020 року (далі – Доктрина (2020)) та Доктрини військового лідерства у Збройних Силах України 2024 року (далі – Доктрина (2024)) та їх еволюцію, зумовлену військовими реаліями та безпековими загрозами.

Розглянемо критерії, за якими було обрано відповідні країни та їх системи військового лідерства в контексті впливу на вітчизняну систему військового лідерства. Згідно з [2], США протягом десятиліть утримують перше місце серед найсильніших армій світу. FM 6-22 «Developing Leaders» (2022 р) (далі – Доктрина США) надає доктринальну основу розвитку військового лідерства у США, яка охоплює методи, що допомагають лідерам розвивати себе та інших лідерів, вдосконалювати організації, будувати команди на безпосередньому та організаційному рівнях. FM 6-22 наголошує на активному процесі викладання, підготовки, тренування, наставництва, навчання та вивчення, необхідних для розвитку лідерів. У Доктрині наголошується, що лідерство має фундаментальне значення для операцій армії як елемент бойової потужності, подальший розвиток лідерів вимагає розуміння доктрини, а характеристики та компетенції, висвітлені в FM 6-22, є спільними для всіх військових лідерів. FM 6-22 слугує основним посібником для лідерів у розвитку окремих осіб та згуртованих команд від підрозділу до підрозділу, основною цільовою аудиторією є всі армійські керівники, як військові, так і цивільні [4, с.7].

Згідно з рейтингом [2], у 2024 році Велика Британія посіла 6 місце, в тому числі завдяки усталеній системі військового лідерства. Army Leadership Doctrine AC 72029 (далі - Доктрина Великої Британії) [5] систематизує погляди британської армії на лідерство, об'єднуючи ідеї, принципи та методи, які довели свою ефективність протягом історії. Акцентовано увагу, що її мета полягає не в тому, щоб обмежити індивідуальність чи придушити уяву, а в тому, щоб допомогти розвинути лідерів, вчитися на досвіді інших та адаптуватися до майбутнього. Доктрина надає точку фокусування для лідерства в британській армії та розроблена для забезпечення узгодженості та спільного розуміння лідерства на усіх рівнях військового управління [5].

Доктрина Франції (11 місце у рейтингу [2]), DIA-01(A) Doctrine d'emploi des forces - Joint Doctrine (FRA) JD-01(A)_DEF(2014) No. 128/DEF/CICDE/NP as of 12 June 2014 (далі - Доктрина Франції) [8] сприяє спільному розумінню сучасних військових дій та досягненню оперативної сумісності, є основоположним документом національного об'єднаного доктринального корпусу, що забезпечує узгодженість операційних доктрин, є національним аналогом Об'єднаної доктрини Альянсу, і повністю сумісна з нею, адже НАТО є головним орієнтиром для французьких збройних сил у багатонаціональних операціях. Основна мета доктрини полягає в тому, щоб забезпечити збройним силам спільне розуміння оперативних питань. Наголошено, що Доктрина за своєю суттю є динамічною, оскільки вона постійно еволюціонує, беручи до уваги історичні уроки, отримані з минулого досвіду. Такий підхід, який спрямований на оперативне опрацювання набутого досвіду, зважаючи на динамічність подій, видається нам корисним для України [8].

Посідаючи у рейтингу 27 місце [2], Канадські збройні сили демонструють високий рівень розвитку військового лідерства, концептуальні основи якого висвітлює Доктрина «Leadership in the Canadian Forces» (далі – Доктрина Канади) [6]. Зауважимо корисний для впровадження у вітчизняну практику підхід: Доктрина слугує одночасно і керівним документом, і єдиним навчальним посібником для підготовки офіцерів та сержантського складу (ССС) для навчання лідерству. Декларується, що цей документ надає широке концептуальне розуміння військового лідерства та системний огляд вимог до лідерства в ЗС Канади та призначений для досвідчених лідерів усіх рівнів Канадських збройних сил. При цьому, прикладні аспекти лідерства у збройних силах розглянуті у окремих документах, що розробляються для лідерів на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Доктрина збагачує знання лідерів-практиків і є першоджерелом для розробки навчальних програм для лідерів у всіх Центрах передового досвіду ЗС Канади для професійного розвитку [6].

Незважаючи на 94 місце у рейтингу [2], досвід Ірландії у розбудові системи військового лідерства, на нашу думку, становить для України чималий інтерес. По-перше, відгукуються історичні паралелі - боротьба цієї маленької країни за свою ідентичність та незалежність проти значно м могутнішого та в рази більшого супротивника. По-друге, Ірландія не є членом НАТО, а офіційне партнерство між НАТО та Ірландією розпочалось лише у 1999 році, коли Ірландія стала підписантом програми НАТО "Партнерство заради миру" та Ради євроатлантичного партнерства Альянсу. З тих пір НАТО та Ірландія активно співпрацюють з питань миротворчості, гуманітарної допомоги, порятунку та врегулювання криз та розвивають практичне співробітництво в інших військових сферах в рамках Ірландської програми індивідуального партнерства, яка узгоджується спільно кожні два роки. Разом з тим, збройні сили Ірландії беруть активну участь у протидії глобальним загрозам та забезпечують "оборонний внесок у міжнародний мир і безпеку".

Це вимагає від ірландської армії підтримання низки спроможностей: бути гнучкими, адаптивними, здатними до розгортання, стійкими і оперативно сумісними, щоб протистояти різноманітним загрозам. Відповідно, Доктрина лідерства у збройних силах Ірландії (Defense Forces Leadership Doctrine) висвітлює наступні важливі аспекти: визначає цінності збройних сил; окреслює три рівні лідерства - тактичний, оперативний та стратегічний; обстоює лідерство, засноване на характері та цінностях; визначає всеохоплюючі набори ключових компетенцій для кожного рівня лідерства; визначає лідерські дії для кожного рівня; формує навчальне середовище, навчання впродовж життя, соціально-психологічний клімат і культуру; розглядає, як розвивати збройні сили [7].

У 2024 році армія Ізраїлю випереджає ЗС України на 1 щабель і посідає 17 місце [2]. Враховуючи, що все частіше після завершення активної фази протистояння, Україні пророкують «ізраїльський сценарій» багаторічного протистояння зовнішнім загрозам, концептуальні підходи цієї країни до військового лідерства актуалізуються для наших сил оборони.

Напад росії на Україну дав потужний поштовх розвитку Збройних сил, в останні два роки наша армія входить до двадцятки найсильніших у світі: 2024 рік – 18 місце, 2023 рік – 15 місце, 2021 рік – 25 місце [2]. Доктрина з розвитку військового лідерства у Збройних Силах України від 01.12.2020 р. [10] надавала рекомендації із загальних питань розвитку військового лідерства, підготовки особового складу до безпосереднього його здійснення, передбачала визначені основи «для планування, розробки, впровадження та удосконалення військових стандартів, військових публікацій (доктринальних документів, навчально-методичних матеріалів) та розробки інших документів, які деталізують зазначений процес». Доктрина (2020) ґрунтувалася на: результатах аналізу чинних нормативно-правових актів сил оборони; пріоритетності запровадження стандартів держав – членів НАТО у сфері, досвіді об'єднаного застосування сил і засобів складових сил оборони і безпеки, набутому під час проведення антитерористичної операції на сході України [10, с.4, 10].

Разом з тим, повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року та необхідність над швидкої консолідації сил оборони та спільного протистояння ворогу зумовило суттєву



трансформацію різних аспектів військового управління. Ураховуючи безпрецедентну складність завдань з оборони України та високу динаміку змін на полі бою, командири ЗСУ України повинні бути не лише високопрофесійними військовослужбовцями, а й лідерами, здатними вести за собою, мотивувати особовий склад, ухвалювати складні рішення та брати на себе відповідальність за їх результати. Це безпосередньо пов'язане з необхідністю розбудови цілісної системи військового лідерства в Україні.

Відповідно, у січні 2024 року було затверджено «Доктрину військового лідерства» - військову публікацію, що відображає систему концептуальних ідей, світоглядних сенсів, фундаментальних принципів і поглядів на процес лідерства у ЗС України, роль, місце військових лідерів у системі командування та управління, а також завдання військових організаційних структур щодо розвитку військового лідерства [1].

Метою Доктрини є: імплементація ціннісно-компетентнісного підходу в систему військового лідерства, визначення і впровадження системи уніфікованих ідей, світоглядних сенсів, професійних вимог і принципів, ціннісних і трансформаційних основ становлення та утвердження ідентичності українських військових лідерів; стандартизація формування, розвитку і підтримки їх лідерської компетентності (спроможності) та забезпечення практичних механізмів її реалізації на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях військового управління у процесі виконання навчальних, службових і бойових завдань відповідно до місії [1, с.6].

Зауважимо, в усіх проаналізованих Доктринах закладено концептуальні вимоги та підходи до формування військових лідерів, досліджуючи спільне та відмінне, пропонуємо проаналізувати такі дефініції як «військове лідерство» та «військовий лідер» (табл.1).

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика дефініцій «військове лідерство», «військовий лідер»

Доктрина	Військове лідерство	Військовий лідер
1	2	3
Доктрина ЗС США [4, с.1-13]	— це діяльність, пов'язана з впливом на людей шляхом надання мети, наряду дії та мотивації для виконання місії та покращення організації.	– це будь-хто, хто в силу своєї ролі або призначеної відповідальності надихає та впливає на людей, забезпечуючи мету, напрямки і мотивацію для виконання місії та вдосконалення організації
Доктрина Британія [5, с.1-11]	– це людське прагнення; це «переконання, примус і приклад, що надихають інших на дії». З огляду на те, що лідерство не потребує визначених повноважень, кожен може бути лідером. Очікується, що всі командири, наділені владою, є лідерами.	- це людина, яка знає, як ефективно використовувати свої лідерські навички, щоб рухати свою команду вперед. Основою будь-якої команди є люди, і лідери повинні швидко розпізнавати соціальні та міжособистісні нюанси, які існують у кожній команді, і застосовувати своє лідерство в цьому контексті.
Доктрина Канада [6, с.27]	- спрямування, мотивація та надання можливості іншим виконати місію професійно та етично, одночасно розвиваючи або вдосконалюючи здібності, які сприяють успіху місії.	- виконують роботу, піклуються про своїх людей, думають і діють з точки зору більшої команди, передбачають зміни та адаптуються до них, а також є прикладом дотримання військового етосу у всьому, що вони роблять. Ефективні лідери надихають, надають сили та навчають, заохочують прийняти відповідальність за власну поведінку. Надання підлеглим права на помилку та свободу думати, експериментувати, зазнавати невдач і досягати успіху забезпечує подальший успіх і прогрес людей і команд

Продовження табл. 1

1	2	3
Доктрина Ірландія [7, с.5]	– це вплив на людей шляхом надання мети, напряму та мотивації; розвиток та оцінка персоналу, підрозділу та організації під час виконання місії: «Зміцнюйте націю, надихаючи гордість і керуючи досконалістю!»	Лідери повинні практикувати «навчання впродовж життя» як частину організації, що навчається, бути вірними собі, бути емоційно розвиненими та самосвідомими та застосовувати доктрину відповідно до обставин. Кожен член Сил оборони, незалежно від звання чи посади, є Лідером.
Доктрина ЗСУ (2020) [10, с.6]	– 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, надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням та вдосконалення Збройних сил України як суспільного інституту.	– це авторитетний військовослужбовець, якому група інших військовослужбовців за будь-яких обставин надають право приймати важливі для них рішення, що відповідають загальним національним інтересам оборони держави і визначають напрям та характер їх діяльності. Він здатний забезпечити успішне виконання завдань, згуртувати особовий склад для злагодженої роботи, максимально задовольняти індивідуальні потреби військовослужбовців і вести їх до мети та подальшого вдосконалення професійних навичок.
Доктрина ЗСУ (2024) [1, с.8-9].	– це процес впливу військовослужбовців на особовий склад, який здійснюється на основі морального авторитету, практичного досвіду та компетентності, з метою успішного виконання поставлених завдань і досягнення визначеної мети. Здатність військового лідера ефективно організувати, надихати та спрямовувати підлеглих у військовому середовищі	– це військовослужбовець (за певних обставин – цивільна посадова особа, працівник), що володіє моральним авторитетом, відповідними компетентностями і досвідом, спроможний критично і креативно мислити, оперативно приймати рішення, який в силу взятої на себе відповідальності впливає на особовий склад, спроможний мотивувати себе, підлеглих, а також інших лідерів на свідоме та добровільне виконання поставлених завдань з метою досягнення визначеної мети

Як бачимо з таблиці 1, в доктринах військового лідерства позиціонується як концепція, що ґрунтується на цінностях, нагадує про атрибути обов'язку і честі, визначає, як спрямовувати, мотивувати і допомагати іншим виконувати свої обов'язки професійно і етично, розвиваючи або вдосконалюючи сили і засоби, які сприяють успіху виконання операції, місії. Одним з найповніших нам видається визначення військового лідера у Доктрині Франції: «Лідер - це той, хто бачить далеко й широко, хто добре знає реалії, щоб встановити зв'язок між сьогоденням і майбутнім, і направити туди свої війська або керувати своїми проектами» [8].

Зауважимо, що основою розбудови ефективної системи військового лідерства у будь-якій державі є неухильне дотримання проголошених цінностей та принципів, відображених у таблиці 2. Принципи військового лідерства – це основні правила, якими керуються військові лідери у своїй діяльності, що визначають їх мету, місію, завдання та відповідальність. Разом з тим, цінності військового лідера являють собою особисті моральні норми, ідеали, поняття, що лежать в основі довірчих взаємовідносин в військовій частині (підрозділі), є фундаментом



прийняття військовим лідером етичних рішень, самовідданого служіння своєму народові і своїм підлеглим, що викликає у них повагу та формує довіру. Цінності однакові для усіх лідерів, незалежно від рівня підготовки, досвіду та посади [1, с 24, 15].

Таблиця 2.

Принципи та цінності військового лідерства у досліджуваних Доктринах

Доктрина	Принципи:	Цінності:
1	2	3
Доктрина ЗС США [4, с.2-8].	Почуття обов'язку Справедливе та гідне ставлення до інших Мужність Наполегливість Здатність вирішувати проблеми Виконання зобов'язань Надійність та відповідальність	Вірність Обов'язок Повага Самовіддане служіння Честь Доброчесність Особиста мужність
Доктрина Британія [5, с.2-7].	Знати себе Знати людей (особовий склад) Знати професію	Мужність (моральна і фізична), дисципліна, повага до інших, доброчесність, лояльність, самовідданість
Доктрина Канада [6, с.55, 23].	Досягти професійної компетентності та прагнути до самовдосконалення. Брати на себе відповідальність. Направляти, мотивувати переконанням, прикладом і розділяти ризики та труднощі. Уточнювати цілі та наміри. Ставитись до членів справедливо, реагувати на їхні проблеми, представляти їхні інтереси. Слідкувати за моральним духом і забезпечувати благополуччя підлеглих. Наставляти, навчати та розвивати підлеглих. Вирішувати проблеми, своєчасно приймати рішення. Тренувати команду в складних і реалістичних умовах. Інформувати підлеглих, пояснювати події та рішення.	Лояльність Мужність Інклюзія Доброчесність Досконалість Відповідальність
Доктрина Ізраїлю [9]	Особисте керування: лідерство ґрунтується на особистому прикладі. Цілеспрямована, але при цьому сувора дисципліна, завжди зосереджена на практичних і оперативних аспектах. Ретельне планування та розповсюдження цілей плану на всіх рівнях. Повне делегування всім підлеглим те, що дозволяє імпровізувати відповідно до мінливих умов бою. Зосередження сил на головному об'єкті з одночасним умілим фрагментуванням та розпорощенням сил за потреби (розгортання сил). Експлуатація несподіванки та мобільності. Акцент на ідеологічній мотивації війська.	4 фундаментальні цінності ЦАХАЛ: Захист держави, Патріотизм і вірність, Людська гідність, Державність. 10 додаткових цінностей, що випливають з цих фундаментальних цінностей: наполегливість у виконанні місії та прагнення до перемоги, відповідальність, надійність і довіра, особистий приклад, людське життя, чистота зброї, професіоналізм, дисципліна, товарищескість, почуття місії

Продовження табл.2

Доктрина Ірландія [7, с.4].	Впливати Розвивати Оцінювати Досягати (‘IDEA’).	Повага Вірність Самовідданість Мужність Моральна стійкість Доброчесність
Доктрина Франції [8]	Людські ресурси, тобто військовослужбовці, їхній статус і моральні якості, є однією з головних складових оперативного потенціалу Збройних Сил. Людські ресурси вимірюються не лише кількістю (особовий склад, кількість підрозділів тощо), але й притаманними їм якостями. Моральний дух ґрунтується на індивідуальних і колективних цінностях; він є ключовим фактором успішних операцій. Хоча якість людських ресурсів і високий моральний дух мають вирішальне значення, вони не є достатніми. Лише поєднання цих ресурсів з належним і надійним обладнанням дозволить розвинути, завдяки навчанню, оперативні навички, які є необхідними для успіху місії.	Честь, справедливість, ієрархія, права людини, патріотизм, громадянські обов’язки перед державою, мужність, демократія, релігійні цінності
Доктрина ЗСУ (2024) [1, с. 24-25;16-17]	1. Самовдосконалення 2. Прояв ініціативи 3. Готовність до змін 4. Ухвалення рішень 5. Розуміння своїх підлеглих 6. Турбота про підлеглих 7. Навчання власним прикладом 8. Інформування підлеглих 9. Підтримка морального духу 10. Виховання відповідальності	Честь Стійкість Професійність Єдність

Проведений аналіз цінностей та принципів військового лідерства, закріплених у Доктринах армій держав-членів НАТО, Ізраїлю, Ірландії та України засвідчує, що означені концептуальні аспекти засновані на спільному розумінні ціннісних засад, етичних норм та базових підходів до лідерської поведінки.

Наступним важливим елементом системи військового лідерства є рівні його реалізації. У США виділено прямих (тактичний), організаційний та стратегічний рівні, тоді як Британія визначила особистісний, командний, організаційний та стратегічний рівні, а Канада – тактичний, оперативний, стратегічний військовий та стратегічний національний. У Доктрині (2020) було визначено особистісний (безпосередній), організаційний та стратегічний рівні. У оновленій Доктрині військового лідерства (2024 р) Україна доєдналася до Франції та Ірландії, визначивши наступні рівні військового лідерства: тактичний, оперативний, стратегічний [1, с. 29-31].

Одним з базових аспектів військового лідерства є підготовка та освіта військових лідерів на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Так, згідно з Доктриною США, розвиток — це процес змін, а застосування принципів підготовки протягом усього розвитку прискорює та покращує навчання військових лідерів. [4, с. 2-3].



Британська армія у розвитку військових лідерів також дотримується принципу «life long learning»: має систему підготовки протягом усього життя, яка забезпечує розвиток лідерських якостей світового рівня для її людей. Ця система фокусується на розвитку якості та колективного потенціалу для лідерства в армії та зосереджена на розвитку команди, а також окремого лідера. Доктрина Ірландія Підготовка впродовж життя — це вибір активного пошуку знань, щоб вийти за межі відомого рівня компетентності. Основною функцією навчання та навчання в Силах оборони є розвиток і підтримка спроможностей. Навчання призначене для передбачуваних подій, але освіта потрібна, щоб адаптуватися до непередбачуваності. [5, с. 4; 7].

У Доктрині збройних сил Канади наголошено, що саме підготовка та дисципліна розвивають звички, які мають вирішальне значення для подолання вимог і стресів у типових військових ситуаціях. Дисципліна також корисна для того, щоб дати людям необхідний додатковий поштовх, коли їхня рішучість коливається або їхні зусилля згасають. При цьому, загальною метою підготовки та освіти військових лідерів Канади є соціалізація, розвиток індивідуальних суджень та формування здатності до самодисципліни, щоб мінімізувати залежність від зовнішнього контролю [6, с. 17-18].

Дослідження базових підходів до розвитку військових лідерів у визначених арміях продемонструвало важливість висвітлення основних підходів до підготовки нової генерації військових лідерів. Відповідно, враховуючи, що в Доктрині (2020) це питання було недостатньо висвітлене, оновлена Доктрина військового лідерства у ЗС України (2024) містить окремий розділ, присвячений підготовці та розвитку військових лідерів [10, с. 20 ; 1, с. 32-33].

У Доктрині наголошено, що підготовка та розвиток військових лідерів у Збройних Силах України – це систематичний та цілеспрямований процес формування професійних та особистісних компетентностей, укріплення цінностей та осмислення набутого досвіду на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Забезпечення ефективності розвитку військових лідерів можливе за умови дотримання наступних базових принципів:

- впровадження уніфікованого ціннісно-компетентнісного підходу для всіх рівнів військової підготовки та освіти, що забезпечить спільне розуміння необхідних для військового лідера знань, умінь та навичок, а також сприятиме збалансуванню фахової та особистісної компетентностей на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях;
- дотримання принципу “освіта впродовж всієї військової кар’єри”, що дозволить розширити горизонти військового лідерства та сприятиме утриманню найкращих військових лідерів у ЗС України;
- інтеграція доктринальних положень у систему військової освіти та підготовки, що сприятиме гнучкості, прозорості, єдності та структурованості навчальних програм військового лідерства;
- впровадження та масштабування оновлених програм підготовки військових лідерів в закладах професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО, кращих вітчизняних та міжнародних практик, власного бойового досвіду, враховуючи тенденції розвитку військового лідерства на національному та міжнародному рівнях;
- узгодження системи підготовки і розвитку військових лідерів з системою управління військовою кар’єрою;
- формування динамічної спільноти військових лідерів, в межах якої відбуватиметься обмін досвідом, розв’язання складних кейсів військового лідерства, проведення наукових, освітніх заходів, в тому числі із залученням міжнародних партнерів із країн-членів НАТО [1; с. 32-33].

Враховуючи глобальну тенденцію до впровадження принципів справедливості, різноманітності, інклюзивності та приналежності (DEIB - diversity, equity, inclusion, and belonging) у всі сфери суспільного життя, нами проаналізовано, наскільки широко висвітлені ці принципи у доктринах військового лідерства. Впровадження політики DEIB – це принципи взаємодії, що сприяють справедливому ставленню та повній участі всіх людей у суспільних процесах: будь-якого віку, раси, етнічної приналежності, здібностей, обмежених можливостей, статі, релігії,

культури та сексуальної орієнтації. Проведений аналіз продемонстрував необхідність внесення або розширення ініціатив DEIB у більшості визначених доктрин. Так, наприклад, питання інклюзії не розглядається у доктринах Британії, Канади, Ірландії та України (перша доктрина). Доктрина ЗС США містить лише одну згадку про інклюзію: армійська культура — це культура інклюзії, яка вимагає різноманітності знань і перспектив для виконання місій етично, ефективно та результативно. [4, с 6-5].

Для України в умовах повномасштабної агресії створити атмосферу поваги, рівності, приналежності та справедливості видається особливо важливим. Включення принципів справедливості, гендерної рівності, інклюзії та безбар'єрності у Доктрину військового лідерства наближає систему підготовки військових лідерів ЗС України до стандартів НАТО та інших міжнародних безпекових структур. Відповідно, у Доктрині військового лідерства (2024) наголошено, що формування інклюзивного простору у ЗС України важливе, у тому числі для розвитку військового лідерства, адже інклюзивний підхід забезпечує врахування різноманітного досвіду особового складу, дослідження різних точок зору, покращує стратегічне планування та оперативні можливості, що, в свою чергу, сприяє всебічному та виваженому процесу прийняття рішень військовим лідером.

Інклюзія у військовій сфері розуміється як процес забезпечення рівного та безбар'єрного доступу до можливостей та ресурсів для всіх військовослужбовців, незалежно від їх ідентичності, такої як: раса, гендер, вік, національність, релігійні переконання, фізичні здібності, сексуальна орієнтація та інші характеристики. Інклюзія та безбар'єрність в контексті військового лідерства – це формування середовища, в якому кожен військовослужбовець почуватиметься цінним і залученим до досягнення спільних цілей у повному обсязі, незалежно від обмежень чи особливостей. Водночас, перед сучасними військовими лідерами стоїть завдання не лише бути прикладом справедливості та безбар'єрності, формувати інклюзивний простір, але й конструктивно вирішувати конфлікти, які неминуче виникають в процесі реалізації політики DEIB, особливо у військовому середовищі [1, с. 35-36].

Одним із гострих дискусійних аспектів протягом багатьох років залишається питання впровадження принципу гендерної рівності у збройні сили. Згідно з [1, с. 35-36], гендерна рівність – це рівний правовий статус, рівні можливості, рівні обов'язки та рівна відповідальність осіб військовослужбовців обох статей (чоловіків і жінок) під час проходження військової служби. Одним з найбільш успішних можна вважати досвід Ізраїлю щодо залучення жінок до військової служби та створення умов гендерної справедливості. США також наголошують, що армійські лідери повинні постійно підтримувати соціально-психологічний клімат, в якому б ставилася до кожного з гідністю та повагою, незалежно від етнічного походження, гендерної приналежності, сексуальної орієнтації, віросповідання чи релігійних переконань [4, с. 2-3]. Військові лідери Канади сповідують цінності громадянського націоналізму (на відміну від цінностей етнічного націоналізму), тобто підтримують бачення «спільноти рівноправних громадян, об'єднаних у патріотичній прихильності до спільного набору політичних цінностей і практик – незалежно від раси, кольору шкіри, релігії, мови, статі, сексуальної орієнтації чи етнічного походження» [6, с 21-22].

Гендерна інтеграція, яка безпосередньо пов'язана з основоположними цінностями демократії, особистою свободою, правами людини та верховенством права, є пріоритетним завданням формування гендерної політики НАТО, відповідно, і однією з умов майбутнього вступу нашої держави до світових безпекових структур. У Доктрині (2024), на відміну від попередньої версії, наголошено на необхідності формування у військових лідерів всіх рівнів гендерної компетентності (спроможності), тобто здатності урахувати гендерні аспекти у підпорядкованих підрозділах з метою більш ефективного використання наявного потенціалу особового складу в підрозділі.

Гендерна компетентність військового лідера має три основні складові: предметно-змістовну, яка відображає розуміння лідерами основних засад гендерної політики у військовій сфері; операційно-діяльнісну, що дозволяє успішно протидіяти дискримінації за ознакою статі



у Збройних Силах України; особистісно-фахову, який передбачає усвідомлену гендерно справедливу позицію та активне впровадження принципу гендерної рівності у повсякденну діяльність особового складу. Військовий лідер забезпечує створення сприятливого гендерно-чутливого середовища, відповідає не лише за професійний розвиток своїх підлеглих, а й за трансформацію їхніх цінностей у напрямку відповідності нормам військово-професійної моралі, доброчесності та гендерної толерантності [1, с. 35-36].

Висновки. Формування ефективної системи військового лідерства у Збройних силах України актуалізується сучасними безпековими загрозами та реалізацією стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти та глобальних безпекових структур. Здійснений аналіз концептуальних підходів до військового лідерства, закріплених у відповідних доктринальних документах, у ЗС країн-членів НАТО, Ірландії та Ізраїлю переконливо засвідчив, що Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України, прийнята на початку цього року, є підґрунтям формування нової генерації військових лідерів заради посилення обороноздатності держави та наближення Перемоги. Метою подальшого наукового пошуку буде дослідження екосистеми компетентностей військових лідерів, а також методичних підходів до їх оцінювання.

Література:

1. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України ОП 1-296 (2024). – Режим доступу: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf>
2. 2024 Military Strength Ranking. – Режим доступу: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php>
3. Залужний, В., Назаров, В., Гришук, Р. (2023). Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. Міжнародний науковий журнал «Military Science», 1(1), 6-17. – Режим доступу: <https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01>
4. FM 6-22 DEVELOPING LEADERS. – Режим доступу: https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2020/11/ARN20039_AD6-22-C1-FINAL-WEB.pdf
5. Army Leadership Doctrine AC 72029. – Режим доступу: <https://www.army.mod.uk/media/23078/ac72029-army-leadership-doctrine.pdf>
6. Leadership in the Canadian Forces CONCEPTUAL FOUNDATIONS. – Режим доступу: https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf
7. Defence Forces Leadership Doctrine. – Режим доступу: https://www.military.ie/en/public-information/publications/jn_16793_22_defence_forces_leadership_doctrine_dfdm_j2_booklet.pdf
8. Joint Doctrine (FRA) JD-01(A)_DEF(2014) No. 128/DEF/CICDE/NP as of 12 June 2014. – Режим доступу: https://www.irsem.fr/data/files/irsem/documents/document/file/63/20140612_np_cicde_fra-jd-01a-def.pdf
9. Israel Defend Forces Doctrine. – Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20090330182736/http://dover.idf.il/IDF/English/about/doctrine/>
10. Доктрина розвитку військового лідерства (2020). – Режим доступу: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf

References:

1. Doctrine of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine OP 1-296 (2024). Retrieved from <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf>
2. 2024 Military Strength Ranking. Retrieved from <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php>
3. Zaluzhnyi, V., Nazarov, V., & Hryshchuk, R. (2023). The military leadership system in the Armed Forces of Ukraine: Issues and solutions. *Military Science International Journal*, 1(1), 6-17. <https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01>



4. FM 6-22 DEVELOPING LEADERS. Retrieved from https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2020/11/ARN20039_AD6-22-C1-FINAL-WEB.pdf
5. Army Leadership Doctrine AC 72029. Retrieved from <https://www.army.mod.uk/media/23078/ac72029-army-leadership-doctrine.pdf>
6. Leadership in the Canadian Forces CONCEPTUAL FOUNDATIONS. Retrieved from https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf
7. Defence Forces Leadership Doctrine. Retrieved from https://www.military.ie/en/public-information/publications/jn_16793_22_defence_forces_leadership_doctrine_dfdm_j2_booklet.pdf
8. Joint Doctrine (FRA) JD-01(A)_DEF(2014) No. 128/DEF/CICDE/NP as of 12 June 2014. Retrieved from https://www.irsem.fr/data/files/irsem/documents/document/file/63/20140612_np_cicde_fra-jd-01a-def.pdf
9. Israel Defense Forces Doctrine. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20090330182736/http://dover.idf.il/IDF/English/about/doctrine/>
10. Doctrine of Military Leadership Development (2020). Retrieved from https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf

Науково-практичний журнал

*«Національні
інтереси України»*

№ 5(5) 2024

Формат 60x90/8. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 8,2.

Видавець:

ФОП «Жукова Ірина Віталіївна», Свідоцтво серія ДК № 7425 від 09.08.2021 р.