



СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ВІДСІЧІ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ КАФЕДРИ ЛІДЕРСТВА

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ “ВИШКІЛ ЛІДЕРІВ”
КАФЕДРА ЛІДЕРСТВА

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
“СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ІННОВАЦІЙНІ
ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ З
УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ВІДСІЧІ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ
РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ”

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

06 травня 2025 року

Міжнародна науково-практична конференція: Сучасні виклики військового лідерства: інноваційні підходи до підготовки військових лідерів з урахуванням досвіду відсічі збройної агресії російської федерації: зб. матеріалів міжн. наук-практ. конф. (Київ, 06 травня 2025 р.). – К.: Національний університет оборони України, 2025. – 264 с.

Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні виклики військового лідерства: інноваційні підходи до підготовки військових лідерів з урахуванням досвіду відсічі збройної агресії російської федерації”, що відбулася 06 травня 2025 року у Національному університеті оборони України, містить виступи учасників конференції.

За загальною редакцією кандидата військових наук, старшого наукового співробітника полковника Шевчука Віталія Вікторовича – начальника кафедри лідерства інституту професійної військової освіти “Вишкіл Лідерів” Національного університету оборони України.

Відповідальний за випуск: доктор філософії полковник Рибчук Олег Олександрович – заступник начальника кафедри лідерства інституту професійної військової освіти “Вишкіл Лідерів” Національного університету оборони України.

За зміст наданих матеріалів та їх відповідність вимогам керівних документів України відповідають автори доповідей (виступів).

ЗМІСТ

Павло Жук Вступне слово.....	9
Михайло Коваль Вітальне слово.....	10
Марк Андрусак Вітальне слово.....	12
Олексій Шевченко Вітальне слово.....	13
Рішення конференції.....	14
Секція 1 Актуальні проблеми професійної військової освіти військових лідерів в умовах відсічі збройної агресії: науковий дискурс і освітня практика.....	16
Liliia Bakunchyk Organizational and Pedagogical Conditions for the Development of Professional Integrity of Military Leaders in Advanced Training Courses	16
Oleksii Voroshchuk, Pavlo Shchypansky Training system for military chaplains of the Armed Forces of Ukraine: leadership aspects	17
Mariana Levko, Maryna Torska Challenges in preparing military leaders for STANAG 6001: bridging writing skills and examination performance	19
Ihor Pidopryhora Views on Developing a Tactical Innovation Course.....	22
Ihor Pidopryhora, Serhii Hryliuk Creativity of a Modern Military Leader.....	25
Олександр Акімов Трансформація професійної військової освіти лідерів в умовах гібридної війни: виклики та перспективи	28
Владислава Артюхова Методи формування комунікативної компетентності майбутніх офіцерів в освітньому процесі.....	31
Юлія Бабій Поняття та роль військового лідерства у державній прикордонній службі України: проблемні питання та шляхи їх вирішення.....	34
Василь Балоза, Віталій Міщенко Актуальні проблеми професійної військової освіти в умовах збройної агресії та шляхи їх вирішення	38
Ольга Бардаш Розвиток жіночого лідерства у військовій сфері: українські реалії крізь призму міжнародного досвіду.....	39
Галина Батищева, Віталій Петрухін, Ірина Пінчук Індивідуальна підготовка у формуванні іншомовної компетенції військового лідера.....	41
Віра Величко, Інна Гончар Інституціоналізація розвитку трансформаційного військового лідерства та освіти в умовах технологічних змін	44
Роман Горбач, Олександр Георгадзе Розвиток компетентнісного військового лідерства в умовах стратегічних викликів сьогодення.....	47

Галина Гошко Комунікативні компетентності офіцерів Збройних Сил України: формування, розвиток та підтримання боєздатності військового колективу	49
Дмитро Зайцев, Андрій Зборчий Формування нової генерації військових лідерів як основа стратегії розвитку Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка.....	52
Андрій Золотов Особливості формування емерджентного лідерства в умовах бойових дій.....	55
Ганна Каракуркчі Формування доброчесності військових лідерів за стандартами НАТО – основа розвитку та професіоналізації Збройних Сил України та інших складових сил оборони.....	58
Володимир Карпенко Обґрунтування лідерських чеснот офіцера оперативного рівня	61
Ірина Карпенко Сучасний викладач-лідер змін.....	64
Леся Кіщук Нетрадиційні психотехніки в професійній підготовці військових лідерів.....	67
Валерій Крайнов Інноваційні підходи вишколу лідерів з урахуванням досвіду відсічі збройної агресії російської федерації	69
Людмила Крimeць, Ігор Митрофанов Значення вивчення та впровадження досвіду для військового лідерства.....	73
Василь Кротюк, Кристина Яндола Сучасні методи викладання військового лідерства: інновації, ефективність та шляхи впровадження	76
Андрій Кузьмичев, Дмитро Резуненко Професійна підготовка військових лідерів інженерних військ в умовах гібридної війни	81
Олександр Кутков, Вербовенко О.П. Професійна військова підготовка лідерів у структурі цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України	83
Сергій Лещенко Структурно-функціональна модель розвитку лідерських компетентностей сержантського складу НГУ	86
Руслан Лиман, Василь Білошицький Сучасні тенденції розвитку лідерської компетентності офіцерів Збройних сил Великобританії.....	89
Анатолій Лойшин Проблемні питання в організації та проведенні курсів професійної військової освіти тактичного рівня	94
Артем Ломов, Володимир Кирильчук, Андрій Ющук Психологічна підготовка у системі військової освіти: необхідність чи опція.....	101
Артем Ломов, Володимир Кирильчук, Андрій Ющук Трансформація військової освіти в умовах сучасної війни: виклики та перспективи	102
Тетяна Людовик Вплив фізичної підготовки на формування лідерської компетентності під час професійної підготовки курсантів вищих військових навчальних закладів.....	104
Людмила Мазуренко Моральна готовність військових лідерів у ході відсічі російської агресії.....	105

Андрій Мойсіяха Вплив бойового досвіду на формування лідерської ідентичності українських військовослужбовців.....	107
Олег Недвига, Юлія Хачатурян Етичні виміри лідерства в умовах російсько-української війни: вплив ціннісних орієнтацій на стратегії прийняття рішень.....	111
Олена Ніколайчук Інструктори базової загальновійськової підготовки як формувачі лідерського потенціалу Збройних Сил України в умовах широкомасштабної війни	114
Леонід Олійник Педагогіка лідерства військового керівника: перспективи становлення.....	117
Марія Подибайло, Михайло Гребенюк Лідерство та Командування на досягнення кінцевої мети (Mission Command).....	120
Сергій Потеряйко Застосування прогресивних методів проведення занять в умовах воєнного стану..	122
Олег Рибчук, Павло Жук Вплив війни на трансформацію військової організаційної культури	125
Олена Рибчук Межі алгоритму та глибина сенсу: роль критичного мислення у підготовці військових лідерів.....	130
Ігор Ролін, Надія Вавілова Використання таксономії Блума як інструменту активізації навчання військових лідерів.....	133
Тарас Роценков Проблеми впровадження лідерських компетенцій у систему військової освіти та шляхи її вдосконалення.....	138
Віталій Рудковський, Ірина Шумик Аудіовізуальні засоби з формування лідерської компетентності під час професійної підготовки курсантів вищих військових навчальних закладів.....	141
Лілія Рябовол Технології штучного інтелекту у військовій освіті: напрями та способи застосування	143
Віталій Савран, Володимир Войтенко, Оксана Григор'єва Менторство, консультування, коучінг та зворотний зв'язок у системі професійної підготовки і розвитку військових лідерів: від інтеграції до інституціоналізації.....	147
Віталій Савчук Сучасні виклики української військової освіти у підготовці ефективних лідерів в умовах війни.....	150
Євгеній Силкін Професіографічний профіль офіцера Збройних Сил України спеціальності «соціальна робота у військах» у контексті сучасних викликів військового лідерства.....	153
Лариса Снігур Волонтерство у вимірі лідерства.....	155
Дмитро Снітько, Олег Карлов Дослідження лідерських якостей курсантів вищого військового навчального закладу	158
Оксана Совгар, Ганна Совгар Забезпечення іншомовної підготовки військових лідерів в умовах війни: можливості BigBlueButton	160

Євген Староконь, Юрій Корнійчук, Вадим Горбач Шість проблем підготовки військових лідерів-офіційних керівників тактичного рівня управління	163
Василь Стасюк, Андрій Кириченко, Олексій Вулкулов Військове лідерство як ключовий фактор успішного виконання бойового завдання.....	167
Олександр Тиховод Актуальні проблеми освіти та підготовки на фінальних етапах навчання військових лідерів інженерного складу в умовах відсічі збройної агресії.....	170
Кристина Ткачова Розвиток військових лідерів як запорука виконання бойового завдання.....	172
Андрій Токар Психологічна підготовка військових фахівців у професійній військовій освіті.....	176
Сергій Фалько Освітня діяльність вищого військового навчального закладу України та шляхи формування лідерських якостей: сучасні аспекти	177
Богдан Фартушняк Формування ціннісних основ військового лідерства підпорядкованого особового складу.....	179
Віктор Філіпов Лідерство в умовах сучасного суспільства.....	181
Віктор Цепін Заохочення майбутніх офіцерів до прийняття мислення на зростання (growth mindset) під керівництвом військових лідерів.....	185
Михайло Цимбал Токсичне лідерство в системі військового управління: ризики і можливі шляхи протидії.....	186
Олег Чернявський Світові підходи до лідерства у військовій освіті: порівняльний огляд	190
Микола Чмир, Олег Шеремета Ключові фактори військової підготовки, що впливають на ефективність результатів занять	193
Дмитро Шевченко Гейміфікація та симуляційні тренінги у військовій освіті України: навчання військовому лідерству через імітаційні сценарії бойових дій.....	194
Віталій Шевчук, Павло Щипанський Стратегічне лідерство у контексті глобальної безпеки.....	196
Олег Шеремета, Микола Чмир Проблеми розвитку системи вітчизняної військової освіти з перспективою досягнення стандартів НАТО	198
Тетяна Юрова Професійні компетенції військового педагога у цифровому середовищі як важливий чинник якості підготовки офіцерських кадрів в умовах війни	199
Андрій Ющук, Володимир Кирильчук, Артем Ломов Сучасні виклики військового лідерства: громадська мобілізація, психологічна стійкість і патріотичне виховання на тлі повномасштабної війни	202
Марія Ярмольчик, Юзеф Добровольський Психологічні техніки формування лідерських якостей у курсантів ВВНЗ, ВВП ЗВО	204

Секція 2	
російсько-українська війна: витоки, перебіг, прогноз.....	206
Ivanenko O., Kukharska L. Psychological Aspects of Cadets Training in the Conditions of the Russian-Ukrainian War.....	206
Dmytro Rezunenko The Role of Engineering Troops in the Russian-Ukrainian War: Experience, Challenges and Prospects.....	208
Sheludko O., Kukharska L. Wings of Childhood Burned by War.....	210
Julien Theron Complex Strategic Frameworks Providing Adversaries with Command and Control Capacities for Hybrid Operations	212
Fredric Westerdahl Generating Army Forces.....	214
Марк Андрусак, Руслан Русецький Сучасна війна і виклики для кадрового забезпечення сектору оборони: стратегічний погляд	218
Людмила Барановська, Крістіан Бурцев Сталевий фронт: хроніка незламності України у війні за свободу	220
Світлана Гладченко російсько-українська війна: історичний аспект.....	221
Віктор Гомулько, Михайло Терещенко російсько-українська війна та її вплив на внутрішню трансформацію обох держав	224
Вячеслав Вессер Форми та методи психологічної підготовки військовослужбовців десантно-штурмових військ Збройних Сил України для подолання страху перед ударними дронами противника	226
Наталія Заєць, Ігор Жилінський, Іван Коваленко Російсько-Українська війна як комплексне явище: історичні передумови, етапи ескалації, інформаційна війна, динаміка, збройного протистояння та наслідки для України, росії і міжнародної спільноти	228
Валерій Качанов, Андрій Колодка Стратегічні пріоритети та трансформація нато в сучасних умовах.....	230
Петро Колотело, Роман Головатий Витоки російсько-української війни	233
Ілона Коренівська, Дмитро Гончарук Вплив поточної міжнародної ситуації на перебіг і перспективи російсько-української війни	235
Андрій Кузьмичев, Дмитро Резуненко російсько-українська війна: виклики для інженерних військ та військової освіти..	236
Сергій Леженко, Ярослава Берестова Організація та структура психологічної реабілітації військовослужбовців.....	240
Валерій Малюк, Олег Бричинський, Володимир Контуров російсько-українська війна – витоки конфлікту.....	242
Сергій Мокляк Аналіз безпекової ситуації на європейському континенті в контексті широкомасштабна агресія росії проти України	244
Дмитро Петрухан Вплив російсько-української війни на адаптацію до технологічного прогресу соціуму.....	247

Володимир Поліщук, Віталій Савчук Вплив пропаганди на соціальну поляризацію російського суспільства під час війни	248
Максим П'янківський, Тетяна Грубі Вітчизняні практики протидії злочинності в умовах війни в Україні.....	251
Юлія Світельська Роль інтернет-культури в російсько-українській війні та її вплив на консолідацію українського суспільства.....	253
Юрій Семенюк Трансформація міжнародних відносин в сучасних умовах як чинник впливу на розвідувальну діяльність.....	255
Вадим Телегін Російсько-українська війна: витоки, перебіг, прогноз.....	259
Костянтин Хом'як, Володимир Ларіонов Ядерна війна – фантастика чи реальність?	261

Вступне слово
начальника інституту професійної військової освіти “Вишкіл Лідерів”

Шановні учасники конференції!

Від імені колективу інституту професійної військової освіти “Вишкіл Лідерів” я щиро вітаю вас на цьому визначному науковому зібранні!

Ми зібралися, щоб висвітлити найактуальніші виклики військового лідерства у контексті досвіду протидії збройній агресії російської федерації, яка триває вже понад одинадцять років. Цей досвід, зокрема 1168 днів безпрецедентного героїчного спротиву повномасштабному вторгненню, надає нам унікальну можливість розкрити й переосмислити роль інновацій у підготовці військових лідерів, які здатні вести за собою навіть у найскладніші часи.

Мужність і непохитна рішучість наших воїнів, відданість цивільного населення та неоціненна допомога міжнародних партнерів стали основою нашої сили. Їхні подвиги пишуть нову історію військового лідерства, і саме цей досвід має стати дороговказом для майбутніх поколінь. Сьогодні перед нами стоїть надзвичайно важливе завдання: трансформувати ці надбання у стратегії, здатні забезпечити ефективність і адаптивність у світі, що швидко змінюється.

На нашій конференції зібралися експерти, які активно впливають на розвиток військового лідерства: понад 130 фахівців із 14 навчальних закладів України, представники Міністерства оборони України, Генерального штабу та військових частин Збройних Сил України, а також наші шановні міжнародні партнери. Серед них представники Програми удосконалення військової освіти НАТО (DEEP), Шведського університету оборони, Балтійського оборонного коледжу, Академії оборони Нідерландів, Норвезького університету оборони, Паризької школи міжнародних відносин (PSIA) та Об'єднаного дослідницького центру Європейської Комісії (EC JRC). Ми з гордістю вітаємо гостей із дружніх країн, чий досвід і підтримка надихають нас на створення колективних рішень, що допоможуть долати глобальні виклики.

Щиро дякую кожному і кожній з вас за вашу участь і відданість справі розвитку військового лідерства. Ми впевнені, що сьогоднішня конференція стане майданчиком для нових відкриттів, плідного обміну ідеями та зміцнення глобального партнерства.

Шановні колеги, пропоную розпочати нашу роботу. Для урочистого відкриття конференції маю честь запросити до слова начальника Національного університету оборони України, генерал-полковника Михайла Володимировича Ковалю, доктора військових наук. Його досвід та внесок у розбудову українського сектору безпеки й оборони, зокрема в умовах сучасних викликів, є надзвичайно цінними для нашої роботи.

Начальник Національного університету
оборони України доктор військових наук
генерал-полковник
Михайло КОВАЛЬ



ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

**до учасників міжнародної науково-практичної конференції
“Сучасні виклики військового лідерства: інноваційні підходи до
підготовки військових лідерів з урахуванням досвіду відсічі збройної
агресії російської федерації”**

**Вельмишановні учасники міжнародної науково-практичної
конференції “Сучасні виклики військового лідерства: інноваційні підходи
до підготовки військових лідерів з урахуванням досвіду відсічі збройної
агресії російської федерації”!**

Від імені Вченої ради та особового складу університету вітаю Вас із початком роботи міжнародної науково-практичної конференції і бажаю всім учасникам наукового форуму творчої та плідної праці!

Окремо хочу висловити вдячність нашим іноземним партнерам, які долучилися до участі у роботі конференції за неоціненну допомогу, яку надають Ваші країни, наближаючи нашу спільну перемогу.

В умовах триваючої жорстокої російсько-української війни обговорення порушених на сьогоднішній конференції проблем є надзвичайно важливим, адже російська воєнна агресія стала масштабним викликом для України та світу, що вимагає переосмислення підходів до розвитку військового лідерства, запровадження інноваційних підходів до підготовки висококваліфікованих військових професіоналів.

Реалії сьогодення характеризуються швидкими змінами у геополітиці та новими загрозами. За таких умов саме розвиток військового лідерства є одним із ключових елементів забезпечення національної безпеки та стійкості держави. Лідерство у військовій сфері виходить за межі класичних моделей управління, адже воно передбачає здатність не лише ефективно керувати, але й ухвалювати рішення в умовах постійного ризику, адаптуватися до невизначеностей та спонукати особовий склад у найскладніші часи. Врахування сучасного досвіду, зокрема уроків, отриманих під час російсько-української війни, стає невід’ємною частиною підготовки нової генерації військових лідерів.

Досвід російсько-української війни окреслив численні аспекти сучасної війни, включаючи гібридні загрози, інновації в тактиці та технічне переозброєння. Цей досвід підтверджує, що здатність до швидкого аналізу ситуації, інтеграції інноваційних рішень і побудови ефективних команд стає основою розвитку сучасного військового лідерства. Саме такі навички дозволяють адаптуватися до мінливих умов війни та зберігати ефективність навіть у критичних ситуаціях. Розгляд цих аспектів у рамках наукових досліджень і практичного обміну важливий для зміцнення обороноздатності України й партнерів.

Міжнародне партнерство додає новий вимір у розвиток військового лідерства. Синергія знань, технологій і ресурсів різних країн сприяє створенню колективних рішень, які мають більшу стійкість і ефективність перед глобальними викликами. Військове лідерство, сформоване в умовах багатосторонньої взаємодії, не лише відповідає стандартам сучасності, але й стає важливим чинником стабілізації міжнародної безпеки. Такий підхід не тільки підвищує ефективність оборонних заходів, але й служить містком для міжкультурного діалогу та зміцнення довіри між державами.

Шановні учасники конференції!

Впевнений, що сьогоднішній науковий форум стане платформою для обміну досвідом, отриманим під час відсічі збройної агресії, сприятиме розробці інноваційних методик підготовки військових лідерів, дозволить залучити міжнародний досвід для зміцнення обороноздатності України.

Зичу вам корисних дискусій, нових відкриттів та взаємодії, яка сприятиме зміцненню глобального партнерства та забезпеченню безпеки в умовах сучасних викликів!

Слава Україні!

Директор Департаменту кадрової політики
Міністерства оборони України
полковник
Марк АНДРУСЯК



ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

Шановні учасники конференції!

Шановні колеги, науковці, військовослужбовці та міжнародні партнери!

Щиро вітаю вас із відкриттям міжнародної науково-практичної конференції, яка присвячена надзвичайно важливій та актуальній темі – трансформації системи підготовки військових лідерів в умовах збройної агресії російської федерації проти України.

Повномасштабна війна, яка триває з 2022 року, кардинально змінила підходи до розуміння лідерства у війську. Відтепер лідер – це не лише командир із глибокими знаннями тактики та стратегії, а й носій стійкості, професійності, рішучості, моральної сили та готовності діяти в умовах постійного ризику й невизначеності. Це людина, яка вміє надихати підлеглих, ухвалювати рішучі рішення та брати на себе відповідальність за результат.

У Міністерстві оборони України ми усвідомлюємо необхідність комплексного оновлення системи підготовки лідерів – від професійного відбору й адаптивних освітніх програм до формування компетентностей, зокрема: креативного мислення, ефективної комунікації та емоційної стійкості. Особливо важливим є інтегрування досвіду сучасних бойових дій, співпраця з міжнародними партнерами, а також опора на науково-обґрунтовані підходи до навчання та розвитку лідерських якостей.

Переконаний, що саме такі конференції, які об'єднують практиків, науковців і представників країн-партнерів, відіграють ключову роль у формуванні якісного кадрового потенціалу для Збройних Сил України. Вірю, що ваші ідеї, обговорення та напрацювання стануть основою для нових підходів, рішень і програм, які сприятимуть не лише перемозі України, а й зміцненню нашої обороноздатності у майбутньому.

Бажаю вам плідної роботи, конструктивного діалогу та нових спільних ініціатив.

Дякую за увагу!
Слава Україні!
Разом до Перемоги!

Заступник начальника Генерального штабу
Збройних Сил України
бригадний генерал
Олексій ШЕВЧЕНКО

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

Вітаю усіх учасників конференції!

Тема даної конференції та питання, що розглядаються є надзвичайно актуальними в умовах сьогодення.

На сьогодні, риси військового лідера не змінюються, проте їх змістовне наповнення динамічно трансформується. На це має безпосередній вплив і суспільна думка, і сучасні цифрові технології комунікації. Безумовно, в умовах ведення російсько-української війни, важливе місце посідає фахова компетентність і отриманий військовослужбовцями безцінний досвід під час ведення бойових дій. Саме військові лідери обіймають керівні позиції, що дозволяє їм розвиватися, бути справедливими, об'єктивним та піклуватися про своїх підлеглих.

Війна, яка триває – наймасштабніша за останні десятиріччя. Вона змусила нас переглянути багато аспектів у військовому керівництві. На цей час 80 відсотків особового складу Збройних Сил України – це люди, які донедавна були цивільними. Кардинально змінилися погляди щодо призначення військовослужбовців на керівні посади. Людина в однострої, яка здатна відшукати необхідну комунікацію, маючи відповідні цінності, фахову підготовку, лідерські якості – саме вона призначається на керівну позицію і веде підлеглих за собою.

Безумовно, залишається актуальним питання, що розглядається на конференції – це якісна підготовка майбутніх військових лідерів. Тож щиро дякую учасникам конференції й бажаю усім плідних наукових дискусій, прогресу, звияги й натхнення.

Слава Україні!

РІШЕННЯ

Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні виклики військового лідерства: інноваційні підходи до підготовки військових лідерів з урахуванням досвіду відсічі збройної агресії російської федерації”.

Національний університет оборони України

06 травня 2025 року

м. Київ

Ознайомившись із доповідями та виступами представників вищих військових навчальних закладів сектору безпеки і оборони України, мжнародних партнерів, а також науковців і науково-педагогічних працівників Національного університету оборони України, **учасники міжнародної науково-практичної конференції відзначають актуальність і важливість обговорених питань та зазначають:**

1. **Досвід збройної відсічі агресії російської федерації є критично важливим джерелом практичних знань для вдосконалення системи військової освіти та підготовки лідерів усіх рівнів.**

2. **Інноваційні підходи до військового лідерства мають базуватись на поєднанні теоретичної підготовки з реальним бойовим досвідом, міждисциплінарним аналізом та адаптивними навчальними методиками.**

3. **Сучасний військовий лідер повинен володіти не лише фаховими військовими знаннями, але й компетенціями з стратегічного мислення, управління змінами, психологічної стійкості та комунікації.**

4. **Важливо забезпечити тісну співпрацю між науковими установами, освітніми закладами та бойовими підрозділами, що дозволить створювати цілісну й ефективну систему підготовки лідерів.**

5. **Подальші дослідження в галузі військового лідерства мають враховувати гібридний характер сучасних воєнних конфліктів, а також виклики інформаційної, кібер- та когнітивної безпеки.**

Узагальнивши пропозиції учасників та враховуючи зазначене, учасники конференції пропонують:

1. **Запроваджувати міждисциплінарні наукові дослідження феномену військового лідерства, зосереджуючись на його трансформації в умовах сучасної війни, зокрема з урахуванням когнітивного, психологічного, інформаційного та культурного вимірів.**

2. **Науковий пошук спрямувати на розробку науково обґрунтованих моделей інноваційної підготовки військових лідерів, що інтегруватимуть у в освітній процес систематизований бойовий досвід Сил оборони України як емпіричну базу для формування новітніх підходів до лідерства, управління військовими підрозділами та прийняття рішень у складних, невизначених**

умовах.

3. Розвивати міжнародне наукове співробітництво з питань вивчення, моделювання та прогнозування розвитку військового лідерства, що сприятиме адаптації національних освітніх і підготовчих програм до міжнародних стандартів і викликів сучасної безпеки.

4. Започаткувати щорічне проведення міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні виклики військового лідерства: інноваційні підходи до підготовки військових лідерів” як постійної платформи для обговорення та апробації новітніх підходів до розвитку військового лідерства.

Учасники конференції.

Операційні завдання: оновлення робочих програм навчальних дисциплін, навчально-методичних матеріалів на основі набутого (отриманого) сучасного досвіду; комплектування посад постійного складу офіцерами-лідерами, які набули унікального військового досвіду та здатні передати теоретичні знання та практичний досвід здобувачам освіти; подальше впровадження в освітній процес стандартів НАТО; запровадження військового менторства (процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою).

Очікуваний результат: освітні послуги відповідають сучасним викликам і загрозам; увесь постійний склад володіє унікальним військовим досвідом; досягнуто взаємосумісності з країнами – членами НАТО у сфері військової освіти; здійснюється ефективна передача теоретичних знань та набутого досвіду від ментора до здобувача освіти.

Серед інших цілей в Стратегії розвитку Інституту визначені: ефективне функціонування системи забезпечення якості освіти; розвиток освітнього середовища; інтернаціоналізація освітньої діяльності; діджиталізація освітнього процесу.

Стратегія розвитку Інституту визначає напрями його розвитку до 2030 року. Вона підлягає щорічному внутрішньому аудиту відповідно до чинного законодавства у сфері вищої освіти з урахуванням існуючих викликів та загроз, а також актуального стану та потреб підготовки військових фахівців.

полковник Золотов А.В.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕМЕРДЖЕНТНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації системи військового управління до умов динамічного та непередбачуваного середовища збройного протистояння. У ситуаціях, коли традиційні моделі лідерства втрачають ефективність через свою ієрархічність та обмежену гнучкість, дослідження механізмів становлення емерджентного лідерства є важливим для розроблення нових підходів до підготовки командирів всіх рівнів, підвищення адаптивності та боєздатності підрозділів.

Постановка проблеми. Попри зростаючу зацікавленість наукової спільноти, залишаються недостатньо дослідженими механізми формування емерджентного лідерства саме в умовах бойових дій, а також його взаємозв'язок із стійкістю та витримкою, груповою динамікою та ефективністю командної взаємодії, що зумовлює потребу в глибшому науковому аналізі даного явища для подальшого удосконалення системи військової підготовки, командування та управління в підрозділах Збройних Сил України (далі – ЗС України).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У фундаментальному дослідженні В. Гарднера (2022) емерджентне лідерство трактується як процес поступового здобуття впливу через соціальне визнання лідерських якостей у

контексті змінних і кризових умов. Практичний вимір емерджентного лідерства розкрито у публікації Д. Росса (2025). У свою чергу, Д. Шмід (2025) акцентує увагу на адаптації класичних підходів до впливу у сучасному військовому лідерстві, що також корелює з проявами емерджентного лідерства в реальних умовах. Психологічна складова процесу формування лідерів висвітлена в роботі М. Шербана (2024), де моральний стан розглядається як чинник, що безпосередньо підкреслює важливість інституційної підтримки емерджентного лідерства.

Таким чином, узагальнений аналіз наукової літератури свідчить про мультифакторний характер формування емерджентного лідерства в умовах бойових дій.

Мета дослідження – визначити особливості формування емерджентного лідерства в умовах бойових дій.

Виклад основного матеріалу. Емерджентне лідерство у військових умовах характеризується спонтанним виникненням лідерів у відповідь на кризові ситуації, що потребують негайних та ефективних рішень. Науковці В. Гарднер, А. Ганна, Ф. Ногані та К. Коглізер розглядають емерджентне лідерство, як процес, у якому певна особа поступово здобуває вплив у групі не завдяки формальному статусу чи посаді, а через прояв лідерських якостей, які визнаються іншими учасниками групи [5].

Визначення, яке пропонують автори, набуває особливої ваги в умовах бойових дій, оскільки лідерство формується не за рахунок призначення, а в результаті визнання групою – через послідовну демонстрацію рішучості, компетентності та ініціативи, тобто емерджентне лідерство є неофіційним, але легітимним, визнаним і підтриманим колективом у процесі спільної діяльності.

Також особливо важливою емереженістю сучасного військового лідерства, оскільки у військових частинах, невеликих тактичних групах лідерство дедалі більше проявляється у формі горизонтальних впливів. Емерджентний лідер у даному контексті виступає координатором, мотиватором, авторитетом, а не просто носієм повноважень.

Таким чином, емерджентне лідерство дає змогу прогнозувати появу неформальних лідерів у новостворених або перегрупованих підрозділах, створювати механізми їхньої підтримки з боку формального командування та вибудовувати платформи довіри між лідерами й підлеглими.

Формування емерджентного лідерства під час бойових дій є складним процесом, на який впливає низка факторів:

- *досвід та підготовка*: дослідження Д. Росса підкреслює, що досвід та ретельна підготовка є фундаментальними для емерджентного лідерства в бойових умовах [6];

- *адаптивність та гнучкість*: Д. Шмід, аналізуючи застосування класичних методів впливу у сучасному військовому лідерстві, підкреслює, що адаптація існуючих методів до сучасних реалій сприяє ефективному керівництву в умовах бойових дій [7];

– *моральний стан та мотивація*: М. Шербан зазначає, що моральний стан сприяє підвищенню боєздатності та ефективності підрозділів, що створює сприятливі умови для виникнення емерджентних лідерів [4];

– *підтримка та довіра з боку командування*: створені у США програми контролю бойового та операційного стресу допомагають лідерам підтримувати боєготовність та благополуччя підрозділів, сприяючи формуванню довіри та взаємопідтримки [3].

Отже, формування емерджентних лідерів у бойових умовах залежить від поєднання досвіду, адаптивності, морального стану, підтримки командування та особистісних якостей військовослужбовців, а розуміння та розвиток вищезазначених факторів сприяє ефективному лідерству та підвищенню боєздатності підрозділів.

В умовах повномасштабного вторгнення формування та розвиток емерджентного лідерства у ЗС України є критично важливим для підвищення ефективності підрозділів в умовах бойових дій. Так, підтримка та стимулювання розвитку таких лідерів вимагає комплексного підходу, що включає кілька методів:

– *освіта та професійний розвиток*: сприяють виявленню й розвитку емерджентного лідерства. Важливим кроком у підтримці таких лідерів є постійне вдосконалення та формування адаптивних програм підготовки командного складу з урахуванням сучасних викликів, які б акцентували увагу на розвиток особистісних (у тому числі розуміння власних емоцій та емоцій інших, а також здатність ефективно їх регулювати) і професійних компетентностей, критичного мислення та прийняття рішень у складних ситуаціях;

– *моральне та етичне виховання*: В. Коваль та Л. Крimeць підкреслюють важливість моральних цінностей та етики у військовому середовищі, як невід’ємних складових емерджентного лідерства, що сприяє зміцненню довіри та взаємоповаги серед військовослужбовців [1];

– *психологічна підготовка та морально-психологічне забезпечення*: зміцнення морального духу та психологічної стійкості військовослужбовців сприяє виявленню та розвитку емерджентних лідерів;

– *інформаційно-аналітичне забезпечення та підтримка прийняття рішень*: сприяє розвитку емерджентних лідерських якостей у військовослужбовців. К. Споришев акцентує увагу на необхідності вдосконалення механізмів державного управління системою інформаційно-аналітичного забезпечення ЗС України [2].

Таким чином, підтримка та стимулювання розвитку емерджентних лідерів у ЗС України потребує комплексного підходу, що поєднує психологічну підготовку, інформаційно-аналітичне забезпечення, морально-етичне виховання та безперервну освіту. Такий підхід сприятиме підвищенню боєздатності підрозділів та ефективності виконання бойових завдань.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що формування емерджентного лідерства в умовах бойових дій є динамічним соціально-психологічним процесом, який виникає у відповідь на виклики

нестабільного середовища, втрату формального керівництва або необхідність прийняття рішень у критичних ситуаціях.

Важливим перспективним напрямом є створення критеріїв виявлення потенційних емерджентних лідерів у процесі підготовки військовослужбовців на всіх рівнях та розробки адаптивних програм наставництва, що дозволять зміцнити командну ефективність ЗС України та сформувати гнучку систему бойового управління, спроможну оперативно реагувати на сучасні виклики під час підготовки до бою та безпосередньо в ході бойових дій.

Список використаної літератури

1. Коваль В., Кринець Л. Моральний дух та моральність у Збройних Силах України: підходи НАТО та національний напрям імплементації. Вісник Національного університету оборони України. 2023. №72(2). С. 58–68.
2. Споришев К. О. Механізми державного управління системою інформаційно-аналітичного забезпечення сил безпеки України: дис. д-ра наук з держ. упр. Харків: Національна академія Національної гвардії України, 2024. URL: <https://surl.li/rfuaaa>
3. Combat and Operational Stress Control and Military Leaders. Health.mil. URL: <https://surl.li/hnuskcr>
4. Culea M. (Șerban). The role of military morale as an essential dimension of combat power. Security and Defence Quarterly. 2024. Vol. 47, No. 3. URL: <https://surl.li/pupjjq>
5. Gardner W. L., Hanna A. A., Noghani F., Coglisier C. C. (2022). *Leadership Emergence: Answering the “How” and “Why” Questions*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 9.
6. Ross D. W. Forged in Combat: Insights from SF NCOs. NCO Journal. 2025. February 5. URL: <https://www.armyupress.army.mil/journals/nco-journal/archives/2025/february/insights-from-sf-nco/>
7. Schmid J. D. (2025). Classical Methods of Influence Applied to Contemporary Military Leadership. Military Review. URL: <https://surl.li/blekrl>

полковник Каракуркчі Г.В.,
доктор технічних наук, старший дослідник

ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО – ОСНОВА РОЗВИТКУ ТА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ТА ІНШИХ СКЛАДОВИХ СИЛ ОБОРОНИ

Постановка проблеми. В умовах триваючої збройної агресії РФ проти України одним із основних викликів залишається потреба в укомплектуванні Збройних Сил України та інших складових сил оборони необхідною кількістю підготовленого та вмотивованого персоналу, спроможного ефективно

Підписано до друку 30.05.2025 р. Формат 60х84 1/16.
Папір офсетний. Обл.-вид. арк. 15,048 Друк. арк. 16, 5
Зам. 200. Тираж 5 прим.

Надруковано у друкарні Національного університету
оборони України
03049, м. Київ, пр-т Повітряних Сил, 28

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного
реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції, серія
ДК № 2205 від 02.06.2005р.

