

УДК 159.923.7

DOI <https://doi.org/10.32782/psych.studies/2026.2.1>

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МАЙБУТНЬОГО КОМАНДИРА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТАНОВЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ В ПІДРОЗДІЛІ

Богущ Ольга Юріївна,

кандидат психологічних наук,
старший викладач кафедри військового лідерства
Військової академії (м. Одеса)
<https://orcid.org/0000-0001-6747-4268>

Золотов Андрій Валерійович,

ад'юнкту кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил)
Національного університету оборони України,
Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України
<https://orcid.org/0009-0005-6649-3877>

У статті досліджено зв'язок особливостей прояву комунікативних навичок та стилів лідерства, зокрема комунікативного, харизматичного, трансформаційного та транзакційного. Здійснено аналіз комунікативних вмінь, які можуть застосовувати командири-лідери під час управлінської діяльності: швидко адаптуватись до змін в ситуації, бути обізнаним в ній та готовим керувати нею; вміти чітко та доречно до події доносити свої ідеї, аргументувати позицію, вести діалог та пояснювати цілі роботи підрозділу; вміти комунікувати в замкнутому циклі; вміти застосовувати вербальні заохочення, підтримувати співрозмовників; залучати досвідчених військовослужбовців підрозділу до прийняття рішень; чітко визначити функціональні обов'язки військовослужбовців і здійснювати контроль за діяльністю підлеглих, отримуючи від них зворотній зв'язок; вміти застосовувати експресивне, але не агресивне спілкування; проявляти особисту впевненість. Розглянуто вплив комунікативної компетентності на формування лідерських якостей військових командирів. Зазначено, що комунікація є джерелом становлення військового лідерства, а також – важливим інструментом самореалізації курсанта на етапі входження в професію. Проаналізовано комунікативні здібності здобувачів вищої освіти та визначено, що з кожним наступним роком навчання комунікативні навички покращуються, проте потребують системного та цілеспрямованого впливу. Визначено компоненти комунікативної компетентності: мотиваційний, ціннісний, когнітивний, поведінковий, емоційний та особистісний. Проаналізовано умови, які впливають на розвиток комунікативної компетентності курсантів під час здобуття освіти: моделювання відповідних комунікативних ситуацій, що сприятимуть самостійному прийняттю рішень з позиції командира-лідера; організація групової взаємодії слухачів та викладача під час навчання, що сприятимуть вільному висловленню думок та вмінню аргументувати свій вибір; формування позитивної мотивації до подальшої професійної діяльності, що і забезпечить здобуття авторитету та лідерської позиції. Виявлено, що розвиток комунікативних навичок курсантів під час навчання визначає готовність до подальшої професійної діяльності в ролі командира-лідера.

Ключові слова: військове лідерство, командир-лідер, комунікативна компетентність, внутрішні комунікації, стилі лідерства.

Bohush Olha, Zolotov Andrii. Communicative competence of the future commander and its influence on the formation of a leadership position in the unit

The article explores the relationship between the characteristics of communicative skills and leadership styles, in particular communicative, charismatic, transformational, and transactional. An analysis of communication skills that commander-leaders can use during managerial

© Богущ О. Ю., Золотов А. В., 2026



Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

activities has been carried out: quickly adapting to changes in the situation, being aware of it and ready to manage it; being able to clearly and appropriately convey their ideas according to the event, argue their position, engage in dialogue, and explain the unit's work goals; being able to communicate in a closed loop; being able to use verbal encouragement, support interlocutors; involve experienced servicemen of the unit in decision-making; clearly define the functional responsibilities of servicemen and monitor the activities of subordinates, receiving feedback from them; being able to use expressive but non-aggressive communication; demonstrate personal confidence. Examined the impact of communicative competence on the formation of leadership qualities of military commanders. It is noted that communication is a source of military leadership development, as well as an important tool for the self-realization of a cadet at the stage of entering the profession. The communicative abilities of higher education students are analyzed, and it is determined that with each subsequent year of study, communication skills improve, but require systematic and purposeful influence. The components of communicative competence are identified: motivational, value-based, cognitive, behavioral, emotional, and personal. Analyzed the conditions that influence the development of cadets' communicative competence during their education: modeling relevant communicative situations that will promote independent decision-making from the position of a commander-leader; organizing group interaction between students and the instructor during learning, in particular, free expression of opinions and the ability to justify their choice; forming positive motivation for further professional activity, which will ensure gaining authority and a leadership position. It has been found that the development of cadets' communication skills during training determines their readiness for further professional activity as a commander-leader.

Key words: *military leadership, commander-leader, communicative competence, internal communications, leadership styles.*

Постановка проблеми. Комунікація командира пронизує всю його професійну діяльність, визначаючи її ефективність. Спілкування у військовому підрозділі має свої особливості, часто зумовлені обмеженням часу та екстремальними умовами в яких виконуються задачі. Це вимагає чіткої, простої для розуміння та усвідомлення постановки завдань, саме така комунікація «зверху-вниз» є найбільш жорсткою і вимагає від підлеглих швидкого реагування та, нажаль, часто призводить до зниження ефективності виконання завдань та негативно позначається на взаємодії з командиром, що у випадку повторення ситуації впливає на його авторитет. Саме під час навчання у ВВНЗ формуються професійні компетенції офіцерів, що в поєднанні з комунікативною готовністю до взаємодії з особовим складом дає змогу командиреві ефективно здійснювати управлінську діяльність та зайняти лідерську позицію в підпорядкованому підрозділі.

В Доктрині зі стратегічних комунікацій в Збройних Силах України визначено, що забезпечення лідерства військовослужбовців є одним із завдань внутрішніх комунікацій і реалізується завдяки задоволенню інформаційних потреб особового складу, доведенню та роз'ясненню цілей

і завдань діяльності підлеглим, налагодження двостороннього зв'язку між керівництвом та особовим складом, мотивацією підлеглих, тощо [1]. Лідерство розкривається в процесі застосування ефективних методів комунікації серед підлеглого особового складу. Із цього випливає, що комунікації всередині підрозділу є одночасно і джерелом, і інструментом становлення лідерства [1; 2].

Прозорі та ефективні комунікації в діяльності лідера сприяють реалізації стратегічних цілей організації – О. Руденко, В. Чаленко, М. Сергата, автори зазначають, що лідери, які комунікують з працівниками досягають кращих результатів в діяльності та мають більше інструментів для вибудовування довіри, формують відчуття залученості та відповідальності серед підлеглих [3].

Комунікаційні проблеми командира підрозділу призводять до невиконання наказів, невміння презентувати свої ідеї, втрати мотивації на виконання завдань серед підлеглих та неможливості реалізувати свою ініціативу.

Актуальним постає питання підготовки сучасних командирів тактичної ланки, здатних та готових зайняти лідерську позицію в підпорядкованому підрозділі, враховуючи різний рівень розвитку кому-

нікативних здібностей курсантів в процесі здобуття фаху, а також розмаїття стилів лідерства.

Метою дослідження є обґрунтування взаємозв'язку між особливостями прояву комунікативних навичок та стилів лідерства; дослідження компонентів комунікативної компетентності особистості та особливостей її формування в освітньому процесі вищих військових навальних закладів.

Результати дослідження. Питання військового лідерства є одним із найбільш досліджуваних та найменш вивчених явищ. Лідер англ. leader – провідник, той, хто веде, керівник, відповідно, одним із показників ефективного лідерства є те, чи виконують підлеглі його накази та вказівки, чи розділяють поставлені цілі.

Питання розвитку комунікаційної компетентності керівників, управлінців розкриті в працях О. Гузар, С. Калашнікова, О. Нестуля, Дж. М. Хікс [4; 5; 6; 7]. А. Вітченко виділяє лідерську комунікативну компетентність сучасного офіцера, і розглядає її як інтегральну особистісну якість, що дозволяє налагоджувати та підтримувати комунікативну взаємодію, довіру та налаштовувати підлеглих на досягнення цілі [8].

М. Левінська зазначає, що комунікація командира є незамінним елементом лідерства, оскільки окрім організаційної та інформаційної функції, вона здійснює мотиваційну та надихаючу функцію для особового складу. Автор зазначає, що зміст наказу чи розпорядження можна вивчити напам'ять, але вселити впевненість в здатність його виконання – це інший рівень комунікації [9]. Довіра до командира є ключовим елементом створення сприятливого середовища для ефективного потоку інформації, необхідної для виконання завдань, в подальшому це призводить до чіткості та злагодженості дій, згуртованості підрозділу.

О. Р. Аберг, Д. Т. Йохансен, Е. В. Мої, Дж. Фріволд, Ф. Енсен, К. Хаделанд дослідили вплив комунікації керівників спеціальних команд невідкладної допомоги на результативність роботи команди. Автори виділили комунікаційні стратегії керівника-лідера – ситуаційна обізнаність, готовність до викликів та вміння комуні-

кувати в замкнутому циклі, коли комунікація одного учасника викликає реакцію іншого, що продовжує цикл спілкування. Дослідження підтвердило важливість та необхідність навчання комунікаціям для керівників команд, особливо під час діяльності в непередбачуваних ситуаціях [10].

Згідно теорії комунікативного лідерства (К. Йохансон), комунікативні лідери значно ефективніші в досягненні цілей організації оскільки створюють позитивний клімат в команді; практикують рефлексивність, спонукають до отримання зворотного зв'язку; залучають підлеглих до прийняття рішень, чим посилюють прихильність один до одного та відданість цілям організації [11].

І. Постоленко розглядає комунікативне лідерство як взаємодію між керівником та співробітниками, як активними комунікаторами, що передбачає: діалог, постановку та пояснення цілей, залучення підлеглих до прийняття рішень, оцінка ефективності діяльності, зворотній зв'язок, створення енергії та відданості у виконання завдань, встановлення співпраці та виконання рішень. Авторка виділяє індивідуальні особливості комунікативного лідера, що впливають на його поведінку: комунікативна обізнаність; готовність до навчання та розвитку комунікативних компетенцій; ставлення до спілкування та здатність реалізувати ефективне спілкування у певному середовищі [12].

Поширеним є і харизматичний стиль лідерства, в якому лідери здатні здійснювати надзвичайно сильний вплив на своїх підлеглих, вони прагнуть до влади та переконані у правоті своїх моральних уявлень [6]. Таким лідерам притаманні риторичні здібності, виразна мова, зібраність, вміння налагоджувати міжособистісні контакти, гідна та впевнена манера триматися [6]. Харизматичні лідери зачасти застосовують риторичні здібності не лише для наказів, але і для побудови власного образу лідера в очах своїх підлеглих.

Р. Е. де Вріс, А. Бакер-Піппер, В. Остенвелд вивчали стилі комунікації для харизматичного та людиноорієнтованого лідерства. Науковці дослідили вербальну агресивність; експресивність в комунікації; точність; впевненість особи; здатність підтримувати співрозмовника та аргумен-

тованість своєї позиції. Цікавим виявилось є те, що стилі комунікації суттєво пов'язані із поведінкою самого лідера, задоволеністю його діяльністю та відданістю команди підлеглих зокрема. Разом з тим, харизматичним лідерам притаманний впевнений, підтримуючий, аргументований, точний та вербально неагресивний стиль спілкування. Автори зазначають, що лідерство орієнтоване за завдання, менше пов'язане з комунікаціями, і виділяється певною вербальною агресивністю [13].

Найбільш популярним стилем лідерства в арміях західних країн світу та в Силах оборони України є трансформаційне лідерство. Трансформаційні лідери зацікавлені в успіху команди загалом, вони чітко визначають цілі організації та об'єднують підрозділ спільною метою, вони орієнтовані на підняття морального духу і мотивації своїх послідовників. Такий лідер стимулює підлеглих створювати нові ідеї, щоб домогтися більшого успіху.

Перевагою транзакційного лідерства (Е. Голландер) є чітка комунікація, що дозволяє визначати очікування від підлеглих, забезпечити зворотній зв'язок та мотивувати послідовників шляхом заохочення або покарання. В даному стилі передбачається чіткий контроль за діяльністю підлеглих та вчасне здійснення корегувальних заходів. Продуктивність досягається шляхом взаєморозуміння та завчасно погоджених функціональних обов'язків як лідера, так і підлеглих [14].

К. В. Якобсен, Х. Х. Саломонсен в своєму дослідженні розглянули зв'язок між трансформаційним, транзакційним стилями лідерства та роллю внутрішніх комунікацій щодо досягнення цілей в управлінні організацією. Вчені встановили взаємозв'язок транзакційного стилю лідерства з вербальними заохоченнями всередині організації, а також виявили позитивний зв'язок трансформаційного стилю лідерства та внутрішніх комунікацій. Автори показали, що трансформаційне лідерство є не єдиною стратегією для впливу на внутрішню комунікацію, а поєднання досліджуваних стилів лідерства позитивно позначається на ефективності діяльності в організації. Дослідники зазначають, що стратегії лідерства є взаємозалежними та доповнюють одна одну. Так, наприклад, транзак-

ційне лідерство підкріплює співробітників чіткими сигналами про їх особистий внесок в організацію, наприклад грошові винагороди або санкції і є інструментом лідера. Разом з тим, грошові винагороди можуть перетворити внутрішні цінності співробітника організації у зовнішні цілі (отримання матеріальної винагороди), крім того, можуть негативно вплинути на горизонтальні внутрішні комунікації в підрозділі, оскільки збільшують конкуренцію серед співробітників, що призводить до того, що працівники неохоче діляться інформацією та менше проявляють підтримку колегам. Таким чином, в дослідженні підкреслена необхідність вчасного застосування трансформаційного лідерства, оскільки відкрита внутрішня комунікація в горизонтальному та вертикальному напрямках є життєво важливою для продуктивності як керівників так і підлеглих [15].

Отже, здійснюючи аналіз теоретичних джерел та емпіричних досліджень, ми виділили комунікативні вміння, які можуть застосовувати військові лідери в процесі спілкування під час управлінської діяльності: швидко адаптуватись до ситуації, бути обізнаним в ній та готовим керувати нею, спираючись на свої знання, навички, та досвід; вміти чітко та доречно до ситуації доносити свої ідеї, аргументувати позицію, вести діалог та пояснювати цілі роботи підрозділу; вміти комунікувати в замкнутому циклі, підтримуючи необхідний психологічний клімат в команді; активно реагувати на стан партнерів по спілкуванню, застосовувати вербальні заохочення, підтримувати співрозмовників; залучати досвідчених військовослужбовців підрозділу до прийняття рішень; чітко визначити функціональні обов'язки військовослужбовців і здійснювати контроль за діяльністю підлеглих, отримуючи від них зворотній зв'язок та оцінюючи при цьому ефективність виконання поставленого завдання. Разом з цим, доцільно вибудувати чітку систему винагород та санкцій, прийнятних для даного підрозділу. Якщо під час спілкування командир усвідомлює силу мови, надає перевагу експресивному, але не агресивному стилю спілкування, проявляє особисту впевненість – його шанси стати лідером в своєму підрозділі суттєво збільшуються.

Під час навчання у вищому військовому навчальному закладі відбувається становлення офіцера, розвиваються його внутрішні якості і саме через спілкування розкривається потенціал майбутнього командира-лідера.

Комунікативні здібності курсантів при вступі на навчання відрізняються, саме тому освітня мета професійної підготовки є здобуття необхідних компетенцій, в тому числі таких, які необхідні для ефективної взаємодії в професійному середовищі. Зазвичай, курсанти 1–2 курсів часто проявляють невпевненість на заняттях, особливо коли необхідно вступити в дискусію з колегами, мають складнощі із висловлюванням власної думки та спонтанного включення в розмову, часто не наважуються поставити запитання викладачу. З кожним наступним роком навчання комунікації покращуються, так, на 3–4 курсах курсанти більш вправно використовують професійні терміни, формується манера спілкування майбутнього командира, зростає самостійність і впевненість в своїх силах. Важливим на цьому етапі навчання є рівень мотивації щодо майбутньої професійної діяльності.

Емпіричні дослідження науковців щодо розвитку комунікативної компетентності у здобувачів вищої освіти інших напрямків, свідчать про те, що комунікативні навички потребують системного та цілеспрямованого формування. Так, лише 2,4 % студентів фізичної культури та спорту старших курсів мають високий рівень комунікативної компетентності, а 80,5% студентів мають середній рівень сформованості даної компетентності [16].

Серед студентів-психологів старших курсів 31% опитаних демонструють високий рівень комунікативної компетентності, а 58% студентів проявляють середній рівень комунікативних вмінь [17].

Таким чином, розвиток комунікативних навичок курсантів під час навчання впливає на їх самореалізацію, а також, визначає готовність до подальшої професійної діяльності в ролі командира.

Аналіз результатів дослідження. Комунікативна компетентність курсанта формується під час отримання ним знань з основних, фахових дисциплін освітньо-кваліфікаційної програми підготовки

у вищих військових навчальних закладах та під час самоосвіти. Комунікативна компетентність – це важлива складова професійної компетентності, що містить сукупність знань, вмінь, навичок, норм поведінки в професійному середовищі та досвіду людини у сфері міжособистісного та професійного спілкування, і дає змогу досягати як взаєморозуміння між партнерами, так і свідомо поставленої мети.

До комунікативних знань та вмінь відносять: знання про норми і правила спілкування (ділового, повсякденного); високий рівень мовленнєвого розвитку, що дає змогу чітко передавати та сприймати інформацію; вміння оцінювати невербальне спілкування інших військовослужбовців, підлеглих зокрема; уміння вступати в контакт із врахуванням індивідуальних та статусних характеристик партнерів спілкування; вміння впливати на співрозмовника, аргументувати свою позицію, стимулювати до комунікативної активності; здатність обирати власну комунікативну стратегію в залежності від ролі співрозмовника, керувати процесом спілкування тощо.

М. Галицька розглядає комунікативну компетентність, як інтегральну якість особистості, яка поєднує загальну культуру спілкування та специфічні її прояви в професійній діяльності. Авторка, в структурі комунікативної компетентності, виділяє професійну компетенцію, як розуміння фахової діяльності, загальної культури спеціаліста, способу його професійного мислення [18].

За Н. Тільняк комунікативна компетентність це динамічна інтегративна професійно значуща якість особистості, що дозволяє здійснювати продуктивну взаємодію в рамках професійної діяльності. Авторка виділяє такі компоненти комунікативної компетентності: ціннісний, змістовний та структурний [19].

І. Ковальчук зазначає, що комунікативна компетентність індивіда у спілкуванні визначається різними індивідуально-психологічними особливостями. Зокрема, психологічну основу комунікативної компетентності особистості складає вміння оцінити зовнішні прояви поведінки співрозмовника, прагнення до самореалізації, прагнення до соціальної адаптації та

активності у своєму професійному середовищі. Автор виділяє ключові складові комунікативної компетентності: направленість комунікації (цінності, установки, інтереси, світогляд); рольові та статусні позиції особистості; зовнішній або внутрішній локус контролю; емоційно-вольові характеристики, імпульсивність; особливості перебігу психічних процесів та властивостей особистості [20].

В. Казібекова, виділила складові комунікативної компетентності: когнітивна, що проявляється через пізнання себе та зацікавленість світом, здатність до рефлексії; емоційна компонента, що передбачає розвинену емпатію, доречне емоційне проявлення; поведінкова компонента виявляється через вербальну та невербальну комунікацію, застосування стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях [21].

В. Черевко виділяє когнітивний, емоційно-оцінний компонент, що включає мотивацію до обраної професії, прагнення до самовдосконалення, а також – поведінковий компонент, як володіння технікою спілкування [22].

Цікавими є погляди А. Вітченко, який в структурі лідерської комунікативної компетентності сучасного офіцера виділяє наступні компоненти: когнітивний, ціннісно-поведінковий, емоційно-вольовий, діяльнісно-рефлексивний (розглядається як вміння налагоджувати міжособистісну комунікативну взаємодію у службовому середовищі, тощо), діяльнісно-автоматичний (проявляється через вміння в умовах публічності лаконічно, виразно та переконливо керувати комунікативним процесом, тощо), діяльнісно-функціональний (проявляється через індивідуальний стиль спілкування у відповідності до визначених функціональних та посадових обов'язків) [8].

Здійснюючи аналіз наукової літератури, в структурі комунікативної компетентності командира-лідера можна виділити наступні компоненти:

мотиваційний – вміння цілеспрямовано працювати над своїм професійним вдосконаленням; усвідомлення необхідності та вміння вибудовувати комунікацію з колегами; вміти застосовувати вербальні заохочення; вміти мотивувати підлеглих шляхом пояснення цілей та мети роботи підрозділу.

ціннісний – знання та врахування в комунікації професійних ритуалів, світогляду, традицій; вміння дотримуватись цінностей офіцера Збройних Сил України;

когнітивний – знання про вербальні та невербальні способи спілкування; знання сфери професійного спілкування для правильної та чіткої побудови висловлювань; вміння логічно викладати свою точку зору; вміння підтримувати співрозмовників, розрізняти головне і другорядне в комунікації;

поведінковий – вміння застосовувати вербальну та невербальну комунікацію; вміння управляти процесом комунікації, зокрема в замкнутому циклі, взаємодіяти в ситуаціях повсякденного життя; вміння швидко орієнтуватись в стресовій ситуації та керувати конфліктом; вміння стимулювати зворотній зв'язок підлеглих;

емоційний – знання про експресивне мовлення, вміння встановлювати емоційний контакт зі співрозмовником; вміння регулювати власні емоції;

особистісний – вміння адаптуватися та бути активним у професійному середовищі, вміння проявляти впевненість в своїх діях; знання особливостей прояву зовнішнього або внутрішнього локус контролю; знання особливостей перебігу психічних процесів та властивостей особистості.

І. Ковальчук зазначає, що формування комунікативної компетентності може відбуватися в процесі повсякденної діяльності – стихійно та під час цілеспрямованого здобуття професійних знань, вмінь, навичок, адекватного розуміння себе, свого потенціалу та потенціалу співрозмовника під час взаємодії [20].

Л. Гребенюк, І. Дубровіна, Н. Аніщенко виділили чинники, які впливають на формування комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти: чинник розвивального середовища для активації мовленнєвих знань, вмінь та навичок (побудова процесу навчання як моделі реальної комунікації професійного та практичного спрямування); чинник налагодження партнерської взаємодії (групова взаємодія під час освітнього процесу під час якої розкриваються здібності кожного студента та налагоджується взаємодія у команді); позитивна мотивація на майбутню професію (прояв самостійності та відповідальності під час прийняття рішень) [23].

Цікавими є результати дослідження Т. Ніколашина, В. Сидаль, С. Погоріла, які визначили умови, що забезпечують формування комунікативної компетентності як одного з провідних чинників особистісного розвитку здобувачів вищої освіти. Автори виділили ситуативно-діяльнісну організацію освітнього процесу (передбачає моделювання ситуації близьких до реальних умов майбутньої професії); міжособистісну взаємодію в команді (формує вміння домовлятися, спільно опрацьовувати суперечності, вести дискусію); мотиваційне забезпечення (сприяє зацікавленості навчальним проектом, особливо якщо має соціальну значимість або як інструмент самовираженості); фасилітативну підтримку викладача (передбачає створення умов для відкритості та зниження тривожності); рефлексивну підтримку та зворотній зв'язок (забезпечує колективне обговорення, підбиття підсумків дозволяє здобувачам осмислити власну роль в проекті, оцінити переваги та недоліки власної комунікації). Крім того, автори зазначають, що важливим є не лише обговорення, але й оцінювання мовленнєвого процесу [24].

Формування комунікативної компетентності курсанта в навчальному про-

цесі доцільно здійснювати за умов: моделювання відповідних комунікативних ситуацій, що сприятимуть самостійному прийняттю рішень з позиції командира-лідера; організації групової взаємодії слухачів та викладача під час навчання, зокрема, вільному висловленню думок та вмінню аргументувати свій вибір; формування позитивної мотивації до подальшої професійної діяльності, що і забезпечить здобуття авторитету та лідерської позиції.

Висновки. Здобуття лідерської позиції в підрозділі вимагає, окрім професійної компетентності, формування комунікативних навичок та якостей особистості майбутнього командира, незалежно від обраного стилю лідерства. Усвідомлене розуміння цінності комунікації для професійної діяльності, є важливим етапом психологічної готовності до реалізації за фахом. Вміння слухати та аналізувати дає змогу надихати свою команду та здобувати авторитет у військовому підрозділі. Розвиток комунікативних навичок та компетенцій дає змогу формувати лідерські якості майбутніх командирів підрозділів, що є супутнім завданням вищих військових навчальних закладів, поряд з підготовкою професійних фахівців за напрямком.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Доктрина "Зі стратегічних комунікацій" ВКП 10-00(49).01 Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача ЗС України. 2020. 32 с.
2. Ткач П. Б. Поняття військового лідерства в контексті стратегічних комунікацій Національної Гвардії України. *Збірник наукових праць Національної академії НГ України*, 2021 №1 (37). С. 24–29. <https://doi.org/10.33405/2409-7470/2021/1/37/237822>
3. Руденко О., Чаленко В., Сергата М. Лідерство та ділові комунікації в умовах стратегічного менеджменту. *Збірник наукових праць: Економічний простір*. 2024. № 194 С. 79–82. <https://doi.org/10.30838/EP.194.79-82>.
4. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
5. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
6. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. Київ : Знання, 2013. 287 с.
7. Hicks J. M. Leader Communication Styles and Organizational Health. *Health Care Manager*. 2020. №39(4). Р. 175–180. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000305>
8. Вітченко А. Формування лідерської комунікативної компетентності слухачів ВВНЗ із використанням комунікативно-етикетного коучингу. *Військова освіта*. 2025. №1(51). С. 9–30. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2025-51/9-30>
9. Lewińska M. The role of communication in military leadership. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. 2016. №2(1). Р. 37–50. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2015.003>.

10. Aaberg, O., Johannesen, D. T. S., Moi, E. B., Frivold, G., Jensen, F., & Haddeland, K. Team leader communication in ad hoc teams and its impact on team outcomes: a systematic review. *BMC health services research*. 2025. №25(1), 780. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12887-3>.
11. Johansson C., Miller V. D., Hamrin S. Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors. Demicom: *Mid Sweden University*. 2011. 46 p.
12. Постоленко І. Комунікативне лідерство: загальна концепція. *Науковий журнал Соціальної роботи та соціальної освіти*, 2022. № 2(9), С. 33–39. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(9\).2022.267060](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267060).
13. De Vries R. E, Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of business and psychology*. 2010. №25(3). P.367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>.
14. Hollander E. On the Central Role of Leadership Processes. *International Review of Applied Psychology*. 1986. № 35.
15. Jacobsen C.B.; Salomonsen H.H. Leadership strategies and internal communication in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*. 2021. №34 (2). P.137–154. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0086>.
16. Лахтадир О.В., Гаврилова Н.Г., Євдокимова Л.Г. Аналіз рівня сформованості комунікативної компетентності у майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. Педагогічні та психологічні науки. 2018. №(4.3). С. 50–54. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/23851>
17. Біла І.М., Войтинська Н.П. Формування комунікативної компетенції майбутніх психологів. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр. *Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського*. 2024. URL: <http://etnuir.tnu.edu.ua/handle/123456789/251>
18. Галицька М.М. Складові комунікативної компетентності студентів вищих навчальних закладів. *Науковий журнал: Освітологічний дискурс*. 2015. № 2. С. 39–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys_2015_2_6
19. Тільняк Н. Формування професійної комунікативної компетентності бакалаврів технічних спеціальностей на засадах комунікативно зорієнтованого підходу. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. №2(30). С.679–692. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2\(30\)-679-692](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-679-692).
20. Ковальчук І. В. Комунікативна компетентність як соціально-психологічна характеристика особистості. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Психологія і педагогіка*, 2010. Вип. 15. С. 103–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2010_15_21
21. Казібекова В.Ф. Психологічні особливості комунікативної компетентності майбутніх фахівців. *Інсайт*. 2019. Вип.2. С.64–71. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2019-2-9>.
22. Черевко В.П. Формування комунікативної компетентності менеджера у процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. психолог. наук: 10.00.07. Київ, 2001. 20 с.
23. Гребенюк Л.В., Дубровіна І.В., Аніщенко Н.В. Чинники формування комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти. *Науковий журнал Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2023. № 4(91). С.56–61 [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2023-4\(91\)-56-61](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2023-4(91)-56-61).
24. Ніколашина Т.І., Сіладі В.В., Погоріла С.Г. Формування комунікативної компетентності здобувачів закладів вищої освіти через впровадження проєктних технологій. *Академічні візії*. 2025. Вип. 43. С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15360991>

REFERENCES:

1. Doktryna zi stratehichnykh komunikatsii (2020). VKP 10-00(49).01 from 3d April 2026. Kyiv: *Upravlinnia stratehichnykh komunikatsii Aparatu Holovnokomanduvacha ZS Ukrainy* [in Ukrainian].
2. Tkach, P.B. (2021). Poniattia viiskovoho liderstva v konteksti stratehichnykh komunikatsii Natsionalnoi Hvardii Ukrainy [The concept of military leadership in the context of strategic communications of the National Guard of Ukraine] *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii*

NH Ukrainy – Collection of scientific papers of the National Academy of the National Guard of Ukraine, 1 (37), 24–29. <https://doi.org/10.33405/2409-7470/2021/1/37/237822> [in Ukrainian].

3. Rudenko, O., Chalenko, V., & Serhata, M. (2024). Liderstvo ta dilovi komunikatsii v umovakh stratehichnoho menedzhmentu [Leadership and business communications in strategic management]. *Zbirnyk naukovykh prats: Ekonomichnyi prostir – Collection of scientific papers: Economic space*, 194, 79–82. <https://doi.org/10.30838/EP.194.79-82>. [in Ukrainian].

4. Huzar, O. (2016). *Komunikatyvne liderstvo kerivnykiv osvitnikh zakladiv: navchalnyi posibnyk [Communicative leadership of heads of educational institutions]* Kyiv: DP «NVTs «Priorytety» [in Ukrainian].

5. Kalashnikova, S.A. (2010). *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva [Educational paradigm of professionalization of management based on leadership]*. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University [in Ukrainian].

6. Nestulia, O.O, Nestulia, S.I, & Karmanenko, V.V. (2013). *Osnovy liderstva. Treninh liderskykh yakosti ta praktychnykh navychok menedzhera [Fundamentals of Leadership. Training in leadership qualities and practical skills of a manager]*. Kyiv: Znannia. [in Ukrainian].

7. Hicks, J. M. (2020). Leader Communication Styles and Organizational Health. *Health Care Manager*. 39(4), P. 175–180. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000305> [in English].

8. Vitchenko, A. (2025). Formuvannia liderskoï komunikatyvnoi kompetentnosti slukhachiv VVNZ iz vykorystanniam komunikatyvno-etyketnoho kouchynhu [Formation of leadership communicative competence of students of Military Higher Educational Institutions using communicative and etiquette coaching]. *Viiskova osvita – Military education*, 1(51), 9–30. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2025-51/9-30> [in Ukrainian].

9. Lewińska, M. (2016). The role of communication in military leadership. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. 2(1), P. 37–50. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2015.003> [in English].

10. Aaberg, O., Johannesen, D. T. S., Moi, E. B., Frivold, G., Jensen, F., & Haddeland, K. (2025). Team leader communication in ad hoc teams and its impact on team outcomes: a systematic review. *BMC health services research*, 25, 780. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12887-3> [in English].

11. Johansson, S., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors. Demicom: *Mid Sweden University*, 46 p. [in English].

12. Postolenko, I. (2022). Komunikatyvne liderstvo: zahalna kontseptsiiia [Communicative leadership: a general concept]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita – Scientific journal Social Work and Social Education* 2(9), 33–39. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(9\).2022.267060](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267060) [in Ukrainian].

13. De Vries, R. E, Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of business and psychology*. 25(3), P. 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2> [in English].

14. Hollander E. (1986). On the Central Role of Leadership Processes. *International Review of Applied Psychology*. 35. [in English].

15. Jacobsen S.V., & Salomonsen N.N. (2021). Leadership strategies and internal communication in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*. 34 (2), P. 137–154. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0086> [in English].

16. Lakhtadyr, O.V., Havrylova, N.H., & Yevdokymova, L.H. (2018). Analiz rivnia sformovanosti komunikatyvnoi kompetentnosti u maibutnikh fakhivtsiv z fizychnoi kultury i sportu [Analysis of the level of development of communicative competence in future specialists in physical education and sports]. *Naukovyi zhurnal «Molodyi vchenyi». Pedagogichni ta psykholohichni nauky – Scientific journal "Young Scientist". Pedagogical and Psychological Sciences* (4.3), 50–54. Retrieved from <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/23851> [in Ukrainian].

17. Bila, I.M., & Voitynska, N.P. (2024). Formuvannia komunikatyvnoi kompetentsii maibutnikh psykholohiv [Formation of communicative competence of future psychologists]. *Kvalifikatsiina robota na zdobuttia stupenia vyshchoi osvity mahistr. Tavriiskyi natsionalnyi universytet imeni*

V.I. Vernadskoho – Qualification work for obtaining a higher education degree of Master. Tavrishesky National University named after V.I. Vernadsky. Retrieved from: <http://etnuir.tnu.edu.ua/handle/123456789/251> [in Ukrainian].

18. Halytska, M.M. (2015). Skladovi komunikatyvnoi kompetentnosti studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Components of communicative competence of students of higher educational institutions]. *Naukovyi zhurnal: Osvitohichnyi dyskurs – Scientific journal: Educational Discourse*, 2, 39–48. Retrieved from: nbuv.gov.ua/UJRN/osdys_2015_2_6 [in Ukrainian].

19. Tilniak, N. (2024). Formuvannia profesiinoi komunikatyvnoi kompetentnosti bakalavriv tekhnichnykh spetsialnostei na zasadakh komunikatyvno zoriientovanoho pidkhodu [Formation of professional communicative competence of bachelors of technical specialties based on a communicatively oriented approach]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and technology today*, 2(30), 679–692. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2\(30\)-679-692](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-679-692) [in Ukrainian].

20. Kovalchuk, I.V. (2010). Komunikatyvna kompetentnist yak sotsialno-psykholohichna kharakterystyka osobystosti [Communicative competence as a socio-psychological characteristic of a personality]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya: Psykholohiia i pedahohika – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Psychology and Pedagogy*, Vyp. 15, 103–110. Retrieved from: nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2010_15_21 [in Ukrainian].

21. Kazibekova, V.F. (2019). Psykholohichni osoblyvosti komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnykh fakhivtsiv [Psychological features of communicative competence of future specialists]. *Insait – Insight*, Vyp.2, 64–71. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2019-2-9> [in Ukrainian].

22. Cherevko, V.P. (2001). Formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti menedzhera u protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of communicative competence of a manager in the process of professional training]. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

23. Hrebeniuk, L.V., & Dubrovina, I.V., & Anishchenko, N.V. (2023). Chynnyky formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti здобувачів вищої освіти [Factors of formation of communicative competence of higher education students]. *Naukovyi zhurnal Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti – Scientific journal. Education and Development of Gifted Individuals*, 4(91), 56–61. [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2023-4\(91\)-56-61](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2023-4(91)-56-61) [in Ukrainian].

24. Nikolashyna, T.I., & Siladi, V.V., & Pohorila, S.H. (2025). Formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti здобувачів закладів вищої освіти через впровадження проєктних технологій [Formation of communicative competence of higher education students through the implementation of project technologies]. *Akademichni vizii – Academic visions*, Vypusk 43, 1–12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15360991> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026