

Методика підбору й розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України: інтеграція показників трансформаційного лідерства

Methods for Selecting and Assigning Officers in the Military Command Structures of the Armed Forces of Ukraine: Integration of Transformational Leadership Indicators

Олена Чайковська

старший викладач кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил), e-mail: 000p@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0656-9105>

Olena Chaikovska

Senior Lecturer at the Department of Personnel Management and Troop (Force) Training, e-mail: 000p@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0656-9105>

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: May 19, 2026 | Revised: June 20, 2026 | Accepted: June 30, 2026

УДК 355.232:316.46-051

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.3.13>

Мета роботи. Обґрунтувати трансформаційне лідерство як концептуальну основу формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України та запропонувати напрями інтеграції його показників у методики підбору й розстановки осіб офіцерського складу органів військового управління в умовах особливого періоду.

Метод дослідження. Теоретичний аналіз, систематизація та узагальнення нормативно-правових і доктринальних документів, порівняльний аналіз доктринальних підходів армій США та Великої Британії, моделювання.

Результати дослідження. Проаналізовано нормативно-правову базу армій країн-партнерів у сфері військового лідерства та сучасну вітчизняну доктринальну базу; обґрунтовано структурну модель лідерської компетентності офіцера; запропоновано доповнити рейтингову модель підбору кандидатів чотирма доменами трансформаційного лідерства.

Практична цінність дослідження Розроблено рекомендації щодо інтеграції індикаторів трансформаційного лідерства у процедури підбору та розстановки осіб офіцерського складу.

Тип статті. Теоретичний.

Purpose. To substantiate transformational leadership as the conceptual basis for developing the leadership competence of officers in the Armed Forces of Ukraine and to propose directions for integrating its indicators into the methodologies for selecting and assigning officers within military command structures during a period of special circumstances.

Method. Theoretical analysis, systematization, and generalization of regulatory, legal, and doctrinal documents; comparative analysis of the doctrinal approaches of the U.S. and British armies; modeling.

Results. The regulatory and legal framework of partner countries' armies in the field of military leadership and the current domestic doctrinal framework have been analyzed; a structural model of an officer's leadership competence has been substantiated; and a proposal has been made to supplement the rating model for candidate selection with four domains of transformational leadership.

Practical Implications. Recommendations have been developed regarding the integration of transformational leadership indicators into the procedures for selecting and assigning officers.

Paper Type. Theoretical.

Ключові слова: лідерство; підбір; розстановка; персонал; орган військового управління.

Key words: Leadership; Selection; Deployment; Personnel; Military Command.

Вступ

Ефективне виконання Збройними Силами України покладених на них завдань і функцій визначається не стільки кількістю озброєння, військової техніки, енергетичних, матеріально-технічних та інших ресурсів, скільки кількістю та компетенціями тих посадових осіб, які здійснюють безпосереднє військове керівництво військовими формуваннями, відповідають за розвиток підпорядкованих їм військ (сил), їх технічне оснащення та всебічне забезпечення, готовність до виконання покладених завдань, ухвалюють рішення в найскладніших обставинах бойових дій.

Орієнтація на адміністративно-командні методи під час комплектування офіцерських посад органів військового управління у поєднанні з бюрократичною інерцією та вертикальним мисленням призвела до редукованої ефективності перед викликами невизначеності, багатофакторних ризиків і потреби в терміновому ухваленні управлінських рішень. Від початку широкомасштабної збройної агресії проти України у лютому 2022 року особовий склад органів військового управління діє в умовах постійного цейтноту, що зумовлює потребу доповнення військовим лідерством традиційних процесів керівництва. У такій ситуації виконавча дисципліна має трансформуватися з парадигми “виконую, бо наказано” у формат “виконую, бо розумію і поділяю ціль”. Цей перехід забезпечується насамперед лідерськими якостями як керівників, так і підлеглих, а трансформаційне лідерство виступає ключовим механізмом, що поєднує вимогу беззастережного виконання наказів із потребою в ініціативності, мотивації та креативному підході (Burns, 1978; Bass, 1985).

Оскільки органи військового управління – від Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки – охоплюють усі рівні керівництва й забезпечують безперервне функціонування військових організаційних структур як у мирний час, так і під час особливого періоду (воєнного стану), трансформаційне лідерство повинно стати методологічним підґрунтям комплектування. Воно орієнтує підбір і розстановку не тільки на формальну відповідність посадовим вимогам, а передусім на здатність офіцера формувати спільне (колективне) бачення, надихати підлеглих і мислити адаптивно в умовах невизначеності.

Особливість військового управління як різновиду державного управління полягає в його юридично-владному та розпорядчому характері, що зумовлює підвищені вимоги до обґрунтованості, формалізованості й результативності кадрових рішень (Тищенко та ін., 2017). У Доктрині “Менеджмент персоналу” військова кадрова політика розглядається як система взаємопов’язаних управлінських рішень, що охоплюють планування, організацію, реалізацію та контроль процесів комплектування, підготовки й управління кар’єрою персоналу (Головнокомандувач ЗС України, 2025). Водночас Доктрина “Комплектування персоналом” визначає комплектування як комплекс заходів командувачів усіх рівнів, спрямованих на якісне, планомірне та гарантоване забезпечення військ підготовленим персоналом (Генеральний штаб ЗС України, 2026). Отже, у межах чинної доктринальної логіки кадрові рішення має спиратися не лише на формальні службово-професійні показники, а й на вимірювані характеристики лідерського потенціалу. Саме відсутність чіткої процедури перетворення результатів оцінювання трансформаційного лідерства на складову інтегрального рейтингу кандидата на посаду в органі військового управління формує дослідницьку прогалину та визначає актуальність цієї статті.

Метою дослідження є обґрунтування трансформаційного лідерства як концептуальної основи формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України та аналіз можливостей інтеграції його показників у методики підбору й розстановки осіб офіцерського складу органів військового управління в умовах особливого періоду (воєнного стану).

Досягнення поставленої мети передбачає: уточнення сутності й особливостей трансформаційного лідерства у військовій сфері; аналіз основних підходів до визначення структури лідерської компетентності офіцера; виявлення чинників, що впливають на її формування в умовах військової служби; обґрунтування доцільності застосування принципів трансформаційного лідерства як методологічної основи для вдосконалення індивідуальної підготовки осіб офіцерського складу; аналіз закордонної нормативної бази та її співвіднесення з вітчизняними доктринальними документами.

Огляд літератури

Концепція трансформаційного лідерства сформувалася на основі досліджень Дж. М. Бернса (Burns, 1978), який уперше запропонував відмежувати транзакційний стиль від трансформаційного. Якщо транзакційне лідерство спирається на механізм обміну, а саме виконання завдань в обмін на винагороду, то трансформаційне орієнтується на глибшу зміну цінностей, переконань і мотивацій підлеглих у напрямі досягнення спільного бачення та розвитку. Б. Басс (Bass, 1985) розвинув цю концепцію, виокремивши чотири основні складові трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив, інспіраційну мотивацію, інтелектуальну стимуляцію та індивідуалізований підхід. Теоретичну базу також складають напрацювання Avolio, Waldman & Yammarino (1991), які підкреслюють зв'язок між трансформаційним лідерством та організаційною ефективністю, командною згуртованістю, готовністю до змін та стійкістю в умовах стресу. Систематизований огляд 54 наукових праць (Agazu, Kero & Debel, 2025) доводить, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на інноваційність і результати діяльності, особливо через розвиток динамічних здібностей організації.

Безсумнівно, собливу увагу на трансформаційне лідерство звертають саме військові. Генерал-лейтенант армії США М. Х. Бігл-молодший (Beagle, 2025) подає вичерпний опис концепцій transformational leadership у рамках армійських доктринальних документів. Я. Чомбок (Csombók, 2022; 2024) розглядає практичні аспекти запровадження трансформаційного лідерства в цифрову епоху, доводить, що трансформаційні лідери мотивують підлеглих діяти понад очікування, сприяючи згуртованості, довірі та довгостроковій ефективності організацій.

Вітчизняні дослідники не залишаються осторонь вивчення теорій лідерства. Н. В. Полтева та співавтори (Полтева, Вонг та Міршук, 2022) зазначають, що військове лідерство є ключовою складовою діяльності як окремих військовослужбовців, так і органів військового управління в цілому. О. Б. Каламан та І. В. Пріхванідзе (Каламан та Пріхванідзе, 2021) систематизували стилі лідерства й запропонували трансформаційне лідерство для ефективної роботи команди в публічній сфері. О. В. Бойко (Бойко, 2023) інтерпретував трансформаційне лідерство крізь призму адаптаційної управлінської поведінки, коли офіцер не просто координує дії, а формує довіру, етичну культуру та середовище розвитку. Авторами (Георгадзе та ін., 2025) запропоновано методичний підхід до оцінювання кандидатів на посади командирів бригад в умовах правового режиму воєнного стану.

Разом з тим, сучасна вітчизняна доктринальна база створює нормативне підґрунтя для впровадження таких підходів. Доктрина “Менеджмент персоналу” (Головнокомандувач ЗС України, 2025) визначає п’ять базових підходів до управління людським капіталом: системний, прогностичний, аналітичний, адаптивний і євроатлантичний; серед основних принципів виокремлено компетентнісний підхід, прозорість, підзвітність і мотиваційну збалансованість. Доктрина “Комплектування персоналом” (Генеральний штаб ЗС України, 2026) запроваджує паспорт військової посади як документ, в якому визначено стислу характеристику посади та перелік вимог і компетентностей до кандидатів, а також визначає інститут резерву кандидатів для просування по службі як рейтинговий механізм відбору. Окремим важливим теоретичним джерелом для розуміння специфіки управлінської діяльності в умовах кадрового тиску є праця Д. Канемана (Канеман, 2024) “Мислення швидке й повільне”, у якій сформульована концепція двох систем мислення – інтуїтивної Системи 1 та аналітичної Системи 2.

Проте у проаналізованих дослідженнях і нормативних документах трансформаційне лідерство здебільшого розглядається як загальна характеристика ефективного військового керівника, тоді як його прикладне значення для підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління розкрито недостатньо. Саме на цьому рівні службової діяльності лідерська компетентність набуває особливої ваги, оскільки офіцер органу

військового управління не лише виконує управлінські функції, а й бере участь у підготовці рішень, координації дій, аналітичному супроводженні управлінських процесів, організації взаємодії та забезпеченні реалізації завдань у складному міжфункціональному середовищі. За таких умов трансформаційне лідерство є доцільним не як абстрактна особистісна якість, а як вимірювана складова професійної придатності офіцера, що дає змогу оцінити його здатність формувати довіру, підтримувати мотивацію персоналу, стимулювати нестандартне мислення, брати відповідальність за зміни та впливати на ефективність колективної роботи органу військового управління.

Разом з тим у наявних підходах не запропоновано чітких процедур, які б перетворювали результати оцінки трансформаційного потенціалу на складову рейтингу кандидата на посаду в органі військового управління. Наукові розвідки переважно зосереджуються на описі лідерської поведінки та її впливі на ефективність підрозділів, залишаючи поза увагою практичні алгоритми інтеграції поведінкових індикаторів у методики оцінювання кандидатів, побудову рейтингових показників і моделі розстановки офіцерів. Отже, методологічна прогалина полягає не у відсутності визнання значущості трансформаційного лідерства, а у відсутності формалізованого механізму його використання під час прийняття кадрових рішень щодо підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління.

Методологія дослідження

У процесі дослідження було використано такі методи:

- теоретичний аналіз – для вивчення наукових джерел, нормативно-правових і доктринальних документів, концепцій лідерства;

- систематизація та узагальнення – для виокремлення основних складових трансформаційного лідерства та структури лідерської компетентності офіцера;

- порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до розвитку лідерської компетентності у Збройних Силах України та арміях країн-партнерів (США, Великої Британії);

- моделювання – для побудови структурної моделі лідерської компетентності офіцера на основі трансформаційного лідерства та для модифікації рейтингової моделі підбору й розстановки кандидатів на посади в органах військового управління.

Емпіричною базою аналізу слугували нормативно-правові й доктринальні документи Збройних Сил України: Указ Президента України “Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України” від 30.01.2019 № 23/2019 (далі – Положення про Генеральний штаб); Доктрина “Менеджмент персоналу”, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України 29.11.2025; Доктрина “Комплектування персоналом” ОП 1-0(163), затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України, січень 2026; доктринальні документи армії США (ADP 6-22, AR 350-1, DA PAM 600-3) та армії Великої Британії (Army Leadership Doctrine, Values and Standards of the British Army), а також методичний підхід до оцінювання кандидатів на посади командирів бригад (Георгадзе та ін., 2025). Для формалізації показників трансформаційного лідерства доцільно використано адаптований діагностико-оціночний інструментарій опитувальника MLQ-5X (Multifactor Leadership Questionnaire) Б. Басса та Б. Аволіо (Bass & Avolio, 1994).

Результати

Під час війни України за Незалежність особливого значення набуло не лише кількісне забезпечення Збройних Сил України підготовленими військовослужбовцями, а й методологічно обґрунтований на основі сучасних підходів до лідерства підбір і розстановка офіцерів в органах військового управління. Результативність вирішення завдань, згуртованість, психологічна стійкість та ініціативність управлінських колективів безпосередньо залежать від

комплектування офіцерами, які володіють вираженими трансформаційними лідерськими якостями. Кожен офіцер органу військового колективу є частиною команди й виконує роль як лідера, так і підлеглого. Сучасна практика комплектування органів військового управління свідчить про необхідність роботи з особовим складом, представленим амбітними, високомотивованими, критично мислячими офіцерами, які ставлять перед собою високі цілі та постійно прагнуть професійного і особистісного зростання. Саме такі військовослужбовці відкрито дискутують, сумніваються в авторитетах і вимагають вагомих аргументів під час ухвалення рішень. У подібних умовах важлива наявність таких трансформаційних лідерських якостей офіцерського складу як стресостійкість, емоційна рівновага, здатність чітко аналізувати ситуацію та стратегічно мислити, ухвалюючи виважені, але гнучкі рішення, проте виникає необхідність їх оцінити.

Разом із тим, головні зусилля Міністерства оборони України (МОУ) у сфері кадрової політики під час воєнного стану спрямовані на підтримання кількісної укомплектованості військових організаційних структур, проте саме якісному аспекту формування колективів органів військового управління приділяється недостатньо уваги: відсутність чіткої та дієвої методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу, що містить критерії та інструменти для оцінки трансформаційного лідерського потенціалу обмежує можливості формування дійсно ефективних управлінських команд.

Поняття трансформаційного лідерства, запропоноване Дж. М. Бернсом (Burns, 1978) і деталізоване Б. Бассом (Bass, 1985), давно вийшло за межі академічних дискусій і стало прикладною категорією для військових структур, що прагнуть виживати й перемагати в середовищі швидких змін та інформаційної насиченості. Для Збройних Сил України це набуває особливої ваги, оскільки сучасне безпекове середовище ставить подвійне завдання: одночасно забезпечити спроможність негайно діяти у високоінтенсивному конфлікті та реформувати внутрішню культуру відповідно до стандартів НАТО.

Цей стратегічний імператив прямо зафіксовано у вітчизняній доктринальній базі: саме на розрив між необхідністю негайної ефективності й довгостроковою культурною трансформацією вказує Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2032 року (Міністерство оборони України, 2024), у якій акцентовано увагу на дефіциті особистісної сили командира-лідера, слабкій внутрішній комунікації та необхідності формування нового стилю керівництва, заснованого на європейських морально-етичних цінностях. Ці вади нормативно-правовий акт називає причинами низької мотивації та недостатньої довіри між рівнями управління, тим самим формулюючи вимогу відмовитися від традиційної авторитарної моделі й перейти до трансформаційного керівництва. Логіку запровадження змін підсилює оперативна ціль 3.3 “Розвиток військового лідерства”, що передбачає інтеграцію лідерських вимог у всю систему військової освіти, культивування довіри, відкритості й взаємоповаги, розвиток жіночого лідерства та запровадження інституту менторства. Системні виклики, на які трансформаційне лідерство дає найадекватнішу відповідь, узагальнено в таблиці 1.

Трансформаційна лідерська парадигма підсилює обґрунтованість кадрових рішень, оскільки зменшує залежність від суб’єктивних уявлень про “сильного керівника” та переводить оцінювання лідерського потенціалу у площину поведінкових індикаторів. Такий підхід відповідає вимогам доктринальної бази щодо забезпечення прозорості, об’єктивності та неупередженості кадрових рішень.

Для обґрунтування такої логіки проаналізовано підходи армій США та Великої Британії, у яких лідерські моделі пов’язані з професійною військовою освітою, оцінюванням, розвитком талантів і кадровим просуванням. Їх досвід використано як методичний орієнтир операціоналізації лідерських проявів у кадрових процедурах.

Таблиця 1: Системні виклики та відповіді трансформаційного лідерства

Ключові виклики	Як відповідає трансформаційне лідерство
Демографічний дефіцит та конкуренція за таланти: необхідність привабити й утримати мотивований персонал	Лідер, що надихає й об'єднує навколо переконливої місії, підвищує мотивацію служити попри ризики
Перехід до меритократії та доброчесності: нова система кар'єри, ротацій, кар'єрних оглядів	Трансформаційний лідер демонструє справедливість і нульову толерантність до зловживань, підтримує розвиток талантів особового складу
Операційна адаптивність у війні нового типу: гнучкість, ініціатива, швидке навчання	Трансформаційні офіцери органів військового управління створюють середовище для ініціативи, креативу та швидкого обміну знаннями

Джерело: підготовлено авторкою за матеріалами *Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2032 року* (Міністерство оборони України, 2024).

Як було зазначено, трансформаційне лідерство вирізняється фокусом на ціннісному впливі, натхненні й розвитку послідовників. Воно охоплює чотири поведінкові домени: *ідеалізований вплив, інспіраційну мотивацію, інтелектуальну стимуляцію та індивідуалізований підхід*. Для військового контексту така модель дозволяє поєднувати дисципліну й ініціативу, централізовану мету й децентралізовані рішення, чим утворює місток до доктрини mission command. Саме тому провідні армії світу інституціалізували на перший погляд “м'які” індикатори у жорсткі, формалізовані процедури добору, атестації та ротації на посадах командирів.

Ключовим документом, що кодифікує вимоги до американського військового лідера, є ADP 6-22 “Army Leadership and the Profession” (Department of the Army, 2019). У ньому закріплено Army Leadership Requirements Model (ALRM), яка поєднує три групи атрибутів лідера — характер, присутність та інтелект із базовими компетентностями, пов'язаними зі здатністю вести, розвивати та досягати результату. Така модель є принципово важливою для підбору, оскільки переносить акцент із формально-біографічного опису службової траєкторії офіцера на комплексне оцінювання його поведінкових, морально-психологічних, інтелектуальних і результативних характеристик. Іншими словами, офіцер розглядається не лише як носій професійного досвіду, а як суб'єкт впливу, здатний формувати довіру, приймати рішення в умовах невизначеності, розвивати підлеглих і забезпечувати досягнення визначеної мети.

Норми підготовки та розвитку лідерів у Сухопутних військах США деталізовано в AR 350-1 “Army Training and Leader Development” (Headquarters Department of the Army, 2023). Цей документ пов'язує професійну військову освіту, підготовку в підрозділах, саморозвиток і кар'єрне просування в єдину систему формування лідера. У такій логіці лідерський потенціал не є допоміжною або факультативною характеристикою кандидата, а виступає одним із чинників його придатності до подальшого службового використання. Кадровий вимір цієї системи доповнює DA PAM 600-3 “Officer Talent Management”, який розглядає управління офіцерським корпусом через виявлення, розвиток і раціональне використання індивідуальних талантів відповідно до потреб посад і перспектив службового зростання.

Практичним прикладом інституціоналізації зв'язку між лідерською доктриною та кадровим рішенням у США є Army Command Assessment Program (CAP). У межах цієї програми кандидати на командні посади проходять багатокомпонентне оцінювання, що охоплює не лише формальні показники службової діяльності, а й когнітивні, психологічні, морально-етичні та поведінкові характеристики. Значення CAP для цього дослідження полягає не в механічному запозиченні його процедур, а в самій логіці програми: результати спостереження, тестування, інтерв'ювання та оцінювання лідерських проявів перетворюються на інформаційну основу для

кадрового рішення. Отже, американський підхід демонструє, що лідерська компетентність може бути операціоналізована, формалізована й інтегрована в процедури добору, призначення та кар'єрного просування офіцерів.

Британська система військового лідерства має іншу термінологічну основу, проте реалізує аналогічну логіку поєднання доктринальних положень, цінностей, поведінкових індикаторів і кадрового розвитку. Базовим документом є *Army Leadership Doctrine* (Ministry of Defence, 2021), у якій лідерство визначено як поєднання характеру, знань і дій, що надихає інших на досягнення успіху. Доктрина наголошує, що лідерство є ключовим елементом морального компонента бойової могутності, тісно пов'язане з концепцією *Mission Command*, культурою довіри, взаємної поваги, делегування повноважень і відповідальності за підлеглих. Її структура ґрунтується на чотирьох ключових питаннях: яким є лідер, що він знає, що робить і як саме реалізує свої функції. Такий підхід є важливим у контексті добору та розстановки кадрів, оскільки дає змогу розглядати лідерство як сукупність спостережуваних поведінкових характеристик, а не як абстрактну особистісну рису.

Цінності та стандарти Британської армії (*Values and Standards of the British Army*) ґрунтуються на шести базових цінностях: мужності, дисципліні, повазі до інших, доброчесності, вірності та самовідданому служінні (*Courage, Discipline, Respect for Others, Integrity, Loyalty, Selfless Commitment*). В *Army Leadership Code* ці цінності конкретизовано у вигляді семи поведінкових орієнтирів, об'єднаних мнемонікою LEADERS: *lead by example, encourage thinking, apply reward and discipline, demand high performance, encourage confidence in the team, recognise individual strengths and weaknesses, strive for team goals* (подавати особистий приклад, заохочувати критичне мислення, застосовувати систему заохочень і дисциплінарних заходів, вимагати високих результатів, формувати впевненість у команді, визнавати індивідуальні сильні та слабкі сторони, прагнути до досягнення спільних цілей). Важливо, що *Army Leadership Code* безпосередньо пов'язує зазначені моделі поведінки з поєднанням трансформаційного та транзакційного лідерства. При цьому перевага надається трансформаційному, тобто інспіраційному, стилю лідерства, тоді як директивний підхід розглядається як доцільний лише в окремих умовах військової діяльності.

Подальшим розвитком цієї доктринальної концепції став *British Army Leader Competency Framework* (2024). У документі наголошується, що формування ефективного військового лідера є безперервним процесом, який триває протягом усього професійного шляху військовослужбовця. Запропонована рамка компетентностей призначена для використання під час самооцінювання, проведення оцінювання за методом 360°, коучингу, менторства, планування програм лідерської освіти, щорічного оцінювання службової діяльності, визначення готовності до виконання лідерських функцій, а також управління кар'єрою й розвитком талантів. Таким чином, британська модель не обмежується декларативним визначенням лідерських якостей, а пропонує комплексний інструментарій для їх системного розвитку, оцінювання та інтеграції в процеси кадрового менеджменту.

Окреме значення для розуміння британського підходу має *British Army Followership Doctrine Note*. У ньому підкреслено, що лідерство і послідовництво є взаємопов'язаними явищами, а ефективні послідовники мають бути проактивними, професійними, відповідальними, здатними до самостійного мислення, дисциплінованої ініціативи та конструктивного виклику. Для органів військового управління цей аспект є особливо важливим, оскільки офіцер штабу або органу управління одночасно може виступати і суб'єктом управлінського впливу, і професійним виконавцем у системі вищого замислу, рішень та намірів командування. Тому його лідерська компетентність має включати не лише здатність керувати, а й здатність професійно взаємодіяти, підтримувати рішення, критично мислити та відповідально діяти в межах спільної мети.

Ширший кадровий контекст британської системи підтверджується матеріалами Armed Forces Continuous Attitude Survey 2024 Background Quality Report. У документі зазначено, що дані AFCAS використовуються для інформування та вимірювання персональної політики, зокрема у сфері підготовки, підтримки, умов служби, рекрутингу, утримання, розвитку й кар'єрного менеджменту. В описі Army People Plan наголошено на необхідності забезпечення армії “правильними людьми, з правильними навичками, у правильний час”. Це підтверджує, що британський підхід до лідерства інтегрований у ширшу систему доказового управління персоналом, де оцінювання, розвиток, утримання й кар'єрне просування розглядаються як взаємопов'язані процеси.

Порівняльний аналіз нормативних систем США та Великої Британії наведено в табл. 2.

Таблиця 2: Порівняльний аналіз нормативних систем США та Великої Британії у сфері військового лідерства

Параметр порівняння	Армія США	Армія Великої Британії
Базовий доктринальний документ з питань лідерства	ADP 6-22 <i>Army Leadership and the Profession</i> (“Лідерство в армії та військова професія”)	Army Leadership Doctrine (“Доктрина лідерства Британської армії”)
Загальна логіка моделі лідерства	Модель вимог до армійського лідера: лідер має відповідати визначеним атрибутам і демонструвати базові компетентності	Рамка лідерства Британської армії: лідерство розкривається через те, яким лідер є, що він знає, що він робить і як саме діє
Структура лідерської моделі	Три атрибути лідера: характер, присутність, інтелект; три групи компетентностей: вести, розвивати, досягати результату	Три базові виміри: характер, знання, дія; додатково — поведінкові способи реалізації лідерства
Ціннісна основа	Армійські цінності, військова етика, характер, довіра, служіння військовій професії	Цінності та стандарти Британської армії: мужність, дисципліна, повага до інших, доброчесність, відданість, самовіддане служіння
Поведінкові орієнтири	Вести інших, розвивати підлеглих і команди, досягати визначеного результат	Сім поведінкових орієнтирів Кодексу лідерства: вести власним прикладом; заохочувати мислення; застосовувати заохочення і дисципліну; вимагати високих результатів; зміцнювати впевненість у команді; розпізнавати індивідуальні сильні й слабкі сторони; прагнути до командних цілей
Інструменти розвитку та оцінювання	Професійна військова освіта, індивідуальний розвиток, оцінювання за моделлю вимог до лідера; програма командного оцінювання як приклад багатокомпонентного оцінювання кандидатів на командні посади	Рамка лідерських компетентностей, самооцінювання, зворотний зв'язок за методом «360 градусів», коучинг, менторство, щорічне оцінювання, оцінювання придатності до лідерських ролей

Параметр порівняння	Армія США	Армія Великої Британії
Зв'язок із кар'єрним розвитком	Підготовка, управління талантами, кар'єрне планування, призначення на посади та просування по служб	План роботи з персоналом армії, управління кар'єрою і талантами, наскрізний розвиток лідерства протягом служби
Значення для підбору та розстановки офіцерів	Оцінювання кандидата має враховувати не лише службові результати, а й характер, інтелект, присутність, здатність вести людей, розвивати інших і досягати результату	Лідерський потенціал розглядається як складова професійної придатності, поведінкової відповідності, здатності до розвитку та готовності до вищих рівнів відповідальності

Джерело: підготовлено авторкою за матеріалами Department of the Army (2019, 2023), Headquarters Department of the Army (2023), Ministry of Defence (2021), Centre for Army Leadership (2015, 2024), Defence Statistics (2024). Дані щодо британської моделі спираються, зокрема, на *Army Leadership Doctrine*, *Army Leadership Code* та *Leader Competency Framework*.

Порівняльний аналіз свідчить, що, попри відмінності у формулюваннях, обидві армії послідовно реалізують єдину логіку інституціоналізації військового лідерства: доктринальні положення трансформуються у модель компетентностей, модель компетентностей — у стандартизовані інструменти оцінювання, а результати оцінювання — у підґрунтя кадрових рішень щодо добору, призначення, розвитку та кар'єрного просування офіцерів.

У цьому контексті важливою є модель, запропонована у дослідженні О. А. Георгадзе, Р. Я. Горбача та О. Є. Чайковської (Георгадзе та ін., 2025), у якій підбір кандидатів на посаду командира бригади здійснюється через формування інтегрального рейтингу R_i . За своєю логікою ця модель відповідає принципу рейтингового просування, закріпленому в Доктрині “Комплектування персоналом” (Генеральний штаб ЗС України, 2026), оскільки передбачає порівняння кандидатів за сукупністю значущих показників і використання результатів оцінювання для обґрунтування кадрового рішення. Водночас для застосування такої логіки до підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління доцільно посилити її поведінково-лідерський компонент, зокрема шляхом включення індикаторів трансформаційного лідерства.

З цією метою до блоку показників лідерських якостей пропонується інтегрувати чотири домени трансформаційного лідерства, що відповідають логіці опитувальника MLQ-5X Б. Басса та Б. Аволіо: ідеалізований вплив, інспіраційну мотивацію, інтелектуальну стимуляцію та індивідуалізований підхід (Bass & Avolio, 1994). Пропоновані зміни до першого етапу методики оцінювання систематизовано в табл. 3.

Таблиця 3: Пропоноване доповнення першого етапу методики оцінювання кандидатів індикаторами трансформаційного лідерства

Наявний підхід	Пропоноване уточнення	Очікуваний результат
Оцінювання лідерських якостей здійснюється через окремі блоки анкети; підсумкові бали переважно усереднюються.	Показники лідерських якостей групуються у чотири інтегровані домени трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив, інспіраційна мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуалізований підхід.	Забезпечується оцінювання не розрізнених характеристик, а цілісної структури трансформаційного лідерського потенціалу кандидата.
Усі блоки мали однакову вагу в розрахунку.	Для кожного домену трансформаційного лідерства вводяться	Методика стає адаптивною: акценти можуть зміщуватися

Наявний підхід	Пропоноване уточнення	Очікуваний результат
	вагові коефіцієнти залежно від специфіки конкретного органу військового управління.	залежно від функцій посади, переорієнтовуватися під конкретний орган військового управління.
Повний перелік питань може містити змістові перетини, дублювання або надмірно загальні формулювання.	Формується оптимізований набір питань, кожне з яких має прямий зв'язок із відповідним доменом трансформаційного лідерства та його поведінковими проявами.	Скорочується час оцінювання, підвищується змістова валідність анкети та відповідність між питанням, компетентністю і результатом оцінки.
Відсутні поведінкові маркери для оцінювачів.	Для кожного домену визначаються 3–4 поведінкові маркери, наприклад: “формує довіру через особистий приклад”, “заохочує альтернативні рішення”, “підтримує професійний розвиток підлеглих”.	Зменшується суб'єктивність оцінювання, підвищується узгодженість висновків різних оцінювачів і прозорість кадрового рішення.
Не передбачалося калібрування балів між підрозділами.	Пропонується річне нормування показників (z-скорі в межах відповідного виду, роду військ або органу військового управління).	Забезпечується порівнюваність результатів, зменшується вплив локальних відмінностей в оцінюванні та підвищується об'єктивність рейтингу.

Джерело: підготовлено автором за матеріалами дослідження (Георгадзе та ін., 2025) та методикою MLQ-5X (Bass & Avolio, 1994).

У межах запропонованого підходу доцільно уточнити зміст першого етапу шляхом інтеграції доменів трансформаційного лідерства.

Для кількісного врахування трансформаційного лідерства, розрахунок оцінки лідерських якостей кандидата за результатами оцінювання на першому етапі:

$$L_1(t) = \sum_{b=1}^B E_b(t) / B, \quad (1)$$

де $E_b(t)$ – показник, який характеризує оцінку за результатами оцінювання b-го блоку анкети на дискретний момент часу;

B – кількість блоків у анкеті,

пропонується виконувати за формулою:

$$L_1TL(t) = \sum_{d=1}^4 w_d E_d(t), \quad (2)$$

де $L_1TL(t)$ – інтегральний показник трансформаційного лідерства кандидата на першому етапі оцінювання;

w_d – ваговий коефіцієнт d-го домену трансформаційного лідерства, $d=1, \dots, 4$;

$E_d(t)$ – нормований бал кандидата за відповідним доменом

d – порядковий номер домену трансформаційного лідерства.

При цьому вагові коефіцієнти доменів задовольняють умову нормування:

$$\sum_{d=1}^4 w_d = 1 \quad (3)$$

Нормований бал кандидата за відповідним доменом може визначатися як відношення кількості позитивних відповідей за відповідним доменом до загальної кількості питань цього домену:

$$E_d(t) = n_d(t) / N_d, \quad (4)$$

де $n_d(t)$ – кількість позитивних відповідей кандидата за d -м доменом;
 N_d – загальна кількість питань у межах d -го домену.

Такий підхід на першому етапі оцінювання зберігає переваги методу “360°”, оскільки враховує оцінки різних категорій військовослужбовців із професійного оточення кандидата, але водночас набуває чіткішої змістової спрямованості та надає змогу зконцентрувати оцінювання на тих складових трансформаційного лідерства, які є найбільш значимими для конкретного органу військового управління, посади або рівня управлінської відповідальності.

Другий етап оцінювання пропонується проводити за допомогою стандартизованих тестових методик “Діагностика лідерських здібностей (Є. Жаріков, Є. Крушельницький)”, “Визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл)” та “Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)” та опитувальника MLQ-5X, з якого використовувати 20 питань, що безпосередньо стосуються трансформаційного лідерства: по 5 питань на кожен із чотирьох доменів — ідеалізований вплив, інспіраційну мотивацію, інтелектуальну стимуляцію та індивідуалізований підхід.

На основі останнього опитувальника ввести нормований показник трансформаційного лідерства $G_4(t)$. Тоді оцінка лідерських якостей кандидата за результатами оцінювання на другому етапі буде розраховуватися за залежністю:

$$L_2TL(t) = \alpha_1 G_1(t) + \alpha_2 G_2(t) + \alpha_3 G_3(t) + \alpha_4 G_4(t), \quad (5)$$

де $L_2TL(t)$ – інтегральний показник трансформаційного лідерства кандидата на другому етапі оцінювання;
 $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$ – ваговий коефіцієнти відповідних показників;
 $G_1(t), G_2(t), G_3(t)$ – нормовані показники за трьома традиційними методиками;
 $G_4(t)$ – нормований показник трансформаційного лідерства кандидата на дискретний момент часу.

При цьому має виконуватися умова:

$$\sum_{k=1}^4 \alpha_k = 1 \quad (6)$$

Для розрахунку $G_4(t)$ можуть використовуватися 20 питань, що безпосередньо відповідають чотирьом доменам трансформаційного лідерства, по 5 питань на кожен домен. Відповіді оцінюються за шкалою від 0 до 4 балів, після чого сумарний результат нормується до інтервалу [0;1]:

$$G_4 = S_{TL}(t) / 80, \quad (7)$$

де $S_{TL}(t)$ – сумарний бал кандидата за адаптованим блоком MLQ-5X;
 80 – максимальна можлива кількість балів за блоком трансформаційного лідерства.

Загальна оцінка лідерських якостей кандидата з урахуванням трансформаційного лідерства може визначатися як середнє значення результатів першого та другого етапів:

$$L^{TL}(t) = L_1TL(t) + L_2TL(t) / 2, \quad (8)$$

де $L^{TL}(t)$ – інтегральна оцінка лідерських якостей кандидата на посаду в орган військового управління.

Включення стандартизованого показника $G_4(t)$ до рейтингу частково знімає простір для дискреційного впливу, а непрямі індикатори – час погодження документів, частота їх повернення на доопрацювання, плинність кадрів на керівних посадах – можуть слугувати поточним моніторингом ефективності запропонованих змін.

Вибір вагових коефіцієнтів доменів трансформаційного лідерства у формулах (2) і (5) визначається функціональним профілем посади, зафіксованим у паспорті військової посади відповідного органу військового управління. Для формалізації цієї процедури пропонується застосовувати метод аналізу ієрархій (Т. Сааті). Узгодженість експертних суджень контролюється за коефіцієнтом узгодженості (CR), значення якого не повинно перевищувати 0,10. Пріоритетність домену безпосередньо впливає зі змісту службової діяльності: домени, що відповідають ключовим функціям посади, отримують вищі вагові коефіцієнти, а другорядні для цієї посади поведінкові прояви – нижчі. Тому наведені далі приклади демонструють не фіксовані, а орієнтовні набори ваг, які підлягають уточненню під конкретний паспорт військової посади.

Як приклад адаптації методики до специфіки різних органів військового управління доцільно розглянути оцінювання офіцерів Командування Сухопутних військ Збройних Сил України та офіцерів головних управлінь Генерального штабу Збройних Сил України.

В першому випадку, для офіцерів (кандидатів) критично важливо демонструвати виразний особистий приклад та здатність заряджати підлеглих енергією спільної мети. Тому у ваговій формулі (1) серед чотирьох доменів трансформаційного лідерства найбільший пріоритет запропоновано надавати ідеалізованому впливу й інспіраційній мотивації (кожен по 0,30). Інтелектуальна стимуляція та індивідуалізований підхід отримують вагу 0,20. У практиці “360°-оцінювання” оцінювачі приділяють більшу увагу тому, чи підтримує офіцер дисципліну власним прикладом, чи спроможний формулювати зрозуміле бачення виконання завдання та чи спроможний мотивувати підлеглих до ризикованих, але обґрунтованих дій.

Відповідно до Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України (Указ Президента України № 23/2019), Генеральний штаб є головним органом військового управління з планування оборони держави, стратегічного планування застосування Збройних Сил та інших складових сил оборони, координації й контролю за виконанням завдань у сфері оборони. Серед основних завдань – оцінювання воєнно-стратегічної обстановки, аналіз і прогноз тенденцій розвитку засобів збройної боротьби, визначення вимог до спроможностей Збройних Сил, розроблення стратегічного замислу їх застосування. Робота офіцера Генерального штабу потребує передусім високого когнітивного рівня – здатності моделювати загрози, критично перевіряти гіпотези, оперувати великими обсягами розвідувальної, оперативної та логістичної інформації, забезпечувати міжвидову координацію та взаємодію з іншими складовими сил оборони. Тому найбільшу вагу (0,35) запропоновано надавати домену інтелектуальної стимуляції. Індивідуалізований підхід оцінюється другою за значущістю величиною (0,25), оскільки офіцер такого органу військового управління напряму має вибудовувати мережеву взаємодію з фахівцями різних профілів. Ідеалізований вплив та інспіраційна мотивація залишаються важливими, але отримують вагові коефіцієнти по 0,20.

Для унаочнення запропонованого підходу наведено умовний демонстраційний розрахунок інтегральної оцінки лідерських якостей кандидата на посаду офіцера головного управління Генерального штабу Збройних Сил України (числові значення ілюстративні). Ваги доменів для цієї посади: $w_1=0,20$; $w_2=0,20$; $w_3=0,35$; $w_4=0,25$. Нехай нормовані бали за формулою (4) складають: $E_1(t) = 8/10 = 0,80$; $E_2(t) = 6/8 = 0,75$; $E_3(t) = 9/10 = 0,90$; $E_4(t) = 7/10 = 0,70$. Тоді на першому етапі за формулою (2):

$$L_1TL(t) = 0,20 \cdot 0,80 + 0,20 \cdot 0,75 + 0,35 \cdot 0,90 + 0,25 \cdot 0,70 = 0,80$$

На другому етапі приймаємо, що $\alpha_1 = 0,25$; $\alpha_2 = 0,25$; $\alpha_3 = 0,20$; $\alpha_4 = 0,30$; $G_1(t) = 0,78$; $G_2(t) = 0,82$; $G_3(t) = 0,75$; $S_{TL}(t) = 64$, тоді: $G_4 = 64/80 = 0,80$.

Тоді на другому етапі за формулою (5):

$$L_2TL(t) = 0,25 \cdot 0,78 + 0,25 \cdot 0,82 + 0,20 \cdot 0,75 + 0,30 \cdot 0,80 = 0,79$$

Відповідно інтегральна оцінка за формулою (8):

$$L^{TL}(t) = (0,80 + 0,79)/2 = 0,795$$

Інтегральна оцінка лідерських якостей кандидата на посаду в орган військового управління $L^{TL}(t) = 0,795$ відповідає високому рівню за шкалою бажаності Харрінгтона (діапазон 0,63–0,80).

Практичне впровадження запропонованої методики потребує перевірки її валідності та надійності за кількома напрямками. Змістова валідність діагностичного інструментарію забезпечується узгодженням кожного питання анкети з поведінковими маркерами відповідного домену й може оцінюватися коефіцієнтом змістової валідності (CVR) за методикою Лоуше на основі експертних висновків. Внутрішня узгодженість шкал перевіряється коефіцієнтом Кронбаха окремо для кожного домену трансформаційного лідерства. Для методу “360°” істотною є узгодженість оцінювачів, яку доцільно контролювати внутрішньокласовим коефіцієнтом кореляції (ICC) між оцінками різних категорій респондентів із службового оточення кандидата. Узгодженість вагових коефіцієнтів, отриманих методом аналізу ієрархій, підтверджується коефіцієнтом узгодженості (CR). Стабільність результатів у часі повинна бути перевірена повторним тестуванням (test-retest) на обмеженій вибірці. Критеріальну валідність інтегрального показника $L^{TL}(t)$ запропоновано встановлювати через його кореляцію з незалежними експертними оцінками службової діяльності офіцера та з непрямыми індикаторами результативності органу військового управління (часом погодження документів, частотою їх повернення на доопрацювання, плинністю персоналу тощо). Позитивний і статистично значущий зв'язок свідчатиме про прогностичну спроможність методики. Повна процедура валідації передбачає пілотне оцінювання на репрезентативній вибірці офіцерів із подальшим уточненням вагових коефіцієнтів і переліку поведінкових маркерів.

Інтеграція індикаторів трансформаційного лідерства у систему оцінювання має практичне значення для подальшого формування цілісної методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління. Подальше дослідження доцільно спрямувати на створення повної методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу, у межах якої оцінка трансформаційного лідерства розглядатиметься як один із формалізованих компонентів інтегрального рейтингу кандидата.

Обговорення

Отримані результати узгоджуються з висновками зарубіжних і вітчизняних досліджень про позитивний зв'язок трансформаційного лідерства з організаційною ефективністю, згуртованістю та готовністю до змін (Bass, 1985; Avolio, Waldman та Yammarino, 1991; Agazu, Kero та Debela, 2025). Водночас, на відміну від зазначених праць, у яких трансформаційне лідерство здебільшого розглядається як загальна поведінкова характеристика керівника, у цьому дослідженні воно операціоналізоване як вимірюваний компонент інтегрального рейтингу кандидата, придатний для безпосереднього використання в кадрових процедурах органів військового управління.

Запропонований методичний підхід розвиває працю (Георгадзе та ін., 2025), доповнюючи його поведінково-лідерським виміром і адаптивним механізмом вагових коефіцієнтів, чутливим до функціонального профілю посади. На відміну від переважно

описових вітчизняних розвідок (Бойко, 2023; Полтева, Вонг та Міршук, 2022), методика пропонує формалізований алгоритм перетворення результатів оцінювання лідерських проявів на числовий показник, інтерпретований за шкалою бажаності Харрінгтона.

Теоретичний внесок дослідження полягає в тому, що воно долає виявлену методологічну прогалину: відсутність процедури інтеграції оцінки трансформаційного лідерства в рейтинг кандидата. Практичне значення визначається сумісністю запропонованої методики з чинною доктринальною логікою: показник трансформаційного лідерства узгоджується з паспортом військової посади та рейтинговим механізмом формування резерву кандидатів для просування по службі, закріпленим у Доктрині “Комплектування персоналом” (Генеральний штаб ЗС України, 2026). Це відповідає загальній логіці, реалізованій в арміях США та Великої Британії, де результати оцінювання лідерських якостей послідовно перетворюються на підґрунтя кадрових рішень

Дослідження має низку обмежень. Запропонована модель обґрунтована концептуально, а наведений розрахунок є демонстраційним і не спирається на емпіричну вибірку. Вагові коефіцієнти в розглянутих прикладах отримані експертним шляхом і мають ілюстративний характер; для практичного впровадження вони потребують окремого опитування за методом аналізу ієрархій під конкретний паспорт військової посади. Опитувальник MLQ-5X потребує адаптації в україномовному військовому середовищі. Перспективи подальших досліджень пов’язані з емпіричною апробацією моделі на реальній вибірці офіцерів органів військового управління, психометричною валідацією адаптованого інструментарію та інтеграцією лідерського модуля до повної методики підбору та розстановки.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. Насамперед, трансформаційне лідерство виступає необхідною концептуальною основою для формування лідерської компетентності офіцерів органів військового управління Збройних Сил України в умовах гібридної війни, структурної модернізації оборонного сектору та адаптації до стандартів НАТО. Воно дозволяє забезпечити не лише функціональне управління, а й надихаюче, ціннісне лідерство, що сприяє згуртованості, ініціативності та високій боєздатності військових організаційних структур. Ця орієнтація закріплена у вітчизняній доктринальній базі: Доктрина “Менеджмент персоналу” (2025) визначає розвиток лідерства як одну зі стратегічних цілей військової кадрової політики, а Доктрина “Комплектування персоналом” (2026) запроваджує компетентнісний і рейтинговий підходи до призначення на посади.

Порівняльний аналіз нормативно-правової бази армій США та Великої Британії засвідчив, що обидві системи реалізують єдину логіку: лідерська доктрина – модель компетенцій – стандартизований інструмент оцінювання – інтеграція результатів у систему кар’єрного просування. Вітчизняна доктринальна база містить початкові й кінцеві ланки цього ланцюга, проте на даний час бракує саме стандартизованого інструменту оцінювання лідерського потенціалу.

Обґрунтовано доцільність інтеграції трансформаційного лідерства до існуючих методик підбору та розстановки та розстановки офіцерського складу. На прикладах Командування Сухопутних військ Збройних Сил України та Генерального штабу Збройних Сил України продемонстровано, як налаштування вагових коефіцієнтів дозволяє адаптувати методику до специфіки конкретного органу військового управління.

Перспективами подальших досліджень є створення методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України та її практична верифікація. Реалізація цього завдання передбачатиме формування аналітико-методичного інструментарію оцінювання професійної придатності кандидатів на засадах компетентнісного підходу, визначення порядку врахування показників трансформаційного

лідерства у рейтингу кандидатів, їх узгодження з вимогами паспортів військових посад і процедурою формування резерву кандидатів для просування по службі. У подальшому це може стати підґрунтям для підготовки пропозицій щодо удосконалення нормативно-правового, доктринального та методичного забезпечення процесів комплектування персоналом, призначення на посади, супроводження кар'єри персоналу та прийняття кадрових рішень в органах військового управління.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Використання штучного інтелекту

Автори заявляють, що використовували ШІ для перевірки правопису та пошуку ресурсів.

Список використаних джерел

- [1] Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- [2] Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- [3] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- [4] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- [5] Beagle, M. H. Jr. (2025). Letter from the U.S. Army Commanding General. *Military Review*, May–June 2025. Retrieved May 18, 2026, from <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/May-June-2025/Letter/>
- [6] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- [7] Centre for Army Leadership. (2015). *The Army Leadership Code: An introductory guide*. British Army.
- [8] Centre for Army Leadership. (2024). *The British Army Leader Competency Framework* (AC 72279). British Army.
- [9] Csombók, J. (2022). The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior. *Defence Review*, 150(2), 45–63.
- [10] Csombók, J. (2024). *Transformational leadership in the digital age: Trust implications and the struggle of senior leaders*. Dialóg Campus.
- [11] Defence Statistics. (2024). *Background Quality Report for the Armed Forces Continuous Attitude Survey (AFCAS) – May 2024*. Ministry of Defence.
- [12] Department of the Army. (2019). *ADP 6-22: Army leadership and the profession*. Headquarters, Department of the Army.
- [13] Department of the Army. (2023). *AR 350-1: Army training and leader development*. Headquarters, Department of the Army.
- [14] Headquarters, Department of the Army. (2023). *DA PAM 600-3: Officer talent management*. Army Publishing Directorate.
- [15] Ministry of Defence. (2018). *Values and Standards of the British Army*. British Army.
- [16] Ministry of Defence. (2021). *Army Leadership Doctrine* (AC 72029). British Army.

- [17] Ministry of Defence. (2023). *A British Army Followership Doctrine Note*. Centre for Army Leadership.
- [18] Бойко, О. В. (2023). *Трансформаційне лідерство в системі управління Збройними Силами України*. Національний університет оборони України.
- [19] Генеральний штаб Збройних Сил України. (2026). *Доктрина "Комплектування персоналом"* (ОП 1-0(163)). Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [20] Георгадзе, О. А., Горбач, Р. Я., & Чайковська, О. Є. (2025). Методичний підхід щодо оцінювання кандидатів на посаду командира бригади в умовах правового режиму воєнного стану. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*, 1(84), 140–148. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/140-148>
- [21] Головне оперативне управління Генерального штабу Збройних Сил України & Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України. (2025). *Тимчасова доктрина "Застосування сил оборони України"* (ОП 01-0.01 / AJP-01(F)). Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [22] Головнокомандувач Збройних Сил України. (2025). *Доктрина "Менеджмент персоналу"* (ОП 1-0). Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [23] Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України & Кадровий центр Збройних Сил України. (2026). *Доктрина "Управління кар'єрою персоналу"* (ОП 1-0(450)). Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [24] Каламан, О. Б., & Прцхванідзе, І. В. (2021). Стилі лідерства та їхній вплив на ефективність командної діяльності у публічній сфері. *Державне управління: теорія та практика*, 2, 88–97.
- [25] Канеман, Д. (2024). *Мислення швидко й повільно*. Наш Формат.
- [26] Міністерство оборони України. (2024). *Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2032 року*: наказ Міністерства оборони України від 26 грудня 2024 року № 862/нм. Міністерство оборони України.
- [27] Полтева, Н. В., Вонг, Л., & Міршук, О. О. (2022). Військове лідерство як складова ефективності військових організаційних структур. *Військова наука*, 1(35), 45–57.
- [28] Президент України. (2019). *Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України: Указ Президента України від 30 січня 2019 року № 23/2019*.
- [29] Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. (2024). *ResearchGate*. Retrieved May 18, 2026, from https://www.researchgate.net/publication/378956221_Sistema_vijskovogo_liderstva_u_Zbrojnih_Silah_Ukraini_problemni_pitanna_ta_slahi_ih_virisenna
- [30] Сучасні підходи до військового лідерства в умовах глобальних трансформацій. (2022). *Військово-науковий вісник*, 4, 15–28.
- [31] Тищенко, М. М., Богущкий, В. В., & Григоренко, Є. І. (2017). *Основи військового управління* (2-ге вид., перероб. і допов.). Юрайт.

References

- [1] Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- [2] Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- [3] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

- [4] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- [5] Beagle, M. H., Jr. (2025). Letter from the U.S. Army Commanding General. *Military Review*, May–June 2025. Retrieved May 18, 2026, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/May-June-2025/Letter/>
- [6] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- [7] Centre for Army Leadership. (2015). *The Army Leadership Code: An introductory guide*. British Army.
- [8] Centre for Army Leadership. (2024). *The British Army Leader Competency Framework* (AC 72279). British Army.
- [9] Csombók, J. (2022). The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior. *Defence Review*, 150(2), 45–63.
- [10] Csombók, J. (2024). *Transformational leadership in the digital age: Trust implications and the struggle of senior leaders*. Dialóg Campus.
- [11] Defence Statistics. (2024). *Background Quality Report for the Armed Forces Continuous Attitude Survey (AFCAS) – May 2024*. Ministry of Defence.
- [12] Department of the Army. (2019). *ADP 6-22: Army leadership and the profession*. Headquarters, Department of the Army.
- [13] Department of the Army. (2023). *AR 350-1: Army training and leader development*. Headquarters, Department of the Army.
- [14] Headquarters, Department of the Army. (2023). *DA PAM 600-3: Officer talent management*. Army Publishing Directorate.
- [15] Ministry of Defence. (2018). *Values and Standards of the British Army*. British Army.
- [16] Ministry of Defence. (2021). *Army Leadership Doctrine* (AC 72029). British Army.
- [17] Ministry of Defence. (2023). *A British Army Followership Doctrine Note*. Centre for Army Leadership.
- [18] Boiko, O. V. (2023). *Transformatsiine liderstvo v systemi upravlinnia Zbroinyi Sylamy Ukrainy* [Transformational leadership in the management system of the Armed Forces of Ukraine]. National Defence University of Ukraine.
- [19] General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2026). *Doktryna “Komplektuvannia personalom”* (OP 1-0(163)) [Doctrine “Personnel Manning”]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine.
- [20] Heorhadze, O. A., Horbach, R. Ya., & Chaikovska, O. Ye. (2025). Metodychnyi pidkhid shchodo otsiniuvannia kandydativ na posadu komandyna bryhady v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu [A methodological approach to assessing candidates for the position of brigade commander under martial law]. *Collection of Scientific Papers of the Centre for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine*, 1(84), 140–148. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/140-148>
- [21] Main Operational Directorate of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, & Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine. (2025). *Tymchasova doktryna “Zastosuvannia syl oborony Ukrainy”* (OP 01-0.01 / AJP-01(F)) [Temporary Doctrine “Employment of the Defence Forces of Ukraine”]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine.
- [22] Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine. (2025). *Doktryna “Menedzhment personalu”* (OP 1-0) [Doctrine “Personnel Management”]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine.
- [23] Main Personnel Directorate of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, & Personnel Centre of the Armed Forces of Ukraine. (2026). *Doktryna “Upravlinnia kar’ieroiu personalu”* (OP 1-0(450)) [Doctrine “Personnel Career Management”]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine.

- [24] Kalaman, O. B., & Prtskhvanidze, I. V. (2021). Styli liderstva ta yikhonii vplyv na efektyvnist komandnoi diialnosti u publichnii sferi [Leadership styles and their influence on the effectiveness of team activity in the public sphere]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 2, 88–97.
- [25] Kahneman, D. (2024). *Myslennia shvydke i povilne* [Thinking, fast and slow]. Nash Format.
- [26] Ministry of Defence of Ukraine. (2024). *Stratehiia zaluchennia, rozvytku ta utrymannia liudskoho kapitalu v sylakh oborony Ukrainy na period do 2032 roku: nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 26 hrudnia 2024 roku № 862/nm* [Strategy for attracting, developing and retaining human capital in the Defence Forces of Ukraine for the period until 2032: Order of the Ministry of Defence of Ukraine No. 862/nm of December 26, 2024]. Ministry of Defence of Ukraine.
- [27] Poltieva, N. V., Wong, L., & Mirshuk, O. O. (2022). Viiskove liderstvo yak skladova efektyvnosti viiskovykh orhanizatsiinykh struktur [Military leadership as a component of the effectiveness of military organisational structures]. *Military Science*, 1(35), 45–57.
- [28] President of Ukraine. (2019). *Pro Polozhennia pro Heneralnyi shtab Zbroinykh Syl Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30 sichnia 2019 roku № 23/2019* [On the Regulation on the General Staff of the Armed Forces of Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 23/2019 of January 30, 2019].
- [29] Systema viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: Problemni pytannia ta shliakhy yikh vyrishennia [The system of military leadership in the Armed Forces of Ukraine: Problematic issues and ways to solve them]. (2024). *ResearchGate*. Retrieved May 18, 2026, from https://www.researchgate.net/publication/378956221_Sistema_viiskovogo_liderstva_u_Zbroinykh_Sylakh_Ukrainy_problemni_pytannia_ta_shliakhy_ikh_virishennia
- [30] Suchasni pidkhody do viiskovoho liderstva v umovakh hlobalnykh transformatsii [Modern approaches to military leadership under global transformations]. (2022). *Viiskovo-naukovi visnyk*, 4, 15–28.
- [31] Tyshchenko, M. M., Bohutskyi, V. V., & Hryhorenko, Ye. I. (2017). *Osnovy viiskovoho upravlinnia* [Fundamentals of military management] (2nd ed., rev. and enl.). Yurait.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.