

УДК 316.46: 355.451



П. Б. Ткач

## ПОНЯТТЯ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

*У статті проаналізовано засадничі документи щодо військового лідерства та стратегічних комунікацій Збройних Сил України та США. Уточнено, як трактують військове лідерство й компетентності лідера в названих джерелах. Визначено роль внутрішніх комунікацій у формуванні військового лідерства. Подано пропозиції щодо можливого трактування поняття військового лідерства в контексті стратегічних комунікацій Національної гвардії України.*

*К л ю ч о в і с л о в а:* лідерство, військове лідерство, стратегічні комунікації, внутрішні комунікації, вплив.

**Постановка проблеми.** На тлі реформування сектору безпеки й оборони, тісної співпраці з міжнародними військовими організаціями та орієнтування на стандарти НАТО все більше уваги приділяється питанням визначення й формування військового лідерства. Особливо нагальними стають ці питання в період загроз, як військових, так і інформаційних.

Представники об'єднаної оперативно-тактичної групи збройних сил Канади в Україні, перебуваючи в Національній академії Національної гвардії України (далі – НА НГУ), зауважили, що доктрина лідерства – це настільна книга кожного канадського військовослужбовця, оскільки в ній прописані всі аспекти діяльності й філософія військового лідера, а також є відповіді на питання, які можуть виникнути в лідера у складній, невизначеній ситуації. У грудні 2020 року була затверджена Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України [4]. Натомість у нормативних документах Національної гвардії України (далі – НГУ) не йдеться про лідерство та його роль у розбудові структури. Хоча про забезпечення лідерства згадується в проєкті Доктрини стратегічних комунікацій НГУ, необхідність якої постала після оприлюднення аналогічної доктрини для Збройних Сил України [3]. З огляду на сказане видається важливим обґрунтувати поняття лідерства для НГУ, оскільки це дало б відповіді на суперечливі питання, які й досі викликає трактування цього поняття, створило б базу для впровадження й удосконалення військових стандартів та інших нормативних документів, що своєю чергою визначить напрямок педагогічної діяльності та розроблення навчально-методичних матеріалів для підготовки майбутніх лідерів НГУ. Адже різночитання у визначенні призводять до підміни понять лідерства й керівництва, що спричиняє проблеми у вибудовуванні системи стратегічних комунікацій структури. Це дає підстави розглядати проблему лідерства в межах стратегічних комунікацій НГУ, які наразі відносять до сфери лінгвістичного забезпечення [6, с. 72, 73]. Варто зауважити, що лінгвістичне забезпечення увійшло в категорійний апарат воєнної науки на додаток до основних видів забезпечення військ (сил) [6, с. 71].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання лідерства здавна привертають увагу фахівців різних галузей. Видатні філософи, такі як Конфуцій, Платон, Макіавеллі, Гегель, Ніцше, розглядали лідерство в аспекті ролі видатної особистості в життєдіяльності суспільства. Їх міркування були реалізовані у праці історика Томаса Карлайла [15], яку вважають засадничою для розроблення теорії лідерських якостей. Ця теорія пізніше знайшла продовження у поведінковому підході, який розробляли К. Левін, Д. МакГрегор, вчені Мічиганського університету [17; 18]. На сьогодні однією з найбільш популярних є *трансформаційна теорія* лідерства, особливо в збройних силах західних країн.

© П. Б. Ткач, 2021

Лідерство також є одним із досліджуваних феноменів соціальної психології та психології управління, у межах яких розглядаються поведінкові особливості прояву харизматичного лідерства в організації, висвітлені у праці Дж. Конжер та Р. Канунго [16], шляхи й засоби активізації лідерського потенціалу, які аналізують В. Михайличенко та Л. Грень [7], проблема соціально-особистісної адаптованості як складник лідерського потенціалу (Я. Мовчан [8]).

Серед сучасних вітчизняних науковців найбільший інтерес до вивчення лідерства спостерігається у працях І. Чистякової [12], О. Романовського, Н. Середи [9].

Різні аспекти військового лідерства досліджені у працях М. Цюрюпи [11], О. Заруби [5]. О. Бойко написав низку статей про зарубіжний досвід реалізації лідерства й лідерство в українській армії [1]. Цікавими є думки про лідерство в українській армії британського військового експерта Г. Гранта [2].

У цілому, незважаючи на наявність численних розвідок, присвячених лідерству, зокрема й військовому лідерству, досі немає чіткого визначення лідерства й компетентностей військового лідера в аспекті здійснення внутрішніх комунікацій у межах діяльності НГУ.

**Мета статті** – уточнити погляди на військове лідерство, закріплені в засадничих документах українських і американських військових формувань, і обґрунтувати поняття військового лідерства в контексті стратегічних комунікацій Національної гвардії України.

**Виклад основного матеріалу.** У Доктрині зі стратегічних комунікацій визначено їх структуру, що передбачає діяльність за такими напрямками: публічна дипломатія, зв'язки з громадськістю, внутрішня комунікація, інформаційна операція, заходи психологічних операцій, цивільно-військове співробітництво [3, с. 18].

У межах внутрішньої комунікації, основною метою якої є забезпечення ефективного обміну цільовою за змістом інформацією, одним із завдань визначено забезпечення лідерства військовослужбовців [3, с. 20]. Це важливий момент, адже раніше про лідерство у військовій сфері згадувалось виключно в аспекті управлінської діяльності або особистісної характеристики військовослужбовця. Поза увагою залишалася роль комунікації в реалізації лідерства як сфери взаємодії у військовому колективі. Хоча західні університети в навчальних програмах із лідерства вже давно одне з умінь, набутих у результаті навчання, визначають як здатність здійснювати стратегічні комунікації [19].

У передмові до американського статуту “Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке” [14, р. VIII], де викладене обґрунтування необхідності зазначеного документа, сказано, що кожен і кожна в армії є частиною команди, у якій є одночасно і керівником, і підлеглим, у різні моменти й у різних ситуаціях можуть відігравати роль лідера і послідовника. Тому найважливіше усвідомити, що лідерство – це не вміння керувати підлеглими, а здатність створити ефективну взаємодію між лідерами. Із цього випливає, що злагодженість військового колективу визначається успішністю внутрішніх комунікацій, які базуються не на засадах лідерства одного, а на засадах лідерства кожного й кожної, яке проявляється в процесі ефективної взаємодії.

При цьому зазначено, що лідерство в армії зазвичай має дві форми: законне (формальне) і впливове (неформальне). Законне (формальне) лідерство надається особам унаслідок призначення на відповідальні посади. Воно регламентується статутом і характеризується тим, що незалежно від якості керівництва організаційно призначені керівники мають юридичне право нав'язувати свою волю підлеглим, використовуючи накази та розпорядження. Неформальне лідерство не базується на якомусь певному званні чи посаді в організаційній ієрархії. Воно може виникнути на основі знань та досвіду. Іноді для цього потрібна ініціатива з боку певної особи взяти на себе відповідальність, не притаманну її посаді. Усі військовослужбовці можуть у будь-який час стати лідером і мати можливість впливати на рішення найвищого організаційного органу [14, р. 3–8].

У джерелах військово лідерство трактують по-різному. Так, в американському статуті “Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке” визначено, що військовий лідер – це будь-яка особа, яка взяла на себе відповідальність або прийняла відповідальність, покладену на неї, і надихає людей та впливає на них для досягнення цілей організації [14, р. 1-1].

Армійська доктрина США 6-22 – “Армійське лідерство та професія” (Army Leadership and the Profession) – формулює лідерство як здійснення впливу на людей шляхом визначення мети, постановки завдань і мотивації для їх виконання й удосконалення організації в цілому [13, р. 1, 2, 3].

У Доктрині розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, затвердженій у грудні 2020 року, військово лідерство розглядається як “цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також в неупорядкованих

(нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом підтримання довіри й поваги, надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни й мотивації до виконання завдань за призначенням та вдосконалення Збройних Сил України як суспільного інституту” [4, с. 6]. При цьому зазначено, що сутність військового лідерства розкривається у процесі впливу на особовий склад шляхом: чіткого формулювання мети; визначення способів її досягнення; застосування ефективних методів внутрішньої комунікації; мотивації до дії під час підготовки й виконання поставлених завдань; розвитку бойових спроможностей; інтегрального розвитку й згуртування особового складу [4, с. 11]. Викликає зацікавлення зв'язок лідерства і внутрішніх комунікацій. Як уже зазначалося, одним із завдань внутрішніх комунікацій у межах стратегічних комунікацій визначено забезпечення лідерства військовослужбовців. Разом із тим лідерство розкривається в процесі застосування ефективних методів внутрішньої комунікації. Із цього випливає висновок, що внутрішні комунікації є одночасно і джерелом формування, і інструментом лідерства.

Зауважимо, що у всіх згаданих документах, які є засадничими для військових формувань відповідних країн, лідерство нерозривно пов'язане із впливом і комунікацією. На цій основі визначаються й компетентності сучасного військового лідера.

У статуті армійського лідерства США вказано, що категорія лідерства складається з чотирьох провідних компетентностей. Дві з них пов'язані із рівнем авторитету і здатністю здійснювати вплив. Перша – це вести за собою, тобто здійснювати безпосередній вплив на інших, що передбачає вироблення чіткої стратегії та плану дій, дотримання стандартів військової поведінки й забезпечення балансу між турботою про послідовників і вимогливістю з метою ефективного виконання поставлених завдань [14, р. 7-3]. До речі, привертає увагу той факт, що у формулюванні зазначеної компетентності на першому місці стоїть саме турбота про тих, кого називають не підлеглими, а послідовниками.

Друга компетентність, пов'язана з авторитетом і впливом, – це здатність поширювати вплив за межі підрозділу, охоплюючи вищі й нижчі командні структури й використовуючи вплив поза традиційною системою підпорядкування [14, р. 7-3]. Ідеться про взаємодію між підрозділами, з іншими військовими формуваннями, міжнародними структурами, про цивільно-військове співробітництво. Отже, військовий лідер має бути не лише обізнаним зі стратегічними комунікаціями, а й уміти ефективно їх застосовувати самому, бути здатним вибудувати систему стратегічних комунікацій як на рівні підрозділу, так і на рівні всієї організації.

Інші дві провідні компетентності лідера пов'язані з тим, яким чином він здійснює вплив. По-перше, власним прикладом, коли лідер є зразком для наслідування у всьому. І по-друге, за допомогою комунікації, яка визнана найважливішим інструментом військового лідера для ефективного виконання завдань у різних, у тому числі міжнародних умовах. Як зазначено у згаданому статуті, успішний лідер удосконалює свої комунікативні здібності, підвищуючи усні й письмові навички, а також уміння слухати [14, р. 7-3].

Із наведеного випливає, що американський військовий лідер є одночасно і формальним лідером, який має владні повноваження, і неформальним. Це підтверджується тим, що в аналізованому статуті взагалі не використовується формулювання “підлеглий”. Тому що суть не в статусі, а в здатності впливати на людей за допомогою комунікації й вести їх за собою.

У Доктрині розвитку військового лідерства у Збройних Силах України визначено три рівні реалізації військового лідерства: особистісний (безпосередній), організаційний і стратегічний [4, с. 15], що відповідає американській моделі. Відмінністю є те, що в українській Доктрині визначено компетентності для кожного рівня.

На особистісному рівні це безпосередній вплив (комунікація, прийняття рішень, мотивування); операційні дії (планування, підготовка, виконання, оцінювання); вдосконалення (вивчення, розвиток, впровадження). На організаційному рівні діяльність військового лідера складається з таких компонентів: опосередкованого впливу (комунікації, вироблення рішень, мотивації, формування організаційної культури і командного клімату); операційних дій (планування і підготовка, виконання, оцінювання); вдосконалення (вивчення, створення, розвиток). На стратегічному рівні компетентності військового лідера визначені так: комунікаційний вплив (комунікація, вироблення рішень, мотивація); операційні дії (довгострокове, середньострокове і короткострокове планування, виконання планів, проєктів, програм); стратегічне оцінювання; вдосконалення (вивчення, створення, розвиток) [4, с. 15, 16, 17].

Варто зауважити, що вплив визначено першою компетентністю, спільною для всіх трьох рівнів. На особистісному рівні це безпосередній вплив, який реалізується через комунікацію, прийняття рішень, мотивування. Тут слід зазначити, що визначення комунікації й мотивування як однорідних понять не видається коректним. Адже комунікація може бути одним із засобів мотивування. Зрозуміло, що під мотивуванням, імовірно, малися на увазі різні форми заохочення, проте необхідно пам'ятати й урахувати, що заохочення через похвалу, уважне ставлення, інші вербальні та невербальні засоби є не менш, а інколи й більш важливими для створення ефективної взаємодії у військовій організації.

На організаційному рівні, як указано в Доктрині, військовий лідер здійснює опосередкований вплив через комунікацію, вироблення рішень, мотивацію, формування організаційної культури й командного клімату [4, с. 16]. Тут виникають ті самі перестороги, оскільки і певні види мотивації, і формування організаційної культури та командного клімату передбачають передусім засоби ефективної комунікації.

І на стратегічному рівні вплив визначено як комунікаційний, що виявляється у формі комунікації, вироблення рішень, мотивації [4, с. 16]. Таке формулювання викликає певні застереження, оскільки не чітко окреслено, чим вплив на стратегічному рівні відрізняється від особистісного.

Компетентнісна модель військового лідерства, викладена в американській армійській доктрині й зафіксована у відповідному статуті, видається більш логічною і структурованою. Привертає увагу те, що основна увага сконцентрована на комунікації як на рівні міжособистісної взаємодії, так і на рівні стратегічних комунікацій. Крім того, в американській моделі враховано поєднання формального й неформального лідера в одній особі, що дозволяє досягати найбільшої ефективності. Натомість у Доктрині Збройних Сил України цьому аспекту не надали гідної уваги.

На підставі опрацювання теоретичних джерел і нормативних документів різних країн можна запропонувати таке визначення поняття “лідерство”: це тип взаємодії, що базується на активній позиції індивіда, який/яка виявляє здатність впливати на інших, розробляти рішення в умовах, що змінюються [10, с. 18], а також здійснювати ефективну внутрішню комунікацію з метою об'єднувати людей та спрямовувати їх дії на досягнення спільних цілей.

Із цього випливає, що провідними компетентностями військового лідера мають бути: здатність здійснювати безпосередній вплив на інших, що передбачає чітке формулювання мети, стратегії її реалізації, здатність розробляти рішення, дотримання військової етики й забезпечення взаємодії на засадах справедливості; уміння ефективно застосовувати стратегічні комунікації та контролювати їх реалізацію як на рівні підрозділу, так і на рівні всієї військової структури; **бути** зразком для наслідування у всьому, тобто розвиватися протягом життя; володіння навичками ефективної комунікації.

Із огляду на викладене видається принципово необхідним переглянути ставлення НГУ до комунікації в цілому й ролі комунікативних навичок військового лідера будь-якого рівня зокрема, оскільки запорукою успішної організації є здійснення впливу, в основі якого лежить ефективна комунікативна взаємодія.

### **Висновки**

Забезпечення лідерства військовослужбовця є одним із завдань стратегічних комунікацій Національної гвардії України. Отже, видається важливим визначити поняття лідерства для НГУ, що дасть можливість унормувати документацію й окреслити стратегічний напрямок підготовки майбутніх лідерів НГУ. При цьому варто скористатися як теоретичними, так і практичними надбаннями, зокрема врахувати американський досвід ефективної моделі військового лідерства, що полягає в поєднанні формального й неформального лідерства, а також у визнанні нерозривного зв'язку лідерства із впливом і комунікацією.

Орієнтування НГУ на стандарти НАТО, які передбачають трактування військового лідерства саме крізь призму здійснення впливу в процесі ефективних внутрішніх комунікацій, зумовлює доцільність розроблення нормативного документа, де було б визначено поняття військового лідерства в контексті стратегічних комунікацій Національної гвардії України. Це дозволило б чітко визначити компетентності, необхідні офіцерам НГУ, а також напрямок педагогічної діяльності Національної академії Національної гвардії України, яка як базовий навчальний заклад має сформувати ці компетентності у випускників.

Перспективою дослідження є розроблення цілісної концепції військового лідерства для НГУ.

**Перелік джерел посилання**

1. Блог Олега Бойко. URL: <https://site.ua/oleg.boyko/> (дата звернення: 03.05.2021).
2. Грант Г. Лідерство в армії – нова парадигма в Україні. URL: <https://www.uifuture.org/publications/news/25153-liderstvo/v/armii> (дата звернення: 03.05.2021).
3. Доктрина зі стратегічних комунікацій. Вересень 2020. URL: <https://cutt.ly/HbJhqXT> (дата звернення: 03.05.2021).
4. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. Грудень 2020. URL: <https://cutt.ly/jbJhi0p> (дата звернення: 03.05.2021).
5. Заруба О. Г. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. URL: [http://www.academy.ssu.gov.ua/ua/page/page\\_1581428857.htm](http://www.academy.ssu.gov.ua/ua/page/page_1581428857.htm) (дата звернення: 03.05.2021).
6. Лисичкіна І. О., Лисичкіна О. О., Ткач П. Б. Обґрунтування впровадження лінгвістичного забезпечення в службово-бойову діяльність Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2019. № 3 (70). С. 71–75.
7. Михайличенко В., Грень Л. Активізація лідерського потенціала студентів вищих навчальних закладів в процесі навчання. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 1. С. 57–67.
8. Мовчан Я. Соціально-особистісна адаптованість як складова лідерського потенціалу студентів. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 1. С. 68–75.
9. Романовський О. Г., Середа Н. В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 3. С. 20–27.
10. Ткач П. Б., Бойчук Х. І. Розвиток лідерського потенціалу та гендерної обізнаності як напрям стратегічних комунікацій Національної академії Національної гвардії України. *Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії України*. 2020. Вип. 2 (36). С. 15–20.
11. Цюрупа М. В. Військовий керівник і політичний лідер : аспекти взаємозв'язку і трансформації. *Політичний менеджмент*. 2006. № 8. С. 63–72.
12. Чистякова І. А. Коопероване лідерство як управлінська технологія: досвід Великої Британії. *Витоки педагогічної майстерності. Сер. Педагогічні науки*. 2011. № 8(1). С. 306–312. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm\\_2011\\_8\(1\)\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2011_8(1)_64) (дата звернення: 03.05.2021).
13. Army Leadership and the Profession: Army Doctrine Publication No. 6-22. Headquarters Department of the Army Washington, DC, 31 July 2019. URL: [https://fas.org/irp/doddir/army/adp6\\_22.pdf](https://fas.org/irp/doddir/army/adp6_22.pdf) (дата звернення: 03.05.2021).
14. Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. Field Manual No. 6-22. Headquarters Department of the Army Washington, DC, 12 October 2006. URL: <https://www.armywriter.com/fm6-22.pdf> (дата звернення: 03.05.2021).
15. Carlyle Th. On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History. New Haven and London : Yale University, 2013. 348 p. URL: <https://cutt.ly/IbCzvG8> (дата звернення: 03.05.2021).
16. Conger J. A., Canungo R. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*. 1994. № 15. P.439–452.
17. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity / D. Scott Derue et al. *Personnel psychology*. 2011. № 64(1). Pp. 7–52. URL: <http://test.scripts.psu.edu/faculty/s/e/seh25/DeRueNahrgangWellmanHumphrey2011.pdf> (дата звернення: 03.05.2021).
18. Stogdill R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*. 1948. № 25(1). Pp. 35–71. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362> (дата звернення: 03.05.2021).
19. What Is Military Leadership? Learn More About This Career Path. *Leadership by Norwich University*: Academic program. URL: <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/what-is-military-leadership> (дата звернення: 03.05.2021).

*Стаття надійшла до редакції 20.04.2021 р.*

УДК 316.46: 355.451

П. Б. Ткач

### **ПОНЯТИЕ ВОЕННОГО ЛИДЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ ГВАРДИИ УКРАИНЫ**

*В статье проанализированы основополагающие документы, касающиеся военного лидерства и стратегических коммуникаций Вооруженных Сил Украины и США. Уточнены трактовки военного лидерства и компетентности лидера в названных источниках. Определена роль внутренних коммуникаций в формировании военного лидерства. Поданы предложения по возможной трактовке понятия военного лидерства в контексте стратегических коммуникаций Национальной гвардии Украины.*

*К л ю ч е в ы е с л о в а:* лидерство, военное лидерство, стратегические коммуникации, внутренние коммуникации, влияние.

UDC 316.46: 355.451

P. Tkach

### **MILITARY LEADERSHIP FRAMEWORK IN TERMS OF STRATEGIC COMMUNICATIONS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE**

*Fundamental documents regarding military leadership and strategic communications of the Armed Forces of Ukraine and the USA were analysed in the article. It refers to the Development of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine Doctrine, Project of Strategic Communications Doctrine in NGU, Strategic Communications Doctrine (AFU), Army Leadership and the Profession: Army Doctrine Publication No. 6-22, Army Leadership: Competent, Confident, and Agile Field Manual No. 6-22.*

*Based on the analysis that was carried out, it is clarified how military leadership is viewed in the sources mentioned. Thus, Field Manual No. 6-22 «Army Leadership: Competent, Confident, and Agile» defines, that an Army leader is anyone who by virtue of assumed role or assigned responsibility inspires and influences people to accomplish organizational goals. Army Doctrine Publication No. 6-22 «Army Leadership and the Profession» specifies leadership as the activity of influencing people by providing purpose, direction, and motivation to accomplish the mission and improve the organization. In the Doctrine of development of military leadership of the Armed Forces of Ukraine approved in December, 2020 leadership is considered as deliberate influence of the personnel of different ranks during everyday, official, learning and combat activities, and irregular (unusual, emergency) situations on the personnel by means of maintaining trust and respect, giving purpose, directing towards achieving it, providing discipline and motivation for performing tasks as intended and improving the Armed Forces as a social establishment.*

*It is found out that in all above mentioned documents leadership is intertwined with influence and communication that define competencies of a modern military leader.*

*The connection of leadership with strategic communications is considered in the article. The role of command in the creation of military leadership is defined. In particular, since one of the tasks of command within strategic communications is providing leadership of the military, and leadership reveals itself in the process of using effective methods of internal communications, it has been concluded that command is simultaneously a source of creation and tool for leadership.*

*The article states that it seems urgent to raise the question of the definition of the notion of leadership for the National Guard of Ukraine, which would make it possible to define competencies required for the NGU officers. The suggestions regarding viable definition of the notion of leadership for the further validation of the military leadership framework within the National Guard of Ukraine activity are made.*

*K e y w o r d s:* Leadership, Army Leadership, Strategic Communications, Command, Influence.

**Ткач Поліна Борисівна** – кандидат філологічних наук, доцент, професор кафедри філології, перекладу та стратегічних комунікацій Національної академії Національної гвардії України.

<https://orcid.org/0000-0003-4377-5335>