

УДК 355.233:37.035:316.46-059.1  
DOI 10.31654/2663-4902-2022-PP-2-111-120

**Красницька О. В.**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри суспільних наук гуманітарного інституту  
Національного університету оборони України імені Івана Черняховського  
Olya271272@ukr.net  
orcid.org/0000-0002-0417-3318

**ПОСТАТЬ СПРАВЖНЬОГО КОМАНДИРА-ЛІДЕРА**

*Російсько-українська війна активізувала питання лідерства серед офіцерів, командирів, спонукала прояву ними своїх найкращих якостей і показу високого рівня професійної підготовленості на полі бою. У статті окреслено портрет справжнього командира-лідера, з'ясовано його основні властивості та вміння, що забезпечують ефективне виконання військово-професійних завдань та керівництво підлеглим особовим складом, зокрема в бойових умовах. Справжній командир-лідер, здатний вести за собою особовий склад, приймати складні рішення й ефективно діяти в умовах викликів і загроз, спонукати підлеглих до цілеспрямованих дій та здійснення героїчних вчинків, на сьогодні є символом віри, довіри й перемоги.*

*Справжнього командира-лідера охарактеризовано як воїна, який завжди поруч зі своїми бійцями в бою, проходить випробування боєм, уміє долати страх і невдачі підлеглих, зміцнює їх психічну стійкість, вселяє в них віру в перемогу, цілеспрямовано рухається до успіху, досягаючи з командою тактичних та стратегічних цілей. Виокремлено вміння командира-лідера працювати в умовах невизначеності й з новими викликами, зокрема під час бойових дій, володіння беззаперечними лідерськими якостями, ораторським мистецтвом.*

*З'ясовано, що справжній командир-лідер здатен підготувати нових лідерів, він знає та розуміє, що успіх бойового завдання є не лише результатом його командування підрозділом, а й роботи всієї команди. Доведено, що командир-лідер несе цілковиту відповідальність і приймає ефективні рішення, користується значною повагою серед підлеглих та повноцінно віддається своїй діяльності.*

*У статті наведено приклади справжніх командирів-лідерів, які сьогодні успішно керують особовим складом на полі бою й крок за кроком ведуть Україну до перемоги. Наголошено, що володіння командиром зазначеними якостями та вміннями дають змогу офіцеру бути ефективним керівником і лідером у військовому підрозділі, формувати команду, яка на чолі з ним забезпечує успішне виконання бойових завдань, зокрема в умовах прямої загрози життю та здоров'ю військовослужбовців.*

*Ключові слова: командир, офіцер, лідер, бойові умови, ораторське мистецтво, лідерські якості, прийняття рішення.*

---

**Постановка проблеми.** Узавши до рук книгу Скотта Кауфмана «За межами піраміди потреб», ми відразу натрапили на міркування автора: «...хоча загалом світ дуже змінився на краще за багатьма параметрами – люди живуть довше, здоровіше, вільніше та мирніше – у першій чверті ХХІ ст. багато хто в різних куточках світу досі існує в умовах невизначеності й хаосу, і це порушує його особистий простір» [6, с. 43]. Дійсно, начебто у ХХІ ст. людство досягнуло такого розвитку, що мали б закінчитися всі війни, територіальні непорозуміння, а люди – жити щасливо в мирі та злагоді, користуватися всіма благами природи й технологій, використовувати нові можливості для розвитку та рухатися вперед. Проте одна з держав ніяк не може подолати інстинкти войовничості, загарбництва, притаманні часам древнього світу.

Дві війни в Чечні, напад на Сирію, окупація територій Абхазії, Придністров'я і з 2014 року Криму й частини Донецької та Луганської областей України, за що росія не заплатила жодної ціни. Утрачені життя, зруйновані не лише міста й села, а долі багатьох людей, покинуті загарбані території не отримали належного відгуку світової

спільноти. Через уникнення будь-якої відповідальності росія зробила висновок, що може й надалі спричинювати хаос, нападати на мирні держави та називати реальну війну спецоперацією, нав'язувати світу свої порядки і вважати себе світовими лідерами. Проте так було лише до 24 лютого 2022 року. Широкомасштабне вторгнення росії на територію нашої держави стало її великою помилкою, адже об'єднало всіх українців, спонукало проявити й показати росіянам усю свою незламність, козацьку волю, силу духу та надзвичайну міць. Війна активізувала питання лідерства серед офіцерів, командирів. Тому нашим завданням стало з'ясувати, хто ж такий справжній командир-лідер, який і надихає, і веде за собою, і за яким підлеглий особовий склад піде навіть на смерть.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання лідерства у військовому середовищі вивчають у різних аспектах, зокрема: теоретичні та методичні засади формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України (ЗСУ) визначає Олег Бойко (2021), концепцію лідерства за стандартами армій країн НАТО будує Олег Хміляр (2018), питання службової взаємодії офіцера з неформальними лідерами військового підрозділу розглядає Олександр Колосович (2015). В останні роки вченими ВВНЗ розроблено науково-дослідні роботи, присвячені розвитку теоретичних основ формування лідерського потенціалу військовослужбовців ЗСУ (Національний університет оборони України імені Івана Черняховського, 2020), формуванню та розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів Повітряних Сил ЗСУ (Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба, 2021), теорії і практиці реалізації курсу лідерства офіцерського складу L-1B Speciality training course (Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2022). Значну увагу останнім часом науковці приділяють питанню формування лідерських якостей майбутніх офіцерів (Л. Лебедик, В. Стрельников) та їх лідерської компетентності (О. Безлуцька, Т. Гура, Ю. Гуренко, В. Карпенко, В. Похлібний, В. Тюріна). Натомість ми прагнемо охарактеризувати постать справжнього офіцера, командира-лідера, особливо в умовах воєнного часу.

**Мета статті** – окреслити портрет справжнього командира-лідера, з'ясувати основні його властивості та вміння, що забезпечують ефективне виконання військово-професійних завдань і керівництво підлеглим особовим складом, зокрема в бойових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Постать справжнього командира-лідера, здатного вести за собою особовий склад і водночас слідувати за іншими, приймати рішення, що впливають на життя та здоров'я військовослужбовців, ефективно діяти в умовах викликів і загроз, говорити чітко, ясно, зрозуміло, спонукати підлеглих до втілення планів, здійснення героїчних вчинків, підтримувати їх психічну стійкість, на сьогодні є символом довіри, віри та перемоги. Лідер, як пише у своєму есе «Особистість лідера в ситуації аналізу викликів і загроз» підполковник Валерій Дворник, не лише результативно вирішує поставлені завдання, а й вміє надихати підлеглих та переконувати їх у надзвичайних здібностях і цінностях [5, с. 16]. Капітан 3 рангу Олександр Сидоренко в есе «Справжній командир-лідер – який він?» характеризує його як того, хто веде, захоплює, продукує передові ідеї й може захопити ними інших, хто може об'єднати, кому довіряють люди, кого вважають більш розумним і компетентним, за ким піде особовий склад, а якщо необхідно, піде на смерть. Також офіцер відзначає здатність командира-лідера милувати й карати лише поглядом чи голосом, його запал, відданість певній ідеї та надзвичайно високій спрямованості на її досягнення [7, с. 75]. Це все допомагає офіцерам, солдатам, сержантам виконувати бойові задачі, долати страх, вселяє впевненість, підтримує надію й віру в перемогу.

**Справжній командир-лідер – воїн, який завжди поруч зі своїми бійцями в бою.** Саме так характеризує Героя України полковника Валерія Гудзя його підлегли та командний склад. Після повернення із запасу у 2014 році на службу у ЗСУ він завоював непохитний авторитет серед особового складу, особливо завдяки вдалому керівництву й лідерству на арені бойових дій. Власним прикладом Герой України надихав бійців і підвищував їхню психічну стійкість. Коли в серпні 2014 року його підрозділ виконував завдання в м. Старобешево Донецької обл., Валерій Гудзь, отримавши поранення, не зупинився, продовжив керувати підрозділом і технікою,

наносючи удар противнику. Спостерігаючи таку картину, підлеглі відзначили його беззаперечну мужність, сміливість, волю й невідступність. Як говорив сам військовик: «Був адреналін, відчував, що залишився в тій ситуації живий, ніякого дискомфорту чи порушення функціонування, що стосується керування підрозділом, не було. А на особовий склад потужніше діють команди, що подає окригавлена людина, ніж у стані спокою» [9]. Командир уміє долати страх, невдачі, вселяти впевненість у підлеглих і налаштований на успіх, беручи до уваги всі ризики, навіть для свого життя. Американський спецназівець Джоко Віллінк зауважує, що лідери, які не перебувають поряд із бійцями на передовій, стають неефективними. Оскільки вони й гадки не мають, чим займаються їхні солдати, і не можуть дієво керувати командами. Він навіть назвав таку рису відчуженістю командира від поля бою [2, с. 246].

**Справжній командир-лідер постійно має справу з новими викликами, уміє працювати в умовах невизначеності**, особливо під час бойових дій. Одні проблемні питання є для нього передбачуваними й він може їх вирішити, ґрунтуючись на власному досвіді та знаннях, інші – непередбачувані, що виникають через неочікувану зміну бойової обстановки або зміну місця перебування військовослужбовців [7, с. 201]. Невизначеність та небезпека, швидкоплинність змін бойової обстановки, її новизна, високий ступінь ризику є деприваційними факторами, що здійснюють негативний вплив на психіку воїнів і знижують ефективність виконання бойових завдань [8, с. 52–53].

Влучно зауважує Лейф Бебін у книзі «Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від «морських котиків»»: «Книжки, фільми й серіали ніколи не зможуть посправжньому передати тиск невизначеності, хаосу та елементу невідомості, з якими мусять боротися бойові командири. Річ у тім, що вони майже ніколи не мають повної картини, чіткого й визначеного розуміння дій та реакцій ворога чи бодай усвідомлення негайних наслідків власних миттєвих рішень. На полі бою для тих, хто в епіцентрі подій, першими ознаками нападу може стати і зловісне клацання затвору, і нищівна куля, шматочки бетону й уламків, і болісні крики поранених побратимів» [2, с. 325].

Невизначеність для воїна – неодмінна характеристика бойової діяльності. А повна активізація психічних сил командира, загострення розумової діяльності, виконання дій-реакцій на наміри й дії противника, зберігаючи водночас ініціативність і велику силу волі, як зазначає Олег Хміляр [16, с. 227], дають змогу йому не лише ефективно функціонувати в умовах бойових дій, керувати підрозділом, а й підтримувати психічну стійкість особового складу. До того ж влучно продовжує полковник Олег Хміляр, що в бою воїна вирізняє особлива кмітливість, хитрість, винахідливість дій, рішучість і нестримна жага втілити набуті теоретичні знання та навички у практичну площину [15, с. 124].

Описуючи концепцію лідерства за стандартами армій країн НАТО, учений наголошує: «Бути військовим лідером – дуже складна робота. Окрім досягнення цілей операції лідер підрозділу має справлятися з цілим спектром проблем, що впливають на його готовність. Не зважаючи на те, що більшість військового персоналу добре справляється під час бойових завдань, завданням лідера залишається надання психологічної підтримки особам, які знаходяться під впливом стресу. Від лідера підрозділу вимагається рішуче діяти в таких кризових ситуаціях, як загибель військовослужбовця, конфлікти всередині самого підрозділу» [7, с. 130]. У пам'ятці з психології бою зазначається: «Солдат повинен бути не тільки навчений та озброєний не гірше свого противника – він має відчувати моральну перевагу над ним. Він зобов'язаний більшою мірою володіти впевненістю у своїх силах, почуттям власної гідності, самоконтролем та особистою дисципліною» [12, с. 1]. Ці якості військово-службовцям демонструє командир-лідер на власному прикладі через поведінку й водночас виховує їх, підтримує в особового складу.

**Справжній командир-лідер знає та розуміє, що успіх бойового завдання – не лише результат його командування підрозділом, а й роботи всієї команди.** Команда – це порятунк у середовищі з високим ступенем невизначеності [7, с. 62]. Так, від командира залежить планування, розробка операції, розподіл обов'язків між військовослужбовцями, чітка постановка задач, приймання кінцевих рішень, що здійснює вирішальний вплив на успішність досягнення цілі. Начебто

вирішальна роль за лідером. Проте, як пише Джоко Віллінк, «...его є в усіх, ним керуються в житті найуспішніші люди – у загонах «морських котиків», серед військових та в бізнесі. Вони хочуть перемагати, отримувати найкраще. Це добре. Проте, коли его затьмарює наші судження й не дає змоги бачити світ таким, яким він є насправді, тоді воно перетворюється на руйнівну силу» [2, с. 149]. Справжній лідер розділяє успіх між усіма членами команди. Це підтвердив у своєму інтерв'ю на сьогодні вже бригадний генерал Сергій Собко, який отримав почесне звання Героя України та орден «Золота Зірка» ще в 2014 році. У липні того року він проявив надзвичайну мужність і відвагу в боях під Савур-могилою, операції з деблокування та виводу з-під російсько-українського кордону бійців 79, 72, 24 та 51 бригад. Сергій Собко наголошує: «Весь особовий склад першої батальйонно-тактичної групи 30 бригади зробив дуже багато й заплатив величезну ціну за те, щоб я безпосередньо отримав цю Зірку. Тому для мене це Зірка всього особового складу батальйонно-тактичної групи» [4].

**Справжній командир-лідер здатен підготувати лідерів.** Часто можна почути запитання, хто виховує лідерів у військовому середовищі? Написано сотні наукових статей на цю тематику. Проте, на наше переконання, лише лідер може готувати й виховувати справжніх лідерів. Має бути зразок для наслідування, з кимось потрібно себе ідентифікувати, хтось має показати приклад. Крім того, необов'язково це лідер з однойменного середовища. Військовослужбовець водночас може наслідувати лідерів зі сфери бізнесу, освіти, науки, політики тощо, зокрема окремі особистісні чи професійні якості, методику прийняття рішення, способи поведінки в різних ситуаціях, знанняву компоненту й т.д. Джоко Віллінк зазначає: «Я очікував від своїх підлеглих командирів на полі бою, що саме вони вестимуть за собою. Я вишколив їх – Лейфа (один із командирів підрозділу) та його товаришів-офіцерів, їхніх головних сержантів і старших петі-офіцерів – і навчив приймати рішення. Я вірив, що їхня оцінка поточної ситуації та рішення будуть різкими й непохитними, ретельно обміркованими, тактично виваженими і зрештою сприятимуть досягненню нашої стратегічної мети» [2, с. 228]. Поданий приклад демонструє, як старший командир підготував командирів-лідерів своїх підрозділів, яким він міг цілком довіряти на полі бою не лише виконання бойових завдань, а й керівництво особовим складом та життя військовослужбовців.

**Справжній командир-лідер несе цілковиту відповідальність і приймає ефективні рішення.** Чи означає це, що він має бути експертом в усіх питаннях? На думку Джоко Віллінка, «...лідер не мусить бути експертом в усьому – це неможливо. Командир загону не знається на стрільбі так добре, як його снайпери. Він не розуміється на різних типах рацій, як його радист. Командир не зуміє так точно визначити траєкторію польоту куль і снарядів до цілі, як його навідник» [3, с. 111]. Це твердження також свідчить про те, що справжній командир-лідер обізнаний у різних сферах, але виконання конкретних завдань довіряє своїм підлеглим, які є фахівцями в певному напрямі.

Під час публічного виступу на заняттях із військової риторики полковник Станіслав Павлушенко назвав лідера командиром, який наділений унікальною рисою – брати на себе відповідальність. Офіцер чітко зазначив, що лідерство – це відповідальність, а саме: абсолютна відповідальність не тільки за виконання своїх обов'язків, а й відповідальність за виконання завдань, що стоять перед підрозділом і військовою частиною; відповідальність за свою команду, підлеглих; відповідальність за місію, покладену на командира. Водночас Станіслав Павлушенко під час промови навів приклади, що підтверджували його слова, зокрема лідерів, які брали на себе відповідальність та ефективно виконували бойові завдання з оборони Донецького й Луганського аеропортів у 2014 році.

Герой України підполковник Денис Прокопенко, командир полку «Азов», який героїчно тримав оборону Маріуполя протягом трьох місяців під час сьогоднішньої російсько-української війни, говорить: «Командир на поле бою заходить першим і виходить останнім. Кидати своїх підлеглих на полі бою характерно російським командирам, які не вважають їх за людей» [10, с. 16].

Голова Одеської військової адміністрації полковник Максим Марченко 26 травня 2022 року у вечірньому відеозверненні до мешканців Одещини та всіх

українців дуже вдало пояснив процес прийняття рішень командиром: «...Щодня мені доводиться приймати важливі рішення, що мають балансувати між забезпеченням обороноздатності області та можливістю повернення до нормального мирного життя. Ці рішення завжди приймаються після глибокого аналізу й тривалого обговорення. Ви маєте розуміти, що справжній командир повинен приймати до уваги всі фактори та оцінювати ситуацію, виходячи з найгіршого можливого варіанту розвитку подій. Тільки після цього планувати свою роботу. Тому найперше я вимагаю від себе й адміністрації, щоб наша робота була спрямована на збереження життя та здоров'я мешканців Одещини. Йде війна, ми не можемо розкривати, чому деякі рішення приймаються так чи інакше. Ми знаємо про всі проблеми, їх вирішення – це величезна праця, що потребує часу. Але тільки ваша підтримка та віра у збройні сили й перемогу надає нам сил». У пам'ятці з психології бою науковці зазначають: «Результат битви вирішується в серцях людей і головним чином у серці командира» [12, с. 1].

**Справжній командир-лідер володіє беззаперечними лідерськими якостями.** Адже саме вони дають йому змогу ефективно керувати підрозділами, справлятися з викликами та загрозами, приймати рішення в ситуації невизначеності, діяти в умовах ризику, вести за собою особовий склад, викликати беззаперечну довіру, надихати підлеглих, досягати успіху. Крім загальновідомих лідерських якостей полковник Олег Хміляр виділяє у воїна сміливість, вчинковість, вимогливість, уміння ризикувати, упевненість у своїх силах, уміння організувати себе, перфекціонізм, здатність відкидати сумніви, постійно змінюватися й навчатися, стресостійкість, вірність своїм життєвим принципам, ідеалам і переконанням [15, с. 127].

Під час публічного виступу на заняттях із військової риторики підполковник Іван Криворучко висловив цікаву думку про лідерство в умовах війни: «Справжній лідер проявляється під час кризи. Криза – це справжній час випробувань для лідерства. Під час неї ви демонструєте, хто ви є, і кожен бачить, із чого ви «зроблені»». Він виділив дві основні якості, притаманні офіцеру, командир-лідеру в бойових умовах – сила та рішучість. Військовик відзначив: «...сила лідера полягає не у фізичних якостях, а в силі духу, мужності, стійкості й завзятості в його рішучості. Сила бути першим, мотивувати, запалювати вогонь у своїх підлеглих і захищати їх. Знаходити в собі сили за будь-яких обставин наважуватися та йти вперед. Рішучість безперервно й наполегливо рухатися вперед до мети. Сила лідера – у здатності підніматися після падіння. Сила знайти в собі мужність і прийняти рішення, взяти на себе відповідальність, зробити вибір. Рішучість розпочинати дії без жодних гарантій. Сила – не здаватися».

У світлі російсько-української війни хотілося б прокоментувати дослідження Любові Олесик, яка виділяє такі лідерські якості бойового офіцера російської армії: патріотичність, зневага до смерті, невибагливість до бойових умов, висока стресостійкість до негативних умов бою, прозорливість, креативність і рішучість у застосуванні різних засобів озброєння та неочікуваних для противника маневрів, здатність до аналізу бойової ситуації й миттєвої зміни та прийняття рішення у зв'язку з обстановкою на полі бою, жорстока вимогливість до себе й підлеглих на основі законності, висока відповідальність за життя кожної людини у своєму підрозділі, а також володіння психологічними прийомами для мобілізації особового складу для досягнення наміченої цілі, методами саморегуляції психоемоційних станів, здатністю навчати підлеглих [11, с. 241].

Як показала практика бойових дій із 24 лютого 2022 року, так звані лідери російської армії не проявили більшості з названих лідерських якостей. Навпаки, виразили повну антилідерську позицію. Хоча із впевненістю можна вказати на продемонстровану зневагу до смерті, оскільки на 105 день повномасштабної війни втрати особового складу російської армії (31500 осіб) значно перевищили втрати за 10 років Афганської війни. До того ж російські командири здебільшого навіть не забирають тіла солдат, які загинули. З невибагливістю до бойових умов теж можна посперечатися, оскільки наші вороги проявили надзвичайну винахідливість, виганяючи місцевих жителів із їхніх домівок і самі влаштовуючись там натомість.

Високу стресостійкість до негативних умов бою теж варто заперечити, зважаючи на те, як росіяни тікали з поля бою, що підтвердить будь-який український

офіцер. Ось, наприклад, один із наших воїнів 01 квітня записав відео, де розповів: «Я урочисто хочу заявити, що Гостомель зараз деокупований. Москалі залишили його майже без бою. Пішли вони звідти як лякливі зайці. Вони, звичайно ж, понесли там втрати, але російські солдати йдуть... і своїх кидають. Це вже факт, перевірений українськими воїнами. Ми переможемо. Слава Україні!». Варто ще й додати відомий факт, коли військовослужбовець танкового батальйону 37 мотострілецької бригади переїхав танком свого командира полковника Юрія Медведєва, звинувативши його в загибелі товаришів по службі, оскільки під час боїв дві БТГр втратили з більш ніж 1500 військовослужбовців близько 50 % особового складу [13].

Прозорливість і креативність росіяни проявили під час окупації ЧАЕС, коли на території станції влаштували склад боєприпасів і зокрема копали окопи в «Рудому лісі», найбільш забрудненій радіацією частині Чорнобильської зони, а також під час приземлення авіації та розміщення складу боєприпасів у Чорнобаївці, коли наші воїни їх знищили вже 22 раз (станом на 30 травня 2022 року). Жорстока вимогливість до себе й підлеглих на основі законності, висока відповідальність російських командирів за життя кожної людини в підрозділі проявилася саме тоді, коли солдати хотіли покинути поле бою, повернутися, але вони їх розстрілювали, або просто залишали напризволяще. Хоча повсюди звучить їх лозунг «Ми своїх не кидаємо». Про це свідчать як перехоплені розмови росіян, так і розповіді полонених. До того ж відомо багато випадків залякування, приниження командирами підлеглих і зокрема тих, хто відмовлявся їхати на війну в Україну. Серед психологічних прийомів для мобілізації особового складу та методів саморегуляції психоемоційних станів ворожі командири напевно вбачають прямий наказ на вбивство мирних українців, повне знищення наших домівок, насилля, мародерство.

Водночас не можемо не погодитися з Любов Олесик, яка у статті влучно до сьогоднішніх подій на території нашої держави відзначила, що російськими офіцерами «...багато, особливо негативних вчинків і якостей, зазвичай замовчуються, а особисто не здійснені позитивні привласнюються; люди самі себе наділяють фантастичними якостями й вигаданими вчинками» [11, с. 241].

Усі без виключення українці побачили та відчули жах безглуздої війни, тероризму, геноциду нації, аморальні дії російської армії, відсутність будь-яких особистих чи загальнолюдських цінностей. І натомість справжній непереможний дух військовослужбовців ЗСУ. Наші офіцери, командири-лідери проявляють сьогодні на полі бою справжні лідерські якості та цінності. Для українського командира життя людини стоїть на першому місці, він знає цінність кожного солдата, сержанта, офіцера. Як зазначає головнокомандувач ЗСУ генерал Валерій Залужний: «Людське життя – наш найвищий пріоритет. Цим ми кардинально відрізняємося від противника».

**Справжній командир-лідер користується неабиякою повагою серед підлеглих** не лише через власний професіоналізм, а й завдяки шанобливому ставленню до особового складу. Це підтверджує у своєму інтерв'ю Герой України полковник Валерій Гудзь: «Не кошти, не посада, не військове звання визначають основну потребу для людини. Основна потреба для військового – це повага!» [9].

Командир-лідер вірить у своїх підлеглих, довіряє їм і піклується про них. Герой України генерал-лейтенант Сергій Шаптала наголошує: «Найголовніший принцип – щоб командир завжди довіряли люди, які за ним ідуть. Якщо люди будуть довіряти своєму командиру, вони будуть виконувати задачі, що перед ними стоять» [10, с. 15]. Майор Андрій Яковенко в есе «Мій шлях до військового лідерства, або чому оточення має мене обрати за лідера» розповідає про свою впевненість у підлеглих офіцерах, довірі до них, прислуховування до їхньої думки, підтримки їх прагнення працювати самостійно для досягнення спільної мети. Військовик зазначає: «Кожен із моїх офіцерів є унікальним у своїй професійній діяльності, уміє визначати для себе завдання для досягнення загальної мети та втілення в життя визначених цілей сьогодні» [5, с. 99].

**Справжній командир-лідер володіє ораторським мистецтвом.** Уміння говорити на сьогодні є вельми актуальним. Офіцер щоденно виступає публічно з різними видами промов. А лідерська позиція це передбачає й поготів, лідерська діяльність за своєю природою є ораторською. Неможливо бути лідером, якщо

командира ніхто не наслідує, не говорять про нього, не йдуть за ним, не дослухаються до його ідей. Водночас кожну ідею потрібно вміти висловити ґрунтовно й чітко, переконати особовий склад сприйняти її, а потім мотивувати втілити в життя. Уміння переконувати – одне з найважливіших ораторських умінь для лідера. Девід Рубенштейн зазначає, що люди йдуть за тими, хто вміє переконувати їх у цінності або мудрості його поглядів чи дій [14, с. 20].

Інформування особового складу, доповідь, бойовий наказ, мотиваційна промова, презентація результатів роботи підрозділу тощо – основні види вираження ораторського хисту командира-лідера. Слова командира, сказані напередодні виконання небезпечного бойового завдання, що інтеріоризували інтенцію воїна, подекуди ототожнюються з цілою гамою заходів, проведених у системі бойової підготовки. Лаконічне та змістовне бойове інформування офіцера чітко визначає спектр завдань, що стоять перед військовослужбовцями на полі бою, характеризує поточну ситуацію, роз'яснює причини успіхів і невдач, окреслює внесок кожного в досягнення стратегічної цілі. Мотиваційна промова командира спонукає воїнів до дій, прояву мужності, хоробрості, сміливості, відваги, рішучості, незламності, здійснення героїчного вчинку, подвигу. Володіння ораторським мистецтвом дає змогу командир-лідеру ефективно управляти підрозділом, продуктивно впливати на особовий склад, досягати поставлених цілей, а в бойових умовах спонукати воїнів обирати такий тип поведінки, що приведе до успішного результату, навіть жертвуючи нагородами, званнями, інколи й життям.

**Справжній командир-лідер повноцінно віддається своїй діяльності.** Як зазначає полковник Максим Марченко: «Командир – це безкінечна боротьба, що буде продовжуватися до самого останнього моменту життя» [10, с. 16]. Лідер бере на себе особисті зобов'язання перед собою, підлеглими, підрозділом, ЗСУ та суспільством. Це підтверджує полковник Олег Хміляр, зауважуючи, що вони складають основу життєвого кредо командира. До того ж у часи війни, що для нашої держави актуально з 2014 року, справжній лідер – воїн, у якого прагнення пройти випробування боєм, підкреслює вчений, є найсильнішим інтенційним регулятором поведінки, а палке бажання відчувати цей найвищий прояв мужності – його сутнісною властивістю [15, с. 124]. На сьогодні у ЗСУ не зустрінеш справжнього командира-лідера, який би не мав бойового досвіду. Більшість із них провели на полі бою разом зі своїми підлеглими 3–6 років до 24 лютого 2022 року.

Лідер досягає успіху й постійно орієнтується на результат, створює те, що буде цінним для інших. Це, зі свого боку, вимагає повної віддачі, часу та важкої праці. Девід Рубенштейн влучно підмічає: «Для того, щоб виконувати свою роботу й бути справжнім, визначним лідером, доводиться тяжко працювати за ненормованим графіком» [14, с. 19]. Водночас командир-лідер влучно використовує у своїй діяльності принцип, описаний Регіною Бретт: «Замість того, щоб стріляти з кулемета, розсіюючи свою енергію, перетворись на снайпера: обери чітку ціль у центрі та стріляй по ній» [1, с. 209]. Повноцінна відданість справі, інтелектуальна, емоційна, моральна віддача створюють ситуації успіху та творчості для командира-лідера, формують правильне мислення, розвивають необхідні властивості, спрямовують на розвиток, досягнення конкретних результатів у роботі, тактичних і стратегічних цілей.

**Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Російсько-українська війна внесла зміни в життя всіх українців, а військово-службовців спонукала проявити свої найкращі риси та властивості, показати рівень підготовленості безпосередньо на полі бою. У бойових умовах змінилися правила гри й у військовому середовищі. Війна спонукала до розвитку та формування нових командирів-лідерів. Сучасний лідер, як зазначає Олег Хміляр, це відповідальний ефективний керівник, здатний організувати діяльність підрозділу, вести за собою підлеглих і забезпечити виконання поставлених завдань завдяки власним знанням, досвіду, умінням, постійній роботі з удосконалення лідерських якостей. Командир-лідер – це професіонал, який щодня має справу з новими викликами, проявляє гнучкість та адаптивність, завжди володіє останньою інформацією, має високий рівень підготовки [7, с. 6].

Справжній командир-лідер – воїн, який завжди поруч зі своїми бійцями в бою, уміє працювати в умовах невизначеності та високого ступеня ризику, формує свою команду й цінує результати її роботи, несе цілковиту відповідальність і приймає ефективні рішення, повноцінно віддається своїй діяльності. Саме командир-лідер здатен готувати й готує лідерів, користується неабиякою повагою серед підлеглих. Володіння беззаперечними лідерськими якостями та ораторським мистецтвом забезпечують ефективне керівництво підрозділом, командою, успішне виконання бойових завдань і досягнення тактичних та стратегічних цілей. Командир-лідер точно знає, що потрібно робити, як необхідно діяти, як врахувати всі ризики й максимально зберегти життя особового складу.

Перспективами подальших розвідок є дослідження питання ораторської діяльності офіцера-лідера.

### Література

1. Бретт Регіна. Будь дивом: 50 уроків, щоб зробити неможливе можливим. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 256 с.
2. Віллінк Джоко, Бєбін Лейф. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від «морських котиків». Київ: Книголав, 2020. 400 с.
3. Віллінк Джоко. Стратегія і тактика лідерства. Київ: Форс Україна, 2021. 368 с.
4. Герої України: Сергій Собко та Василь Тарасюк. Невигадані історії: спецвипуск. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8iMm6jePGRM>.
5. Есе. Військове лідерство. Критичне мислення / за ред. О. Ф. Хміляра. Київ: НУОУ, 2020. 103 с.
6. Кауфман Скотт. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. Київ: Лабораторія, 2021. 432 с.
7. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): навч. посіб. / О. Ф. Хміляр та ін. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.
8. Красницька О. В. Депривація військовослужбовців, які виконують завдання у відриві від основних сил, та в умовах полону. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 2 (66). С. 50–63. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-66-2-50-63>.
9. Легендарний командир: бойовий шлях полковника Збройних Сил України Валерія Гудзя. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9AsCrUpqOz0>.
10. Надихаюча книжка Українського Захисника / авт.-упор. Ольга Красницька, Олег Хміляр. Київ: Вид-во Ліра-К, 2022. 116 с.
11. Олесик Л. А. Лидерские качества, требуемые от офицера России для ведения общевойскового боя, – основы профессионального «Я». *Вестник Московского университета МВД России. Психологические науки*. 2017. № 4. С. 240–244. URL: <https://cutt.ly/MDHZraM>.
12. Пам'ятка з психології бою / Олег Хміляр. Київ: НУОУ імені Івана Черняхівського, 2022. 48 с.
13. Російський солдат навмисне переїхав свого командира танком. 2022. URL: <https://cutt.ly/VDJrwkQ>; <https://cutt.ly/jDJtgbf>.
14. Рубенштейн Девід. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри. Київ: Лабораторія, 2021. 448 с.
15. Хміляр О. Ф. Психологія бойової мотивації воїна. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 2 (66). С. 121–131. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-66-2-121-131>.
16. Хміляр О. Ф., Черевичний С. В. Психологія прийняття рішення командиром: від амбівалентності до символічної регуляції поведінки. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. V. Вип. 15. С. 224–232. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jm/v5/i15/25.pdf>.

### References

1. Brett, Rehina (2016). *Bud dyvom: 50 urokiv, shchob zrobyty nemozhlyve mozhlyvym* [Be the Miracle: 50 Lessons for Making the Impossible Possible]. Kharkiv: Klub simeinoho dozvillia [in Ukrainian].
2. Villink, Dzhoko & Bebin, Leif (2020). *Absoliutna vidpovidalnist: uroky liderstva vid «morskykh kotykiv»* [Absolute responsibility: lessons learned from SEALs]. Kyiv: Knyholav [in Ukrainian].



3. Villink, Dzhoko (2021). *Stratehiia i taktyka liderstva* [Leadership strategy and tactics]. Kyiv: Fors Ukraina [in Ukrainian].
4. Heroi Ukrainy: Serhii Sobko ta Vasyl Tarasiuk. Nevyhadani istorii [Heroes of Ukraine: Serhiy Sobko and Vasyl Tarasyuk. Uninvented stories]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8IMm6jePGRM> [in Ukrainian].
5. Ese (2020). Viiskove liderstvo. Krytychne myslennia [Essay. Military Leadership. Critical Thinking]. (O.F. Khmiliar (Ed.)). Kyiv: NUOU [in Ukrainian].
6. Kaufman, Skott (2021). Za mezhamy piramidy potreb. Novyi pohliad na samorealizatsiiu [Beyond the pyramid of needs. A new look at self-realization]. Kyiv: Laboratoriia [in Ukrainian].
7. Kontsepsiia liderstva za standartamy armii krain NATO (2018) [Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries]. (O.F. Khmiliar (Ed.)). Kyiv: NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho [in Ukrainian].
8. Krasnytska, O.V. (2022). Depryvatsiia viiskovosluzhbovtziv, yaki vykonuiut zavdannia u vidryvi vid osnovnykh syl, ta v umovakh polonu [Deprivation of military servicemen who perform tasks separately from the main forces, and in the captivity conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 2 (66), 50–63. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-66-2-50-63> [in Ukrainian].
9. Lehendarnyi komandyr: boiovyi shliakh polkovnyka Zbroinykh Syl Ukrainy Valeria Hudzia. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9AsCrUpqOz0> [in Ukrainian].
10. Nadykhaiucha knyzhka Ukrainskoho Zakhysnyka. (2022). [The inspiring book of the Ukrainian Defender]. (Olha Krasnytska & Oleh Khmiliar (Ed.)). Kyiv: Lira-K [in Ukrainian].
11. Olesyk, L.A. (2017). Lyderskye kachestva, trebuemye ot ofycera Rossyy dlja vedeniya obshhevojskovogo boia, – osnovy professyonal'nogo «Ja» [Leadership qualities required from a Russian officer to conduct combined arms – the basis of a professional «I»]. *Vestnyk Moskovskogo unyversyteta MVD Rossyy. Psichologicheskyye nauky*, 4, 240–244. URL: <https://cutt.ly/MDHZraM> [in Russian].
12. Pamiatka z psichologii boiu. (2022). [A note on the psychology of combat]. Oleh Khmiliar (Ed.). Kyiv: NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho [in Ukrainian].
13. Rosiyskyi soldat navmysne pereikhav svoho komandyra tankom [A Russian soldier deliberately ran over his commander with a tank]. 2022. URL: <https://cutt.ly/vDJrWkQ>; <https://cutt.ly/jDJtgbf> [in Ukrainian].
14. Rubenshtein, Devid (2021). Buty liderom. Mudrist vid tykh, khto zminyv pravyla hry [How to lead: wisdom from the world's greatest CEOs]. Kyiv: Laboratoriia [in Ukrainian].
15. Khmiliar, O.F. (2022). Psicholohiia boiovoi motyvatsii voina [Psychology of warrior's combat motivation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 2 (66), 121–131. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-66-2-121-131> [in Ukrainian].
16. Khmiliar, O.F. & Cherevychnyi, S.V. (2015). Psicholohiia pryiniattia rishennia komandyrom: vid ambivalentnosti do symvolichnoi rehuliatcii povedinky [Decision-making psychology of a Commander: from ambivalence to symbolic regulation of behavior]. *Aktualni problemy psicholohii – Actual problems of psychology*, 5 (15), 224–232. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v5/i15/25.pdf>. [in Ukrainian].

---

### **Krasnytska O.**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Social Sciences  
National Defense University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy  
Olya271272@ukr.net  
[orcid.org/0000-0002-0417-3318](https://orcid.org/0000-0002-0417-3318)

### **THE FIGURE OF A TRUE COMMANDER-LEADER**

*The Russo-Ukrainian war intensified the issue of leadership among officers and commanders, encouraged them to show their best qualities and show a high level of professionalism on the battlefield. The article deals with the portrait of a true commander-leader, clarifies his/her main characteristics and skills that ensure the effective implementation of military and professional tasks and leadership of subordinate personnel, in particular in combat situations. A true commander-leader, capable of leading*

*personnel, making difficult decisions and acting effectively in the face of challenges and threats, motivating subordinates to purposeful actions and heroic deeds, today is a symbol of faith, trust and victory.*

*A true commander-leader is described as a combatant who is always close to his men in battle, is tested in battle, and able to overcome fear and failure of subordinates, strengthens their mental stability, instills in them faith in victory, purposefully moves to success, achieving tactical and strategic goals with his team. The ability of the commander-leader to work under conditions of uncertainty and new challenges, in particular during hostilities, possession of undisputed leadership qualities, oratory is described.*

*It has been found that a true commander-leader is able to train new leaders, he knows and understands that the success of a combat mission is not only the result of his command of the unit, but also the work of the entire team. It is proved that the commander-leader bears full responsibility and makes effective decisions, enjoys considerable respect among subordinates and is fully committed to his work.*

*The article gives examples of real commander-leaders who today successfully manage personnel on the battlefield and lead Ukraine step by step to victory. It is emphasized that the commander's possession of these qualities and skills allows an officer to be an effective leader and leader in a military unit, to form a team led by him in order to ensure successful combat missions, including in direct threat to life and health of servicemen.*

*Key words: commander, officer, leader, combat conditions, oratory, leader's qualities, decision making.*