

<https://doi.org/10.31891/PT-2025-5-13>

УДК: 159.922

**Олена КУЛЕШОВА**

кандидат психологічних наук, доцент,  
Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5428-2670>

e-mail: [kuleshovaO@khmnu.edu.ua](mailto:kuleshovaO@khmnu.edu.ua)

**Валентина ЛАВРОВСЬКА**

здобувачка вищої освіти,

Хмельницький національний університет

e-mail: [lavrovskavalentyna2027@gmail.com](mailto:lavrovskavalentyna2027@gmail.com)

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ**

*У статті обґрунтовано концептуальні та психолого-педагогічні засади формування лідерських якостей курсантів у контексті сучасної військової освіти. Визначено вплив трансформацій сектору безпеки й оборони, зростання гібридних загроз та високої інтенсивності службово-бойової діяльності на вимоги до лідерських компетентностей майбутніх офіцерів. Проаналізовано науковий доробок із проблематики військового лідерства та окреслено ключові напрями професійної підготовки, що забезпечують розвиток мотиваційних, когнітивних, комунікативних й управлінських характеристик курсантів. Представлено результати емпіричного дослідження рівнів сформованості компонентів лідерського потенціалу, які засвідчили наявність як сильних сторін (мотивація до успіху, самоефективність, комунікативні здібності), так і проблемних зон, зокрема нестійкість стилю управління, недостатній розвиток організаторських умінь і знижена концентрація уваги частини респондентів.*

*На основі отриманих даних розроблено комплекс науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів, що включає розвиток когнітивної саморегуляції, емоційного інтелекту, цільової комунікації, організаторських здібностей, мотивації до успіху та ефективного стилю управління. Підкреслено значення індивідуалізованого підходу, інтеграції теоретичної й практичної підготовки, наставництва, залучення до командної діяльності та використання методів моделювання управлінських ситуацій. Зазначено перспективи подальших досліджень, зокрема експериментальну перевірку ефективності комплексу, розширення діагностичного інструментарію, аналіз гендерних особливостей лідерського становлення та впливу бойового досвіду на лідерські компетентності.*

*Ключові слова:* лідерство, лідерські якості, військова освіта, військовий колектив.

Olena KULESHOVA, Valentyna LAVROVSKA  
Khmelnyskyi National University

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF CADETS LEADERSHIP QUALITIES IN THE CONTEXT OF MODERN MILITARY EDUCATION

*The article explores the conceptual foundations of developing leadership qualities among cadets within modern military education. In the context of dynamic changes in the security environment and increasing demands on military personnel, the development of leadership potential is viewed as a key prerequisite for the professional readiness of future officers. Military leadership is considered a multidimensional construct, encompassing motivational, cognitive, communicative, and managerial components that enable effective performance in complex and stressful conditions.*

*The theoretical analysis emphasizes an integrative approach combining pedagogical, psychological, and organizational factors. Individualized educational strategies that account for personal traits, professional aspirations, and the specifics of military training play a significant role, promoting the formation of stable leadership behaviors aligned with contemporary service standards.*

*The empirical part evaluates the development of key components of cadets' leadership potential. Results confirm the heterogeneous nature of leadership formation: a significant proportion of cadets demonstrate medium or high levels of achievement motivation, self-efficacy, and communicative competence, while some show underdeveloped leadership characteristics, inconsistent management styles, and reduced attention stability.*

*The study highlights the need for purposeful development of leadership competencies within professional military training, including fostering resilience, decision-making skills, emotional regulation, teamwork, and responsibility. Reflective practices, real-life scenario modeling, and a supportive educational environment encourage cadets' autonomy and initiative.*

*The conclusions underscore that leadership development is a systematic pedagogical task. Strengthening leadership qualities ensures the effectiveness of future officers and enhances the overall operational capability of the Armed Forces. The article provides theoretical justifications and practical recommendations for optimizing programs aimed at enhancing leadership potential in military institutions.*

**Keywords:** leadership, leadership qualities, military education, military unit.

Стаття надійшла до редакції / Received 18.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.12.2025

### Постановка проблеми у загальному вигляді

**та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Трансформація сучасної системи національної безпеки, поява нових форм гібридних загроз з боку країни-агресора, зростання інтенсивності та непередбачуваності бойових дій зумовлюють потребу у підготовці військових фахівців, здатних здійснювати ефективне лідерство в умовах підвищеного ризику та невизначеності. У сучасних умовах офіцер повинен володіти не лише фаховими компетентностями, а й розвиненим комплексом лідерських якостей, що забезпечують

уміння мотивувати підлеглих, приймати оперативні управлінські рішення, підтримувати психологічну стійкість особового складу, формувати ефективну командну взаємодію та діяти в кризових ситуаціях.

Попри зростання наукового інтересу до проблематики військового лідерства, питання теоретичного обґрунтування психолого-педагогічних засад розвитку лідерських якостей у курсантів, інтеграції результатів психодіагностичного оцінювання у програми підготовки, а також створення прикладних комплексів формування лідерських компетентностей залишаються опрацьованими недостатньо повно. Особливо вагомою ця проблема стає в контексті реформування сектору безпеки й оборони України, де лідерські якості офіцера розглядаються як один із ключових чинників забезпечення боєздатності та ефективності підрозділів.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Питанням формування лідерської компетентності у військових освітніх закладах присвячені праці О. Бойка [1], Г. Бондарева, О. Дичка, І. Криленка [2], В. Лагодзіновського, О. Семененка та ін. [8]. Дослідники підкреслюють необхідність поєднання професійної підготовки з розвитком комунікативних, мотиваційних та емоційно-вольових характеристик курсантів, що забезпечують ефективність управлінської діяльності.

У сучасних підходах до формування майбутнього офіцера-лідера ключовою є інтеграція теоретичних і практичних форм підготовки, що забезпечує не лише засвоєння необхідних знань, а й вироблення умінь застосовувати їх у реальних умовах служби. Особлива увага приділяється розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості, оскільки здатність розуміти власні й чужі емоції, контролювати психічний стан і зберігати ефективність у стресових ситуаціях визначає професійну надійність військового фахівця. Важливою складовою професійного становлення є формування навичок прийняття рішень у змінних, невизначених і критичних умовах, що потребує високого рівня аналітичного мислення, ситуаційної обізнаності та швидкої адаптації. Не менш значущим є розвиток командної взаємодії та міжособистісних комунікацій, адже офіцер-лідер повинен уміти організувати спільну діяльність, підтримувати згуртованість підрозділу та ефективно взаємодіяти з різними групами військовослужбовців. Для досягнення цих цілей активно застосовуються сучасні активні методи навчання – тренінги, практичні вправи, моделювання тактичних ситуацій, рольові ігри та проблемно-

орієнтоване навчання, що сприяють набуттю практичного досвіду, розвитку лідерських компетентностей і високої професійної готовності до виконання службових обов'язків. [1; 2; 9].

Важливим нормативним документом є «Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України», де визначено ключові компетентності офіцера: морально-психологічну стійкість, усвідомлене виконання обов'язків, ефективну комунікацію, здатність до стратегічного мислення та командної роботи [3].

Водночас, попри значну кількість теоретичних праць, у дослідженнях недостатньо представлено: емпіричні моделі оцінювання лідерського потенціалу курсантів; аналіз взаємозв'язку мотиваційних, когнітивних, комунікативних і управлінських характеристик; науково обґрунтовані комплекси психолого-педагогічного впливу, розроблені з урахуванням реальних діагностичних даних. Це визначило наукову нішу та спрямування даного дослідження.

### **Формулювання цілей статті**

**Мета статті** полягає у обґрунтуванні концептуальних та психолого-педагогічних засад формування лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів, а також представленні комплексу підходів до їх розвитку, розробленого на основі емпіричного дослідження, проведеного у Національній академії Державної прикордонної служби України.

### **Виклад основного матеріалу**

Формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти військових освітніх закладів в науковому контексті розглядається як багатофакторний процес, що включає розвиток когнітивної, емоційно-вольової комунікативної, мотиваційної, та організаторської сфер. Науковці підкреслюють, що становлення офіцера-лідера зумовлюється сукупністю як індивідуально-психологічних характеристик, так і умов військового освітнього середовища [1; 2; 5].

До ключових чинників розвитку військового лідерства належать: високий стресовий фон професійної діяльності; відповідальність за підлеглих та результати службових дій; необхідність ухвалення рішень у невизначених ситуаціях; наявність командної взаємодії як домінуючої форми роботи.

З огляду на це, лідерські якості не є сталими особистісними характеристиками, а виступають динамічним комплексом, який може бути сформований і розвинений у процесі цілеспрямованої навчально-виховної роботи [1].

У контексті військової освіти формування та розвиток лідерських компетентностей курсантів забезпечується реалізацією низки цілеспрямованих напрямів підготовки, серед яких:

- поєднання теоретичної військово-професійної підготовки з практичною діяльністю у різних формах навчання;
- використання активних освітніх технологій, зокрема дискусій, рольових та ділових ігор, аналізу ситуаційних кейсів;
- проведення комплексних тактичних вправ у середовищі, максимально наближеному до умов реальних бойових дій;
- залучення курсантів до виконання командирських обов'язків, зокрема через практику молодших командирів;
- участь у діяльності військових наукових осередків та дослідницьких ініціатив;
- запровадження механізмів наставництва й менторської підтримки з боку досвідчених офіцерів;
- використання професійного досвіду викладачів, які брали участь у бойових діях;
- проходження стажування у підрозділах охорони державного кордону з метою набуття практичних навичок управління підрозділом;
- розвиток лідерського потенціалу через участь у роботі органів курсантського самоврядування;
- залучення курсантів до організації та проведення саморозвитку в години проведення самостійної підготовки до навчальних занять;
- долучення до міжнародних освітніх програм і тренінгових проєктів, включаючи актуальність вивчення факультативу іноземної мови;
- включення осіб, що займають посади молодших командирів до дорадчих органів структурних підрозділів з метою формування в них почуття відповідальності за власний підрозділ, можливістю волевиявлення в різного роду питаннях та прийняття особистих рішень, екологічному впливі на підлеглих, розподілі ситуативних завдань серед підпорядкованого персоналу;
- інтеграція гендерно-чутливих підходів в освітній процес як елемент формування сучасного стилю військового лідерства;
- використання принципів рівності, толерантності та безбар'єрності в роботі з особовим складом.

Як показують дослідження, емоційний інтелект командира, здатність приймати свідомі рішення в стресових умовах, справедливість, системність, довіра та індивідуальний підхід значною

мірою визначають ефективність його лідерської взаємодії з підлеглими [7].

Серед концептуальних основ становлення лідерських якостей майбутніх офіцерів особливе місце посідає індивідуалізований підхід у освітньому процесі, що передбачає включення індивідуального навчання у контекст професійної службової діяльності згідно зі стратегічними орієнтирами розвитку військової служби в Україні та стандартів НАТО (Організації Північноатлантичного договору). Індивідуальне навчання майбутніх офіцерів-лідерів розглядається науковцями як цілісна соціально-педагогічна система, орієнтована на всебічний гармонійний розвиток особистості та формування базових лідерських компетентностей, зокрема здатності критично осмислювати усталені обмеження, усвідомлювати рівень власної відповідальності та впливу на підпорядкований особовий склад, а також ефективно взаємодіяти з підлеглими для досягнення спільних цілей [3]. Власне й постановка актуальних реальних цілей є однією зі складових лідерських компетентностей майбутнього офіцера, як і його прагнення до саморозвитку і самовдосконалення, постійного та безперервного в процесі оперативного-службової діяльності та подальшої ефективної взаємодії, стратифікації, професійного зростання як командира.

Емпіричне дослідження було проведено у 2024-2025 навчальному році на базі Національної академії Державної прикордонної служби України. До вибірки увійшли 60 курсантів третього курсу, серед яких 10 жінок (16,67%) і 50 чоловіків (83,33%), а також 8 молодших командирів (13%), які займають посади командирів відділень. Дослідження проводилось з дотриманням принципів добровільності, анонімності та поінформованої згоди.

Для діагностики структурних компонентів лідерських якостей та виявлення проблемних чинників їх формування було застосовано комплекс валідизованих психодіагностичних методик: тест мотивації до успіху Т. Елерса; шкала загальної самоефективності Р. Шварцера та М. Срусалема; методика оцінки комунікативних і організаторських здібностей (КОС) Сиявського-Федоришина; опитувальник самооцінки стилю управління [4]; індикатор уважності для контролю валідності відповідей у методиці Т. Елерса.

Щодо останнього прийому, а саме використання «пастки на уважність» – в разі, коли суттєва частка респондентів не проходить дану перевірку, тоді це не є методичною проблемою дослідження, а потенційним маркером низької компетентності, що варто враховувати при оцінці формування лідерських якостей [10]. При проведенні емпіричного дослідження серед курсантів третього курсу «тест на

неуважність» не пройшли 11 респондентів (18,33%), один з яких займав посаду командира відділення навчальної групи. Це дало підставу виокремити когнітивно-поведінковий компонент у комплексі підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів. Інтеграція компоненту уважності до програм лідерської підготовки здатна підвищити їх ефективність, забезпечуючи всебічний та цілісний розвиток особистості майбутнього офіцера-лідера.

Узагальнення отриманих даних засвідчило варіативність рівнів сформованості мотиваційної, когнітивної, комунікативної та управлінської складових лідерського потенціалу курсантів. Переважна частина респондентів продемонструвала середні (47,6%) або підвищені показники мотивації до успіху (41,3%), самоефективності (56%) та комунікативних здібностей (34%). Водночас було виокремлено групу учасників із недостатньо розвиненими окремими лідерськими характеристиками, нестійкістю стилю управління (40%) та зниженим рівнем концентрації уваги (18,33%), що вказує на необхідність посилення цілеспрямованого психолого-педагогічного впливу та інтегрованих підходів. Окремо було проаналізовано результати дослідження за всіма валідизованими методиками серед опитаних молодших командирів, що дозволило оцінити сформованість стилю керівництва і основні лідерські якості, притаманні їм у роботі з підлеглими курсантами. Дослідження показало, що більшість молодших командирів виявляють позитивну динаміку у розвитку професійно значущих особистісних характеристик, зокрема демонструють високий рівень самоефективності, достатній рівень мотивації до досягнень, превалювання демократичного стилю керівництва, а також сформовані комунікативні вміння. Однак, непоодинокі фіксування слабо виражених або суперечливих орієнтувань в управлінській ланці свідчить про потребу в індивідуальному підході до стабілізації напряму керівництва, уникнення «плаваючого» стилю управління, а також розвитку організаторської компоненти лідерських якостей.

Емпіричні результати дослідження стали підґрунтям для розроблення комплексу науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів.

Метою цього комплексу є створення багатокомпонентної стратегії розвитку ключових лідерських якостей курсантів, базованої на даних психодіагностики та спрямованої на формування ефективного стилю управління, високого рівня комунікативної й організаторської компетентності, самоефективності та мотивації до досягнення успіху. Комплекс також включає в себе компоненти: підвищення когнітивної

саморегуляції, розвитку цільової комунікації у військовому колективі, вивчення іноземної мови, розвиток емоційного інтелекту та мотиваційний компонент морально-психологічного забезпечення особового складу.

Перед комплексом науково обґрунтованих підходів постають такі завдання: визначити ключові компоненти лідерських якостей, необхідні майбутньому офіцерові, з урахуванням специфіки професійної діяльності у військових структурах; розробити та впровадити діагностичний інструментарій для моніторингу рівня розвитку лідерських якостей курсантів, зокрема мотивації до успіху, самоефективності, комунікативних і організаторських здібностей, а також управлінських стилів; створити систему психолого-педагогічного впливу, спрямовану на цілеспрямоване формування та розвиток лідерських якостей через тренінги, моделювання управлінських ситуацій, командну роботу та самоаналіз; сприяти розвитку усвідомленого стилю управління, орієнтованого на демократичні цінності, відповідальність і ефективну комунікацію у професійному середовищі; забезпечити науково-методичний супровід впровадження підходів у процесі професійної підготовки, включно з оцінкою динаміки розвитку лідерських якостей; формувати у курсантів стійку мотивацію до самовдосконалення, що є основою довготривалого особистісного та професійного зростання в офіцерській кар'єрі.

Комплекс призначено для групової роботи офіцерів курсової ланки з курсантами та включає вісім науково обґрунтованих підходів до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів. Тренінгові заняття за цими підходами розраховані на групи чисельністю 10-30 осіб та передбачають використання існуючих методик роботи з курсантами військових освітніх закладів. Вони можуть застосовуватися як для молодших командирів, так і для звичайних курсантів.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Формування лідерських якостей курсантів військових освітніх закладів є багатокомпонентним процесом, що включає розвиток професійних, мотиваційних, комунікативних та управлінських характеристик. Результати емпіричного дослідження підтвердили наявність у курсантів достатнього потенціалу для формування ефективного стилю лідерства, проте виявили окремі проблемні зони, зокрема коливання стилю управління, недостатній розвиток організаторських умінь та знижену увагу частини респондентів.



Запропонований комплекс підходів може стати основою для подальшого удосконалення системи військової освіти. Перспективи майбутніх досліджень полягають у: експериментальній перевірці ефективності комплексу; розширенні діагностичного інструментарію; вивченні гендерних особливостей лідерського розвитку; аналізі впливу бойового досвіду на формування лідерських якостей; збільшення мотивації особового складу до саморозвитку, самосвідомості та саморефлексії; міжвідомчому порівнянні моделей підготовки військових лідерів.

### Література

1. Бойко О. Організаційні умови впровадження методики формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у вищих військових закладах освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 6. Т. 2. С. 31-37.
2. Бондарев Г., Дичко О., Криленко І. Умови формування лідерських якостей у курсантів військового вишу. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доповідей ХХІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 18-20 травня 2021 р. : у 5 ч. Харків : ВІТВ НТУ «ХПІ», 2021. Ч. 5. С. 35.
3. Доктрина військового лідерства Збройних Сил України <https://salo.li/D2b4989>
4. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : Методичний посібник. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
5. Miller H., Durnich L. The Mindful Leader: A Review of Leadership Qualities Derived from Mindfulness Meditation. *Front Psychol. Sec. Mindfulness*, 2024.
6. Mülle K. Emotional Intelligence Training. ATD Press, 2016.
7. Положення про організацію освітнього процесу в НАДПСУ, 2025.
8. Семененко О. та ін. Leadership Development in the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security*, 2023.
9. Собчишин, О. Лідерські якості майбутніх військовослужбовців України у ХХІ столітті. *Ввічливість. Humanitas*. 2021. № 6. С. 58-67. Doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.6.9>
10. Frenkie, Y.H. Kung, Navio Kwok, Douglas J. Brown Are Attention Check Questions a Threat to Scale Validity? *Special Issue : Research Participant Carelessness*, Canada, 2018. Vol. 67. P. 144-158.

## References

1. Boiko O. Orhanizatsiini umovy vprovadzhennia metodyky formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv u vyshchykh viiskovykh zakladakh osvity. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolkakh. 2020. № 6. Т. 2. S. 31-37.
2. Bondarev H., Dychko O., Krylenko I. Umovy formuvannia liderskykh yakosti u kursantiv viiskovoho vyshu. Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia : tezy dopovidei XXIX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, m. Kharkiv, 18-20 travnia 2021 r. : u 5 ch. / za red. Ye. Sokola. Kharkiv : VITV NTU «KhPI», 2021. Ch. 5. S. 35.
3. Doctrine of Military Leadership of the Armed Forces of Ukraine <https://salo.li/D2b4989>
4. Kokun O.M., Pishko, I.O., Lozinska, N.S. Collection of Methods for Diagnosing Leadership Qualities of Cadets, Sergeants and Officers: Methodological Manual. Kyiv: "SRC" AFU, 2024. 433 p.
5. Miller H., Durnich L. The Mindful Leader: A Review of Leadership Qualities Derived from Mindfulness Meditation. *Frontiers in Psychology, Section Mindfulness*, 2024.
6. Mülle K. Emotional Intelligence Training. ATD Press, 2016.
7. Regulation on the Organization of the Educational Process at the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, 2025.
8. Semenenko, O., et al. Leadership Development in the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security*, 2023.
9. Sobchyshyn O. Leadership Qualities of Future Military Personnel of Ukraine in the 21st Century. *Humanitas*, 2021. № 6. S. 58-67. Doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.6.9>
10. Frenkie, Y.H. Kung, Navio Kwok, Douglas J. Brown. Are Attention Check Questions a Threat to Scale Validity? Volume 67, Issue 2, Special Issue: Research Participant Carelessness, Canada, 2018. 2018. Vol. 67. P. 144-158.