

УДК 378.035:316.46]:355.095.5

<https://doi.org/10.26565/2074-8167-2021-49-01>

## ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КУРСАНТІВ

**А. А. Бабич**

Харківський національний університет Повітряних Сил  
імені Івана Кожедуба  
вул. Сумська 77/79, м. Харків, Україна, 61023  
babich0384@ukr.net ORCID ID 0000-0002-0930-4700

**К. О. Яндола**

Харківський національний університет Повітряних Сил  
імені Івана Кожедуба  
вул. Сумська 77/79, м. Харків, Україна, 61023  
yandola-k@ukr.net ORCID ID 0000-0002-1040-5381

У статті розглянута сутність лідерських якостей курсантів, підкреслена необхідність та важливість їх формування під час здобуття вищої військової освіти. Проведений аналіз наукової літератури продемонстрував розбіжності як у трактуванні сутності поняття «лідерські якості», так і у переліку найбільш важливих лідерських якостей. Автори дійшли висновку, що лідерські якості курсантів на сучасному етапі слід розглядати як важливу складову hard-skills, що обумовлено низкою об'єктивних факторів. Процеси формування та розвитку лідерських якостей повинні носити комплексний, системний та систематичний характер. Обов'язковою складовою є наявність об'єктивної системи оцінювання рівня прояву та динаміки лідерських якостей.

В сучасній літературі є ціла низка психологічних тестів та комплексних методик оцінювання лідерських якостей. Однак автори впевнені, що в кожному конкретному випадку (мається на увазі спеціальність та спеціалізація) змінюється як перелік найбільш важливих лідерських якостей, так і методи та процедури їх оцінювання.

У статті представлені результати соціологічного опитування, яке проведено з метою формування переліку лідерських якостей майбутніх фахівців структур морально-психологічного забезпечення ЗСУ.

Авторами розроблений та проведений тренінг, спрямований на формування визначених якостей. Тренінг передбачає використання різних методів оцінювання рівня прояву лідерських якостей. Результати тренінгу дали змогу скласти порівняльний аналіз таких методів оцінювання як: психологічні тести, соціометрія, case-study, експертне оцінювання.

Результати педагогічного спостереження за курсантами під час тренінгу підтвердили той факт, що методи оцінювання лідерських якостей не можуть бути однаковими в різних умовах. Однак, можна створити комплексну систему оцінювання лідерських якостей курсантів, яка базується на кваліметричній моделі. Авторами представлений фрагмент для побудови базової кваліметричної моделі.

**Ключові слова:** лідерство, лідерські якості, оцінювання, методи оцінювання, кваліметрична модель.

**А. А. Бабич**

Харьковский национальный университет Воздушных Сил имени Ивана Кожедуба  
ул. Сумская 77/79, г. Харьков, Украина, 61023

**К. О. Яндола**

Харьковский национальный университет Воздушных Сил имени Ивана Кожедуба  
ул. Сумская 77/79, г. Харьков, Украина, 61023

## ОЦЕНИВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ КУРСАНТОВ

В статье рассмотрена сущность лидерских качеств курсантов, подчеркнута необходимость и важность их формирования во время получения высшего военного образования. Проведенный анализ научной литературы продемонстрировал разногласия как в трактовке сущности понятия «лидерские качества», так и в перечне наиболее важных лидерских качеств. Авторы пришли к выводу, что лидерские качества курсантов на современном этапе следует рассматривать как важную составляющую hard-skills, что обусловлено рядом объективных факторов. Процессы формирования и

розвитку лідерських якостей повинні мати комплексний, системний і систематичний характер. Обов'язковою складовою є наявність об'єктивної системи оцінювання рівня проявлення і динаміки лідерських якостей.

В сучасній літературі є цілий ряд психологічних тестів і комплексних методик оцінки лідерських якостей. Однак автори впевнені, що в кожному конкретному випадку (існує спеціальність і спеціалізація) змінюється перелік найбільш важливих лідерських якостей, так і методи і процедури їх оцінювання.

В статті представлені результати соціологічного опитування, проведеного з метою формування переліку лідерських якостей майбутніх фахівців структур морально-психологічного забезпечення ВСУ.

Авторами розроблено і проведено тренінг, спрямований на формування певних якостей. Тренінг передбачає використання різних методів оцінювання рівня проявлення лідерських якостей. Результати тренінгу дозволили скласти порівняльний аналіз цих методів оцінювання: психологічні тести, соціометрія, case-study, експертна оцінка.

Результати педагогічного спостереження за курсантами в час тренінгу підтвердили той факт, що методи оцінювання лідерських якостей не можуть бути однаково в різних умовах. Однак, можна створити систему комплексної оцінки лідерських якостей курсантів, заснованою на кваліметричних моделях. Авторами представлено фрагмент для побудови базової кваліметричної моделі.

**Ключові слова:** лідерство, лідерські якості, оцінювання, методи оцінювання, кваліметрична модель.

#### **A. A. Babych**

Ivan Kozhedub Kharkiv National Air Force University  
Sumskaya Street 77/79, Kharkiv, Ukraine, 61023,

#### **K. O. Yandola**

Ivan Kozhedub Kharkiv National Air Force University  
Sumskaya Street 77/79, Kharkiv, Ukraine, 61023

### **ASSESSMENT OF CADETS' LEADERSHIP QUALITIES**

The essence of leadership qualities of cadets is considered in the article, the necessity and importance of their formation during higher military education are emphasized. The analysis of the scientific literature showed disagreements both in the interpretation of the essence of the concept of "leadership qualities" and in the list of the most important leadership qualities. The authors came to the conclusion that nowadays due to a number of objective factors the leadership qualities of cadets should be considered as an important component of hard-skills.

The processes of formation and development of leadership qualities must be comprehensive and systematic. An obligatory component is the availability of an objective system for assessing the level of manifestation and dynamics of leadership qualities.

In the modern literature there are a number of psychological tests and complex methods of assessment of leadership qualities. However, the authors are convinced that in each case (meaning the specialty and specialization) changes as the list of the most important leadership qualities as the methods and procedures for their evaluation.

The results of a sociological survey conducted to form a list of leadership qualities of future specialists in the structures of moral and psychological support of the AFU are presented.

The authors developed and conducted training aimed at the formation of certain qualities. The training involves the use of various methods to assess the level of emergence of leadership qualities. The results of the training allowed to make a comparative analysis of such assessment methods as: psychological tests, sociometry, case-study, expert assessment.

The results of pedagogical observation of cadets during the training confirmed the fact that the methods of assessing leadership qualities cannot be the same in different conditions. However, it is possible to create a system of comprehensive assessment of leadership qualities of cadets, based on qualimetric models. The authors present a fragment for constructing a basic qualimetric model.

**Keywords:** leadership, leadership qualities, evaluation, evaluation methods, qualimetric model.

**Вступ.** Одним із актуальних питань військових вишів є така організація освітнього процесу, яка дозволяє формувати та постійно вдосконалювати лідерські якості військовослужбовців, включаючи вищу та післядипломну

освіту. Дослідження лідерства у військовій сфері обумовлено вимогами сучасності: зміною характеру військових конфліктів та війн, необхідністю підвищення ефективності виконання підрозділами бойових завдань, пошуку нових

форм організації управлінської та керівної діяльності офіцерів, прагненням модернізувати українську армію, намаганням максимально ефективно впровадити стандарти НАТО.

Передумовою ефективного пошуку шляхів формування та розвитку лідерських якостей є визначення ступеня їх прояву. Про ефективність обраних заходів свідчать зміни, які відбулися в структурі лідерських якостей або сил їх прояву. Це означає, що необхідна відповідна система оцінювання лідерських якостей.

Через складність лідерства як соціального феномену в літературі виникає чимало суперечностей щодо визначення сутності поняття «лідер», «лідерство», «лідерські якості», структури лідерських якостей та, відповідно, процедур оцінювання останніх.

На важливість формування та розвиток лідерських якостей вказують чисельні роботи науковців та практиків. Портрет сучасного лідера-офіцера містить такі якості як: рішучість, дисциплінованість, патріотизм, критичність мислення, ретельність, педантичність, кмітливність, розсудливість, комунікабельність, наявність педагогічних і психологічних здібностей, почуття обов'язку і здатність жертвувати особистісними інтересами заради спільних цілей тощо.

Загальні питання лідерства висвітлюють в своїх роботах Г. Андрєєва, В. Бондаренко, А. Лутощкін, О. Мармаза, Б. Паригін, О. Пономарьов, О. Романовський, Н. Семченко, Л. Уманський, Ф. Хміль, З. Черваньова, С. Шацький, В. Ягодніков тощо. Проблема лідерства у військових колективах висвітлена в працях О. Бойка, А. Видає, О. Кокуна, Д. Коцеруби, О. Маковського, В. Осьодла, О. Романовського, Є. Староконя, Г. Шевченка, В. Ягупова тощо.

Тим не менш, й до нині в літературі спостерігаємо протиріччя:

- між бажанням створити універсальну систему діагностики та оцінювання лідерських якостей та відсутністю можливості створити єдиний для всіх фахівців перелік лідерських якостей;
- між прагненням стандартизувати процедури діагностування й оцінювання та мінливістю зовнішнього середовища, яке змушує приділяти значну увагу ситуаційній складовій.

**Мета та завдання.** З огляду на вищезазначене, метою статті є теоретико-методологічне дослідження сутності лідерських якостей курсантів та узагальнення методів оцінювання лідерських якостей курсантів в системі вищої освіти.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання: розглянути сутність поняття «лідерські якості», визначити ті лідерські якості, які необхідно формувати та розвивати у курсантів під час здобуття вищої військової освіти; узагальнити методи оцінювання рівня сформованості лідерських якостей курсантів.

**Методи дослідження.** При написанні даної роботи були використані такі методи дослідження: розгляд загальних теоретичних питань передбачає застосування порівняльного та логіко-системного аналізу наукової та науково-методичної літератури; соціологічне опитування та застосування методу експертної оцінки – для складання переліку лідерських якостей; педагогічне спостереження – для складання порівняльної характеристики методів оцінювання лідерських якостей; елементи кваліметричного оцінювання – для складання базової структури кваліметричної моделі оцінювання лідерських якостей курсантів.

**Результати.** Фокусом науковців, які опікуються питаннями лідерології є, перш за все, визначення самого поняття «лідер» та «лідерство». В сучасній науковій літературі «лідерство» представляється як риса характеру, технологія впливу, сукупність якостей, складовою професійних навичок, однією із soft-skills. Дослідження лідерства в різних сферах, умовах та ситуаціях призвели до того що не дивлячись на значну кількість наукових робіт, не існує й єдиного тлумачення поняття «лідерські якості».

Лідерські якості в науковій літературі визначаються як: особистісні якості, які забезпечують ефективне лідерство – індивідуально-особистісні і соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети [7]; такі якості, які потрібні особистості для успішної організаторської діяльності й створення позитивної атмосфери в колективі, що сприяє досягненню цілей [6]; узагальнені властивості лідера створювати нове бачення розв'язання проблеми, успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення цілей групою або організацією [2]; сукупність певних властивостей, рис, що дає змогу члену певного соціального об'єднання статусно виділитися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення у важливих для групи ситуаціях [9].

В контексті даної роботи під лідерськими якостями курсантів будемо розуміти набір осо-

бистісних якостей, що уможливають набуття hard та soft-skills, які в майбутньому дозволять впливати на членів групи з метою досягнення загальної мети (при виконанні завдань в особливих умовах та мирний час).

Щодо переліку лідерських якостей, то слід зазначити, що єдиного переліку не існує. В «Доктрині військового лідерства» визначаються такі якості як: патріотичні переконання, авторитет (повага, довіра), професійність (фаховість, компетентність), прагнення до постійного самовдосконалення та вимогливість до особового складу як до самого себе, воля, самодисципліна, ініціативність, розсудливість, впевненість, ерудованість, відповідальність, підзвітність, комунікабельність, самоконтроль, емоційний баланс і стабільність, емоційний інтелект тощо [5].

В «Інструкції з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України», затвердженої Наказом Генерального Штабу Збройних Сил України № 249 від 05.05.2018 року, визначені такі лідерські якості: вміння спілкуватися, товариськість; інтелект, ерудованість; рівень фізичного стану; володіння емоцією і волею; культура та етика; вміння визначати мету та вести за собою; прагнення вдосконалювати процеси, нешаблонно мислити; впровадження нових підходів, прагнення змін до кращого; вміння слухати і чути; вміння згуртовувати людей; забезпечувати відпочинок; ініціативність активність; доступність і щирість; дотримання моральних цінностей; розвиток і навчання підлеглих; бути прикладом для інших; довіряти людям; заохочувати та мотивувати підлеглих; допомагати підлеглим; дотримання даного слова та обіцянок [8].

Досвід країн-членів НАТО демонструє, що від військовослужбовців вимагають наявність таких рис та якостей: адаптованість, кмітливість, гнучкість, відповідальність і стійкість [4, 10]. Лідерська компетентність в армії США передбачає прояв так званих атрибутів (характер, присутність та інтелект) та компетентностей (здатність вести інших, розвиток, орієнтація на результат) [10, 11].

Вважаємо, що такий перелік є орієнтовний і повинен уточнюватися в залежності від спеціалізації військовослужбовців. Тому нами було проведено соціологічне опитування з метою визначення переліку лідерських якостей, якими повинен володіти офіцер-лідер

структур морально-психологічного забезпечення. Дослідження проводилося на базі Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба. Особливістю опитування стало заудчення таких стейкхолдерів (або груп зацікавлених осіб): замовник – держава; науково-педагогічні працівники, які беруть безпосередню участь в освітньому процесі (а отже, й у формуванні та розвитку лідерських якостей курсантів); офіцери, які залучені до освітнього процесу та були учасниками ООС (АТО); курсанти спеціалізації «Морально-психологічне забезпечення у підрозділах на кораблях (за видами Збройних Сил)». Загальна вибірка (за виключенням замовника як стейкхолдера) складала 52 особи. В результаті опитування представників зазначених стейкхолдерів було складено перелік лідерських якостей, який налічував близько 80 якостей. В ході обробки та узагальнення результатів опитування був сформований перелік лідерських якостей за 4-ма блоками:

- особистісні: харизматичність, відповідальність, чесність, прагнення до самовдосконалення, позитивне налаштування;
- організаційно-комунікаційні: робота в команді, прагнення піклуватися про інших, вміння згуртувати команду, вміння переконувати;
- емоційно-вольові: цілеспрямованість, стресостійкість, бажання бути лідером, рішучість, вміння управляти емоціями;
- когнітивні: критичність мислення, розсудливість, швидкість мисленнєвої реакції, освіченість.

Складання переліку лідерських якостей дозволяє переходити до добору методів їх оцінювання. Загалом дослідження лідерських якостей неможливо без здійснення процедур їх діагностування та оцінювання.

Процеси діагностування та оцінювання є взаємопов'язаними. Якщо діагностування (від «діа» – «прозорий» та «гнозис» – «знання») передбачає отримання та накопичення інформації про стан та розвиток контрольованого об'єкта, то оцінювання в загальному вигляді являє собою процес встановлення рівня певних досягнень особистості відповідно до встановлених вимог.

Вважаємо, що взаємозв'язок між діагностуванням та оцінюванням лідерських якостей можна представити наступним чином (рис. 1).





Рис.1. Діагностування лідерських якостей

Кожна складова діагностування є важливою і має свої особливості. Але зупинимося саме на оцінюванні. Отже, оцінювання лідерських якостей можна розглядати як процес визначення наявності та рівня сформованості певної лідерської якості. Важливим в процедурі оцінювання є саме вибір методу оцінювання.

Методи оцінювання лідерських якостей – це способи пізнання та дослідження наявного та потенційного рівня розвитку лідерських якостей, які представляють собою специфічну процедуру, що складається з певних дій або операцій, за допомогою яких й визначається рівень.

Виходячи з того, що лідерство проявляється в конкретних ситуаціях, нами було розроблено та проведено тренінгове заняття – «Лідерство серед курсантів». В тренінгу взяли участь 21 курсант (курсанти 3-го та 4-го курсів Харківського національного університету Повітряних Сил спеціалізації «Морально-психологічне забезпечення у підрозділах, на кораблях (за видами Збройних Сил)).

Підбір вправ здійснювався враховуючи перелік лідерських якостей, який був складений за результатами соціологічного опитування,

та базувався на досвіді підготовки військовослужбовців членів-країн НАТО [1, 4, 7, 10, 11].

Згідно програми тренінгу курсантам були запропоновані такі вправи.

1. Вправа «Жива соціограма».

Мета: демонстрація відношення один до одного, оцінювання рівня особистісних та комунікаційно-організаційних якостей.

Провідний метод оцінювання лідерських якостей – соціометрія.

2. Вправа «Будуємо вежу».

Мета: налагодження комунікації, оцінювання прояву когнітивних, емоційно-вольових та комунікаційно-організаційних якостей.

Провідний метод оцінювання лідерських якостей – case-study.

3. Вправа «Довіра».

Мета: виявлення ступеня довіри в групі, оцінювання рівня прояву особистісних, емоційно-вольових та комунікаційно-організаційних якостей.

Метод оцінювання лідерських якостей – case-study, елементи соціограми, спотереження.

4. Вправа «Палиця».

Мета: виявлення ситуаційного лідера, командна робота, оцінювання рівня особистіс-

них, комунікаційно-організаційних та когнітивних якостей.

Провідний метод оцінювання лідерських якостей – case-study.

Особливістю оцінювання результатів виконання тренінгових вправ було залучення кожного учасника тренінгу до процедури оцінювання в якості експертів під час рефлексії. У попередньо розроблених бланках учасники оцінювали прояв визначених лідерських якостей після виконання кожної вправи за 5-ти бальною шкалою.

Оцінка, що отримана під час виконання вправ, буда доповнена показниками рейтингу

гу курсантів (згідно правил його визначення у Харківському національному університеті Повітряних Сил імені Івана Кожедуба); результатами оцінювання згідно з «Інструкцією з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України»; результатами попередньо проведеного тестування на визначення диспозиції щодо прояву лідерських якостей. Всі отримані оцінки були зведені до 5-ти бальної шкали.

В табл.1 наведений фрагмент результатів узагальнення даних проведення педагогічного спостереження.

Таблиця 1

Оцінювання рівня лідерства курсантів під час проведення тренінгу

Кандидат	Лідерство в рейтингу (освітня діяльність)	Вправа 1	Вправа 2	Вправа 3	Вправа 4	Експертне оцінювання
1	5	2	2	4	3	4
2	5	3	2	4	3	3
3	4	3	2	3	3	3
4	4	3	2	5	3	4
5	4	3	2	3	3	3
6	5	4	5	4	4	4
7	3	5	3	5	5	4
8	4	3	4	4	4	3
9	4	3	4	4	4	3
10	4	5	4	4	4	4

Аналізуючи дані табл.1, бачимо, що у випадках 1, 2, 3, 4, 7 кандидати мають принципово різні показники з коливанням від 2-х до 5-ти балів. Це говорить про важливість ситуаційного фактору, а також про який вид діяльності йдеться. Так, є курсанти, наприклад, 1-5, які демонструють високі показники в освітній

діяльності, але мають низький рівень довіри, демонструють низький рівень прояву організаторських та комунікаційних навичок.

Практична складова (проведене тренінгове заняття) дала змогу скласти порівняльну характеристику застосування різних методів оцінювання лідерських якостей (табл. 2.).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика методів оцінювання лідерських якостей

Метод	Переваги	Недоліки/труднощі
Психологічні тести	Вже розроблені, перевірені методи; визначені алгоритми; можливість проводити самоаналіз; можливість вимірювати окремі якості	Вимагають дотримання певних умов тестування; неможливість порівнювати результати, отримані зі різними тестами (різні шкали вимірювання); як правило дають можливість оцінити один параметр
Комплексні психометричні методи тестування	Дають можливість здійснювати комплексне оцінювання	Складні в проведенні тестування та обробці результатів
Case-study	Можна моделювати різні ситуації, гнучко змінювати умови	Значні трудовитрати при відтворенні ситуації, інколи неможливо врахувати всі змінні

Закінчення табл. 2

Соціометрія	Наявність чітких рекомендацій по застосуванню методу; дозволяє визначити міжособистісні взаємовідносини	Необхідність створення відповідних умов для дослідження, значні трудовитрати обробки результатів, не дає змогу оцінювати окремі лідерські якості
Експертне оцінювання	Дозволяють здійснювати комплексне дослідження; в кожному конкретному випадку можна змінювати умови оцінювання (методи, шкали тощо)	Підбір кваліфікованих експертів, значні трудовитрати при обробці результатів

Отже, можна зробити такий висновок. Для оцінювання лідерських якостей курсантів слід використовувати різні методи в залежності від конкретної ситуації. Процедури оцінювання рівня лідерських якостей не мають значення, якщо вони не супроводжуються заходами, які сприяють формуванню та розвитку лідерських якостей. Темп та особливості набуття військовослужбовцем лідерських якостей є індивідуальним, але в загальному вигляді їх формування та розвиток відбувається за такими трьома компонентами:

- інституційний компонент: під час здобуття вищої освіти у ЗВО, набуття досвіду, тренування (набуття практичних навичок);
- практичний компонент: тренування (набуття практичних навичок), набуття досвіду, підвищення кваліфікації, проходження курсів лідерства;
- саморозвиток: досвід, освіта, тренування.

Вважаємо, що вирішальне значення має інституційний компонент, в якому первісним елементом є вища освіта. Це означає, що формування лідерських якостей повинно мати пріоритетне значення при складанні програм та планів підготовки військових фахівців, а процедури діагностування та оцінювання постійно повинні супроводжувати реалізацію цих програм.

Під час здобування вищої військової освіти вважаємо за доцільне оцінювання лідерських якостей проводити за допомогою кваліметричної моделі. Це забезпечить комплексність, системність, систематичність та об'єктивність оцінювання.

Обираючи параметри для кваліметричної моделі оцінювання лідерських якостей курсантів під час навчання у вищій військовій школі, ми виходили з наступного. Військово-професійна підготовка курсантів в університетах за будь-якою спеціальністю складається із службової та освітньої діяльності. Освітня діяльність передбачає опанування теоретичних знань, практичних вмінь, навичок, які необхідні сучасному військовослужбовцю. Виконання службових обов'язків (наряди, чергування тощо), починаючи з першого курсу навчання, привчає курсантів до дисципліни, військових ритуалів, створює умови для формування професійних компетентностей. Отже, в якості параметрів пропонуємо обрати службу та освітню діяльність.

В якості факторів пропонуємо розглядати групи лідерських якостей, а саме: комунікативно-організаційні, мотиваційні, особистісні, емоційно-вольові.

Наповнення кожного блоку залежатиме від спеціалізації. Для майбутніх офіцерів структур морально-психологічного забезпечення пропонуємо використовувати якості, які були виокремлені в результаті проведення соціологічного опитування.

Експерте оцінювання вагомості кожного параметру в моделі в нашому випадку (в якості експертів були залучені офіцери Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба та науково-педагогічні працівники кафедри психології та педагогіки) показало наступне (табл. 3):

Таблиця 3

Вагомість показників для побудови кваліметричної моделі

Блоки лідерських якостей	Освітня діяльність	Службова діяльність
особистісні	0,2	0,3
організаційно-комунікаційні	0,2	0,4
емоційно-вольові	0,2	0,2
когнітивні	0,4	0,1

**Обговорення та висновки.** Аналіз сутності лідерських якостей підкреслив складність самого феномену лідерства та унеможливив скласти єдиний перелік лідерських якостей для фахівців всіх галузей. Результати проведеного педагогічного спостереження продемонстрували необхідність та доцільність використання різних методів оцінювання лідерських якостей курсантів під час здобуття вищої військової освіти. Порівняльна характеристика

методів оцінювання та експертне оцінювання дозволило сформулювати параметри для побудови базової кваліметричної моделі для оцінювання лідерських якостей курсантів. Така модель враховує особливості військово-освітнього процесу та спеціалізацію військовослужбовців. Перспективними є дослідження із більш широкого застосування кваліметричних моделей не лише в системі вищої, а й післядипломної освіти.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Агаєв Н.А., Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів. Методичний посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2014. 209 с.
2. Алфімов Д.В. Зміст феномену «лідерські якості особистості». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* № 11 (64). 2010. С. 44–51.
3. Бойко О.В. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект). Навчально-методичний посібник. Львів: ЛІСВ, 2009. 188 с.
4. Договір стандартизації (STANAG). Додаток STANAG 2565 від 3.03.2011, Брюссель, Бельгія: Агентство Стандартизації НАТО [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://patriotdefence.org/assets/upload/general/books/psixologichna-pidgotovka-oficeriv-nato/.pdf>
5. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%B7-%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
6. Зорина А.В. Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів вузів. *Сучасна педагогіка*. № 3. 2009. С. 8–9.
7. Кокун О.М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. Вип. 4 (29). 2012. С. 170 - 174.
8. Наказ Генерального Штабу ЗСУ № 249 від № 249 від 05.07.2018 «Про затвердження Інструкції з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dovidnykmpz.info/zagalni/nakaz-heneral-noho-shtabu-zbro-nykh-sy-12>.
9. Снігур Л.А., Сарафанюк Е.І., Луханін В.В., Ворона В.В. Психологічні основи реалізації завдання вищої військової школи щодо формування майбутнього офіцера як лідера. *Наука і освіта*. №5. 2016. С. 53-60.
10. Field Manual. Leader Development. Headquarters. Departement of the Army. (2015) Washington: DC, 6-22.
11. Wilson M. S. Effective Developmental Leadership: A Study of the Traits and Behaviors of a Leader Who Develops Both People and Organization: dissertation for the degree of PhD. Louisiana State University, 2004. 111 p.

## REFERENCES:

1. Aгаєв, N. A., Kokun, O.V., Pishko, I.O., Lozinska, N.S., Gersimenko M.V. & Tkachenko V.V. (2014). Psychological support for the development of leadership qualities of future officers. Kyiv, Ukraine: RC MD AFU.
2. Alfimov, D.V. (2010). The content of the phenomenon "leadership qualities of the individual". *Pedagogy of creative personality formation in higher and general education schools*, № 11 (64), 44–51.
3. Boiko, O.V. (2009). Leadership of a sergeant and an officer (psychological and pedagogical aspect). Lviv, Ukraine: LISV.
4. Dogovir standartizacii (STANAG). Standardization Agreement (STANAG). Addition 2565. (2011), Brussels, Belgium: NATO Standardization Agency. Retrieved from <https://patriotdefence.org/assets/upload/general/books/psixologichna-pidgotovka-oficeriv-nato/.pdf>
5. The doctrine of the development of military leadership in the Armed Forces of Ukraine. (2020), Kyiv, Ukraine: Mian department of doctrines and training of the General Headquarters of the Armed Force of Ukraine, Center of operational standarts and methods of training the Armed Force of Ukraine. Retrieved from <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0>



%BD%D0%B0-%D0%B7-%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf

6. Zorina, A.V. (2009). Pedagogical conditions for the formation of leadership qualities of university students. *Modern pedagogy*, № 3, 8–9.
7. Kokun, O.M. (2012). Psychological structure of leadership qualities of the future officer. *Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*, issue 4 (29), 170 - 174.
8. Order of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine № 249 from № 249 from 05.07.2018 “On confirmation of the Instructions for assessing the level of authority and leadership of commanders (beginners) in the Armed Forces of Ukraine. (2018). Kyiv, Ukraine: General Staff of the Armed Forces of Ukraine Retrieved from <https://dovidnykmpz.info/zagalni/nakaz-heneral-noho-shtabu-zbro-nykh-sy-12>.
9. Snigur, L.A., Sarafanuk, E.I., Luchanin, V.V. & Vorona, V.V. (2016). Psychological bases of realization of the task of the higher military school concerning formation of the future officer as the leader. *Science and education*, №5, 53-60.
10. Field Manual. Leader Development. Headquarters. Departement of the Army. (2015). Washington: DC, 6-22.
11. Wilson, M. S. Effective Developmental Leadership: A Study of the Traits and Behaviors of a Leader Who Develops Both People and Organization: dissertation. (2004). 111 p.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 11.11.2021**

**ПРИЙНЯТО ДО ДРУКУ 25.11.2021**