

МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ

METHODICAL AND ORGANISATIONAL FUNDAMENTALS FOR THE DEVELOPMENT OF OFFICERS' LEADERSHIP COMPETENCE IN THE ARMED FORCES OF GREAT BRITAIN

Стаття присвячена дослідженню методичних та організаційних засад розвитку лідерської компетентності офіцерів збройних сил Великобританії. Актуальність теми зумовлена ключовою роллю лідерства в сучасних військових організаціях, особливо в умовах швидких змін і непередбачуваних викликів. Автор наголошує на значному досвіді Великобританії у сфері формування та розвитку офіцерів-лідерів, що робить вивчення британської системи лідерської підготовки особливо важливим.

У статті проаналізовано наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників компетентнісного підходу до військового лідерства. Проаналізовано доктринальну основу формування та розвитку лідерської компетентності в збройних силах Великобританії, а саме: ключові нормативно-правові акти та доктринальні документи, такі як «Військова доктрина лідерства 2024» та «Розвиток лідерів, настанова британської армії». Основна увага приділена діяльності Королівського коледжу оборонних досліджень (Royal College of Defence Studies, RCDS) та Об'єднаного командно-штабного коледжу (Joint Services Command and Staff College, JSCSC) як провідних військових навчальних закладів, що займаються підготовкою військових лідерів. Детально описано навчальний процес в RCDS, зокрема курс «Міжнародні відносини, безпека та стратегія», та цілі блоку «Лідерство в стратегічному середовищі». Підкреслено важливу роль наставників (Senior Directing Staff – SDS) у підтримці та розвитку слухачів.

В статті проаналізовано лідерські якості офіцерів, на які спрямований освітній процес в коледжах Великобританії, та що сприяють успішному розвитку їхньої лідерської компетентності, а саме: залученість, допитливість, інклюзивність, толерантність, рефлексія, відповідальність, емоційна обізнаність, проникливість та комунікативність. Висвітлено формальні та неформальні методи навчання, що використовуються у британських військових коледжах (лекція, семінар, групова дискусія, навчальний візит та самостійна робота).

У висновках наголошено, що лідерство є фундаментальним елементом успіху збройних сил Великобританії. Акцент робиться на ціннісно-мотиваційному компоненті лідерської компетентності, який гармонійно поєднується з іншими компонентами. У статті визначено основні організаційні, практичні та методичні підвалини розвитку лідерської компетентності офіцерів британських збройних сил, що може бути корисним для вдосконалення відповідних процесів в Збройних Силах України.

Ключові слова: лідерство, формування, розвиток, лідерська компетентність, вій-

ськовий лідер, лідерські якості, НАТО, Великобританія, досвід.

The article is a study of the methodical and organisational fundamentals of development of officers' leadership competence in the Armed Forces of Great Britain. The relevance of the topic is due to the key role of leadership in modern military organisations, especially in the context of dynamic changes and unpredictable challenges. The author emphasises the UK's considerable experience in the formation and development of officer-leaders, making the study of the British leadership training system particularly important.

The article analyses the scientific works of national and foreign researchers of the competence-based approach to military leadership. The author analyses the doctrinal basis for the formation and development of leadership competence in the UK Armed Forces, namely, key regulations and doctrinal documents such as the Military Leadership Doctrine 2024 and the British Army Leadership Development Guide. The main focus is on the activities of the Royal College of Defence Studies (RCDS) and the Joint Services Command and Staff College (JSCSC) as the leading military educational institutions engaged in the training of military leaders. The author describes in detail the educational process at RCDS, in particular the course «International Relations, Security and Strategy», and the objectives of the block «Leadership in a Strategic Environment». The important role of Senior Directing Staff (SDS) in supporting and developing students is highlighted.

The work analyses the leadership qualities of officers, which are the focus of the educational process in UK colleges and which contribute to the successful development of their leadership competence, such as: engagement, curiosity, inclusiveness, tolerance, reflection, responsibility, emotional awareness, insight and communication. The article highlights the formal and informal teaching methods used in British military colleges (lecture, seminar, group discussion, study visit and independent work).

The conclusions emphasize that leadership is a fundamental element of the success of the British Armed Forces. The emphasis is on the value and motivational component of leadership competence, which is harmoniously combined with other components. The article identifies the main organisational, practical and methodical foundations for the development of leadership competence of officers of the British Armed Forces, which may be useful for improving the relevant processes in the Armed Forces of Ukraine.

Key words: leadership, formation, development, leadership competence, military leader, leadership qualities, NATO, Great Britain, experience.

УДК 37.035:355.01
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/82.2.17>

Лиман Р.М.,
ад'юнкт (здобувач) навчально-наукового центру іноземних мов
Національного університету
оборони України

Білошицький В.В.,
ад'юнкт (здобувач)
Навчально-наукового інституту фізичної
культури та спортивно-оздоровчих
технологій
Національного університету
оборони України

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Лідерство є ключовим чинником успіху будь-якої військової організації, особливо в сучасних умовах швидких змін та непередбачуваних викликів. Збройні сили Великобританії завжди приділяли значну увагу розвитку лідерської компетентності офіцерів, так як усвідомлюють, що саме від них залежить успішність виконання бойових завдань та моральний дух особового складу.

Ефективне військове лідерство є критично важливим для успіху збройних сил та для виконання бойових завдань, особливо в сучасному світі, де конфлікти, що постійно виникають, стають все більш складними та непередбачуваними, де відбувається шалений технологічний розвиток та існує неймовірно стрімкий інформаційний потік. Саме військові лідери мають бути здатні адаптуватися до змін, приймати рішення в найскладніших умовах невизначеності та керувати різноманітними ресурсами – людськими, технологічними та інформаційними.

Одна з найвпливовіших країн сучасності – Об'єднане королівство Великобританії має величезний досвід застосування військ у різні історичні періоди й у найвіддаленіших кутках світу. Навіть сьогодні засвідчує, що Великобританія є однією з найперших і найрішучіших країн, яка підтримала Україну в її боротьбі за право існування як незалежної та суверенної держави. Саме у Великобританії особливо розуміють важливість лідерства та інвестують значні ресурси у розвиток лідерської компетентності та її компонентів. Вони створили ґрунтовну цілісну систему підготовки лідерів, яка включає військову освіту, тренінги, менторство, застосування практичного досвіду, нестандартні цікаві підходи формування та розвитку лідерської компетентності. Ця система спрямована на формування та розвиток лідерів, які володіють не тільки професійними знаннями та навичками, а й сильним характером, етичними принципами та здатністю надихати інших.

Військове Лідерство відігравало ключову роль протягом століть, що надавало змогу Королівській Британській армії виживати, витримувати та досягати успіху. В насиченій і видатній історії Королівства також є дуже повчальні приклади, коли лідерства бракувало. Еволюція застосування матеріальних та ідейних складових збройних протистоянь мала значний вплив на розвиток ведення війн і призвела до величезних змін у способах проведення воєнних кампаній та битв, але військові дії, і зокрема наземне військове протистояння, залишається глибоко людською діяльністю. Саме військове лідерство на всіх рівнях утримувало «тонку червону лінію», підтримувало моральний дух військовослужбовців в окопах, мотивувало війська на пляжах Нормандії і, як більш значущий і нещодавній приклад, забезпечило успішне виконання стратегічно важливого бойового завдання на

Фолклендських островах та в Гельманді. Вивчення лідерської компетентності офіцерів Великобританії є надзвичайно актуальним і важливим, так як саме в цій країні чітко усвідомлюють, що успішне лідерство буде необхідним, якщо Британська армія хоче досягти успіху в майбутньому [16, 18].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичну та методологічну основу наукової статті становлять дослідження таких вчених: наукові праці (Н. Авшенюк, Н. Бідюк, Н. Ничкало, О. Локшина, О. Огієнко, А. Сбруєва), представників професійної порівняльної педагогіки; наукові надбання дослідників теоретичних та методичних основ компетентнісного підходу виховання та навчання військовослужбовців (Г. Артюшин, Л. Олійник, В. Рахманов, О. Лагодинський, В. Свистун, В. Тюріна, В. Ягупов); дослідження вітчизняних науковців, які висвітлюють питання формування та розвитку лідерської компетентності військових фахівців та фахівців сектору безпеки та оборони України (О. Бойко, В. Білошицький, А. Галімов, О. Діденко, Є. Денисенко, М. Костюченко). Окремо заслуговують уваги зарубіжні наукові надбання дослідників і практиків у сфері військового лідерства Королівства Великобританії та інших західних країн (Douglas E. Delaney, Robert C. Engen, Meghan Fitzpatrick, Curtis Andy, Kendall Jarrett, Stephen Newton, Christopher J Cushion, Lew Hardy, Paul Robinson, Nigel de Lee, Don Carrick, Mike Young, David Whetham, Julian Stern та Gabriel Morin)).

Доктринальна основа формування та розвитку лідерської компетентності в збройних силах Об'єднаного Королівства має структурований і комплексний характер й включає широкий спектр концепцій, стратегічних підходів і методологічних засад, що спрямовані на підготовку, професійне зростання та вдосконалення військових лідерів на всіх рівнях командування. Ключові принципи лідерського розвитку відображені в офіційних нормативно-правових актах та доктринальних документах, які слугують підґрунтям підготовки офіцерського складу. Серед них слід виокремити такі:

Військова доктрина лідерства 2024 (Army Leadership Doctrine 2024) [8];

Розвиток лідерів, настанова британської армії, видання 1 (Developing Leaders, A British Army Guide, Edition 1) [15];

Довідка до доктрини лідерства великобританських збройних сил (British Army Followership Doctrine Note) [9];

Структура компетентності лідера великобританських збройних сил (British Army Leader Competency Framework) [10];

Кодекс військового лідерства, інструкція (Army Leadership Code, An Introductory Guide) [7];

Настанова з військового лідерства та керівництва (Command leadership and Management Policy handbook) [11];

Програма стратегічних тенденцій, майбутнє оперативне середовище (Strategic Trends Programme, Future Operating Environment) [28];

Integrated Operating Concept, official publication of UK Ministry of Defence (Об'єднана оперативна концепція, офіційна публікація Міністерства оборони Великої Британії) [19].

Слід відмітити, що сучасні вітчизняні науковці військової педагогіки, які приділяють увагу формуванню та розвитку лідерської компетентності військовослужбовців країн НАТО стверджують, «що лідерська компетентність офіцерів західних країн НАТО є ключовою, фундаментальною складовою їхньої професійної компетентності, яка визначається як інтегрований результат їх військово-професійної підготовленості, що включає систему цінностей, мотивацію лідерської поведінки, теоретичні та практичні знання, лідерські навички, уміння та здатності, професійно важливі лідерські якості, які необхідні для лідерської поведінки та діяльності» [2, с. 59]. Лідерська компетентність офіцерів провідних країн, в переліку яких є Королівство Великобританії, трактується науковцями як сукупність, що поєднує ключові лідерські якості з комплексною взаємодією основних компонентів, таких як: ціннісно-мотиваційний, когнітивний, індивідуально-психологічний, поведінково-діяльнісний та суб'єктний. Ці компоненти взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісну основу для розвитку сучасного лідера, здатного успішно діяти в складних умовах. Такий підхід забезпечує гармонійний баланс між особистісними якостями офіцера та його професійною підготовкою, що є характерним для виховання лідерства в країнах НАТО [3].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Аналіз, синтез, узагальнення наукових, навчально-методичних, доктринальних публікацій та онлайн джерел щодо лідерської компетентності та такого феномена як військове лідерство надає змогу нам виокремити такі суперечності між:

- необхідністю з'ясування основних тенденцій розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативної ланки управління в країнах НАТО, зокрема в Об'єднаному Королівстві Великобританії і об'єктивною потребою формування та розвитку лідерської компетентності майбутніх офіцерів управління оперативної ланки Збройних Сил України та нерозробленістю методичних основ, які б забезпечували цей процес;

- необхідністю цілеспрямованого розвитку лідерської компетентності майбутніх офіцерів управління оперативної ланки Збройних сил України відповідно до теоретико-методичних підвалин розвитку лідерської компетентності провідних країн НАТО як Великобританія, які б цьому сприяли, та незначною кількістю педагогічних

досліджень, в яких було би проаналізовано та узагальнено організаційні та методичні основи розвитку лідерської компетентності офіцерів та військового лідерства в країнах НАТО.

Варто зазначити, що аналіз і систематизація досвіду організаційних, методичних та практичних основ формування і розвитку лідерської компетентності офіцерського складу на прикладі провідних держав-членів НАТО, до яких безперечно відноситься Великобританія, «з'ясування всіх її компонентів, де, зокрема, значна увага приділяється саме ціннісно-мотиваційному та суб'єктному компонентам лідерської компетентності як її фундаменту, уможливить забезпечення успішної лідерської та, водночас, і військово-професійної підготовки, формування готовності до сучасних викликів і зміцнення військової співпраці України з союзниками, що є критично важливим для збереження її суверенітету і територіальної цілісності, перемоги над російським агресором» [1, с. 178].

Мета статті – з'ясувати та охарактеризувати основні організаційні та методичні підвалини формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів збройних сил Великобританії.

Для досягнення визначеної мети застосовано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових методів, а саме: бібліографічний аналіз, синтез, узагальнення наукових, навчально-методичних, онлайн джерел та доктринальних документів, інтерпретація, порівняння та узагальнення, прогнозування та обґрунтування основних методологічних тенденцій, організаційних та теоретичних основ формування та розвитку лідерської компетентності офіцерів збройних сил Об'єднаного Королівства Великобританії.

Виклад основного матеріалу. Лідерство та лідерська компетентність офіцерів у Об'єднаному королівстві Великобританії неодмінно пов'язується з таким військовим навчальним закладом, як Королівський коледж оборонних досліджень (*Royal College of Defence Studies RCDS*). Цей коледж є провідним військовим коледжем академії оборони Великої Британії [4, 27]. RCDS є всесвітньо відомим військовим навчальним закладом, що займається підготовкою стратегічних аналітиків-управлінців та лідерів як для збройних сил та сектору оборони, так і для державної служби, потенціал яких сприяє досягненню ними найвищих посад на оперативному і стратегічному рівнях в міжурядовому та міжнародному, національному та багатонаціональному середовищі. Коледж був заснований у 1927 році, спочатку як Імперський оборонний коледж, відповідно до бачення Вінстона Черчилля щодо сприяння кращому взаєморозумінню між вищими військовими офіцерами, дипломатами, державними службовцями та чиновниками [22].

Королівський коледж оборонних досліджень спеціалізується на розвитку стратегічного

мислення та лідерських якостей військовослужбовців та державних службовців, що надає змогу обіймати керівні посади найвищого рівня. RCDS відіграє важливу роль у підготовці вищих військових та цивільних лідерів до прийняття стратегічних рішень на найвищому рівні в уряді Великої Британії та в міжнародних організаціях. Високо селективний характер RCDS та залучення міжнародних слухачів підкреслюють його престиж та роль у створенні мережі глобальних стратегічних лідерів. Орієнтація підготовки на практичне спрямування, а не на теоретичні дослідження, гарантує випускникам опанування лідерськими навичками, які надають перспективи, що необхідні для перетворення стратегічного мислення на результативні дії.

Щоб якомога краще підготувати слухачів, навчально-виховний процес в Королівському коледжі оборонних досліджень акцентований на розвиток здатності мислити та аналізувати складні військово-політичні ситуації на оперативному та стратегічному рівнях в умовах складних управлінських завдань і багаторівневих процесів ухвалення рішень. Претенденти на навчання відбираються з понад п'ятдесяти країн за їх потенціалом для майбутньої відповідальної роботи, як правило, на військовій або цивільній посаді в межах системи національної безпеки своєї країни. Навчання в коледжі ґрунтується на широкому спектрі філософських, концептуальних та практичних питань щодо їх впливу на стратегію, безпеку, стабільність та державне процвітання. Програма підготовки передбачає навчання тривалістю в 46 (сорок шість) тижнів і складається з 4 (чотирьох) семестрів різної тривалості. Лідерство, як головна і незмінна тема, «червоною лінією» пронизує весь навчальний процес, кожен етап підготовки та опановується в кожному семестрі [5, 21].

Одним зі стрижневих курсів є «Курс з міжнародних відносин, безпеки та стратегії» (*Course In International Affairs, Security And Strategy*). Навчальним планом цього курсу передбачено блок «Лідерство в стратегічному середовищі», який органічно інтегрований у всю структуру навчання та викладається протягом усього періоду підготовки. Метою блоку є опанування теорією та практикою стратегічного та оперативного лідерства, а також визначення та дослідження викликів, з якими стикаються лідери на стратегічному та оперативному рівнях. Доволі цікавими є навчальні цілі (*Objectives*), Вивчення цього блоку лідерства передбачає, що випускники цього курсу будуть здатні:

- рефлексувати та критично оцінювати свій минулий досвід лідерства, а також готуватися до викликів своєї наступної лідерської ролі;
- порівнювати лідерство, командування та управління та, за необхідності, розрізнати

лідерські якості офіцера та лідерські здібності на різних рівнях військового управління;

- аналізувати поточне та майбутнє оперативне та стратегічне середовище та розмірковувати над результатами чи наслідками військового лідерства на оперативному та стратегічному рівнях в національних та міжнародних умовах;

– аналізувати, які аспекти теорії лідерства та моделі прийняття рішень можна успішно застосувати до практики військового лідера, який здійснює командування на найвищих рівнях;

- здійснювати рефлексію щодо власного та чужого лідерства через взаємодію з практиками, що мають різний досвід, а також через аналіз лідерів та застосування теоретичних знань у процесі виконання різноманітних практичних вправ;

– оцінювати підходи до керівництва різними групами людей різних культур та визначати переваги, різноманітність та інтеграція яких можуть сприяти прийняттю стратегічних рішень;

– усвідомлювати психологічні аспекти лідерства, поведінкову науку та емоційний інтелект (*behavioural science and emotional intelligence*), щоб розуміти та оцінювати позитивні та негативні риси, якості та моделі поведінки, упередження та припущення, які демонструють лідери;

- оцінювати якості лідерства, необхідні для керівництва, впливу та мотивації інших бути креативними, наділеними повноваженнями та успішними;

– оцінювати підходи до керівництва змінами та бар'єри на шляху до змін у великій організації, яка прагне бути успішною в складному та непередбачуваному оперативному та стратегічному середовищах;

- приймати виклик та розуміти критичну важливість (та складнощі) побудови стосунків та говоріння правди колегам та тим, хто при владі.

В зазначених цілях блоку лідерства закладаються доволі амбітні здатності майбутніх лідерів, при цьому чітко наголошується, що розвиток військового лідерства є безперервним процесом, який вимагає від лідерів постійного самовдосконалення, навчання та адаптації до нових умов; підкреслюється важливість таких якостей як рефлексія, адаптивність, міжкультурна компетентність, емоційний інтелект, креативність та чесність, і що, дуже важливо, – відповідальність і суб'єктність, для успішного військового лідерства в сучасному світі.

Розвиток і зростання учнів-слухачів є найвищим пріоритетом для будь-якого військового коледжу у Великобританії. Саме тому, відповідно до принципів навчання дорослих, такий розвиток і зростання є також індивідуальною справою. Кожен слухач коледжу відповідає за те, які знання та досвід він здобуває протягом навчання на курсах. Коледж створює комплекс взаємопов'язаних

індивідуальних та колективних чинників, що сприяють військово-професійному розвитку, який реалізується через зміст навчального курсу та загальний освітній досвід перебування в навчальному закладі. Одночасно здійснюється цілеспрямоване та систематичне стимулювання активної участі слухачів у всіх складових освітнього процесу. Щоб допомогти слухачам у розвитку їхнього лідерського потенціалу, їх зазвичай поділяють на шість груп, відповідно до англійської абетки від «А» до «F», кожна з яких очолює досвідчений представник коледжу – *Senior Directing Staff* – старший від керівного складу, іншими словами – «наставник». Для усвідомлення такої організаційної форми необхідне роз'яснення стосовно *Senior Directing Staff (SDS)*, а саме – це старші керівники, які відіграють ключову роль в організації та проведенні курсу в коледжі. Вони є досвідченими фахівцями у військовій сфері та сферах міжнародних відносин, безпеки та стратегії, які мають значний досвід роботи на високих посадах переважно у військовій або державній сферах. До безпосередніх функцій наставників входить:

- лідерство та наставництво: кожен SDS очолює групу з 6–10 учасників та надає їм індивідуальну підтримку та керівництво протягом усього курсу. SDS виступають в ролі радників, наставників та консультантів, також допомагають учасникам розвивати лідерські якості, аналітичні здібності та стратегічне мислення;

- фасилітація навчання: SDS організовують та проводять різноманітні навчальні заходи, такі як семінари, дискусії, тематичні дослідження та практичні вправи. Вони створюють сприятливе середовище для навчання, заохочують учасників до активної участі та обміну думками, а також допомагають їм засвоювати нові знання та навички;

- оцінювання та зворотній зв'язок: SDS відстежують прогрес учасників, оцінюють їхню роботу та забезпечують конструктивний зворотній зв'язок. Вони допомагають учасникам визначити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити індивідуальні плани розвитку;

- підтримка та консультування: SDS доступні для учасників у будь-який час, щоб надати їм підтримку, поради та консультації з будь-яких питань, пов'язаних з курсом чи їхнім особистісним розвитком.

В організації навчально-виховного процесу SDS є ключовою ланкою між слухачами та керівництвом коледжу. Вони забезпечують успішну комунікацію та координацію між різними групами учнів-слухачів, а також сприяють створенню згуртованої та продуктивної навчальної спільноти. SDS також відіграють важливу роль у формуванні навчального плану та вдосконаленні навчальних методик, застосування тих чи інших методичних прийомів. В безперервному процесі взаємного

вдосконалення роль SDS полягає в тому, щоб бути радником, наставником та консультантом, який активно допомагає в особистісному розвитку кожного слухача, щоб підготувати його до майбутнього успіху в військово-професійній діяльності. В цілому, *Senior Directing Staff* є невід'ємною частиною курсу в британських військових коледжах, який забезпечує високий рівень освітнього процесу та сприяє професійному й особистісному розвитку слухачів як військових лідерів. Їхній досвід, знання та лідерські якості допомагають слухачам досягти максимальних результатів та підготуватися до майбутніх викликів на високих посадах у сфері міжнародних відносин та безпеки [14, 26].

Слід також уточнити, що групи від «А» до «F» разом з своїм старшим наставником (SDS) є основною організаційною формою курсу, далі поділяються на семінарські групи «1» і «2» (наприклад, група SDS A формує семінарські групи A1 і A2). Зазвичай групи SDS та їхні внутрішні семінарські групи не змінюються. Слухачі об'єднуються в інші групи для конкретних видів діяльності, таких як навчальні візити та фінальна практична робота.

Військові коледжі не змушують слухачів прийняти певний світогляд або мислити певним чином. Хоча наставники-фасилітатори SDS застосовують загальні стандарти оцінювання досягнень та результатів слухачів, коледж визнає, що кожен слухач курсу є особистістю з власним унікальним досвідом та світоглядом.

У військових навчальних закладах Сполученого Королівства створюються відповідні умови, які сприяють зростанню кожного слухача як особистості і суб'єкта військово-професійної діяльності. При цьому чітко наголошується, що особистісний розвиток кожного військовослужбовця, як військового професіонала з лідерськими якостями, визначається його внутрішньою мотивацією та активною участю в освітньому процесі. Спираючись на певний досвід багатьох курсів та дослідження британських вчених можна виокремити певні якості військового лідера, на досягнення яких спрямований освітній процес. Набуття цих лідерських якостей під час навчального процесу може як допомогти слухачам отримати максимальну користь від проведеного часу в освітньому закладі, так і сприятиме становленню офіцера як лідера в майбутній військово-професійній діяльності. На основі аналізу освітніх програм та публікацій британських фахівців [17, 23, 24] було визначено перелік лідерських якостей, розвиток яких є пріоритетом у навчальному процесі військових коледжів Великобританії (табл. 1).

Таким чином, освітній процес спрямований не лише на розвиток академічних знань, а й на формування багатовимірної лідерської особистості слухача, здатної ефективно діяти у складному й динамічному безпековому середовищі.

Таблиця 1

**Лідерські якості офіцерів, на які спрямований освітній процес
військових коледжів Великобританії**

№	Якості військового лідера	Опанування лідерських якостей під час освітнього процесу забезпечить можливість слухачу
1	Залученість (<i>Engagement</i>)	- повною мірою сприяти індивідуальному та командному розвитку; - активно слухати спікерів та колег; - дотримуватися принципів співпраці та колективного ухвалення рішень, максимально використовувати весь досвід роботи в коледжі і безпосередньо на курсі;
2	Допитливість (<i>Inquisitiveness</i>)	- бути допитливими, ставити запитання на лекціях, семінарах та під час візитів тощо; - читати та вивчати предмети; - виявляти очевидне бажання дізнатися більше;
3	Всеохопність/ Спільність (<i>Inclusivity</i>)	- заохочувати участь та думки інших; - максимально взаємодіяти з іншими учасниками освітнього процесу та переймати цінний досвід, знання й підходи в ході професійного спілкування; - брати участь у командній роботі та допомагати колегам робити те саме;
4	Толерантність (<i>Tolerance</i>)	- завжди зберігати та демонструвати відкритість до всіх аспектів проведення курсу; - дозволяти іншим висловлюватися; - комфортно сприймати невизначеність та недосконалість;
5	Рефлексія/ Розмірковування (<i>Reflection</i>)	- мислити творчо та креативно, будувати альтернативні думки, перевіряти припущення, - думати про те, як вони мислять; бути аналітичними, але не лінійними; - інтегрувати нові знання та ідеї з тими, що вже є;
6	Відповідальність (<i>Responsibility</i>)	- брати на себе відповідальність за особистісний розвиток; - брати на себе зобов'язання виконувати завдання з читання необхідного матеріалу та мислення; - бути організованим та присутнім, як практично, так і інтелектуально;
7	Емоційна обізнаність (<i>Emotionally Aware</i>)	- розпізнавати власні емоції та емоції інших; - контролювати свої емоції з метою підтримання індивідуальної та командної продуктивності; - бути очевидно самосвідомими та самомотивованими;
8	Проникливість (<i>Insightfulness</i>)	- визначати зв'язки, першопричини та наслідки; - пропонувати оригінальні та нові ідеї та перспективи; - аналізувати та стратегічно мислити; - ставити/відповідати на запитання "чому?";
9	Комунікативність (<i>Communications</i>)	- бути чіткими та переконливими, як усно, так і на папері; - логічно викладати аргументи, не перебільшуючи; - бути лаконічними, чіткими та, де це доречно, вкладатися в час.

Окрім Королівського коледжу оборонних досліджень до переліку навчальних закладів, які акцентуються на розвитку лідерської компетентності офіцерів необхідно зазначити про Об'єднаний командно-штабний коледж (*Joint Services Command and Staff College, JSCSC*), де вже на головній веб-сторінці навчального закладу зазначено: «*Graduate-level training and education that develops critical thinkers, innovative problem-solvers and ethical leaders*», що можна перекласти як «Професійна підготовка та освіта на післядипломному рівні, що розвиває аналітичне мислення, інноваційні підходи до вирішення проблем та етичних лідерів», де ми бачимо, що розвиток військових лідерів закладено як визначальна мета освітнього закладу [20]. JSCSC є провідним навчальним закладом, що забезпечує розвиток інтегрованого оперативного мислення та лідерства серед офіцерів різних видів збройних сил, та сприяє досягненню оперативної сумісності

та формуванню уніфікованого підходу до виконання оборонних завдань. Залучення державних службовців та міжнародних союзників до програм JSCSC ще більше посилює міжвідомчу співпрацю та зміцнює міжнародні оборонні зв'язки. Коледж зосереджується на розвитку військових навичок та обізнаності, необхідних для виконання повного спектру операцій в інформаційну епоху, з метою забезпечення «інтелектуальної переваги», необхідної для успішних операцій та лідерства в обороні, розвитку лідерських навичок, що відповідають технологічним та інформаційним аспектам сучасної війни.

Так, в зазначених британських військових коледжах широко використовують різноманітні поступові, поетапні та багаторівневі, активні та пасивні методи (підготовче читання, лекції як індивідуальні, так і групові, семінари, групові дискусії, консультації з наставниками, тренінги під керівництвом окремого слухача, спільна робота в малих групах, навчально-ознайомчі

візити, тематичні дослідження, вивчення конкретних ситуацій, практичні вправи та формальна письмова робота). Крім того, в межах процесу навчання для дорослих всіяко заохочується постійна взаємодія з іншими учасниками навчально-виховного процесу – керівником-комендантом навчального закладу, провідними викладачами коледжу, академічними тьюторами, запрошеними експертами та іншими працівниками коледжів. Також заохочується самостійне навчання та рефлексія, що є основою для максимального використання можливостей навчального військового закладу. Водночас з цим, військові коледжі об'єднаного Королівства можуть запропонувати багато інших шляхів, за допомогою яких суб'єкти учіння можуть ще більше зміцнити лідерські якості та розвинути свої професійні здібності. Такі додаткові можливості для розвитку та вдосконалення себе як справжнього військового фахівця включають факультативні групові консультації/воркшопи/тренінги/конференції; імпровізовані групові дискусії під час обіду, які проводяться як наставниками та/або слухачами (за бажанням) на актуальні теми; короткі бесіди в кінці дня (більшість з яких є факультативними); практику англійської (для іноземних слухачів) та інших іноземних мов; соціальні заходи для слухачів та їхніх членів сімей; спортивні та культурні заходи (зазвичай підтримуються коледжем і організовуються самими слухачами). В цілому в системі вищої військової освіти Великобританії слухачів заохочують брати ініціативу в організації власних освітніх, рекреаційних та розважальних заходів паралельно з діяльністю коледжу [6].

Невід'ємним елементом для розвитку лідерської компетентності у британській системі вищої військової освіти є можливість навчатися один у одного. Колективний досвід, який присутній на будь-якому курсі, суб'єкти якого представляють різні військовослужбовці, з різних родів і видів військ, які часто мають величезний і, водночас, зовсім різний досвід, ще додається чинник міжкультурності, так як на багатьох курсах є представники інших держав, що створює багатий та плідний клімат, в якому слухачі можуть кинути виклик власним міркуванням та збагатити своє розуміння новими ідеями та перспективами. Здатність робити внесок за допомогою відповідних, креативних та творчих ідей є ключовою темою, що проходить через весь період навчання на курсі. Виклик – ще один важливий елемент розвитку лідерської компетентності і всіх її компонентів. Слухачів заохочують до аналітичного аналізу власного процесу мислення та подальшого розвитку цієї навички. Їх також заохочують розвивати здатність креативного та творчого виклику іншим під час дебатів та розмірковувати над тим, як надихати та застосовувати такий виклик у майбутньому. Важливість та способи говоріння правди тим, хто при владі, а також потенційні переваги та виклики, притаманні цьому, є частою

темою курсу. Щоб усе це стало можливим, важливо, щоб учасники освітнього процесу завжди демонстрували модель індивідуальної поведінки, яка є незмінно ввічливою, шанобливою, зацікавленою та емпатичною, і яка ніколи не змушує колегу почуватися некомфортно чи ображеним. Такий підхід надає можливість розширити власні горизонти та покращити здатність брати участь у дискусіях, дебатах та оскаржувати різні точки зору в атмосфері взаємоповаги [12, 13].

Військово-професійний розвиток, і розвиток лідерської компетентності зокрема, значно підвищується у поєднанні та нашаровуванні різних навчальних заходів. Перед тим, як розглянути методику розвитку лідерської компетентності і формальні навчальні заходи, які зумовлюють такий розвиток, слід наголосити на значенні неформального навчання в системі військової освіти Великобританії. Оскільки неформальне навчання через взаємодію між суб'єктами навчально-виховного процесу, включаючи поза аудиторні розмови, спільні подорожі та заняття спортом, соціальну активність в межах інтегрованої програми коледжів та, здебільшого, спонтанно в невеликих групах, що постійно змінюються, є фундаментальною частиною розвитку їх як військових професіоналів і справжніх лідерів. При цьому наголошується, що учасники освітнього процесу не зобов'язані погоджуватися з іншою точкою зору, але вони мають принаймні розуміти, чому вона існує.

Що стосується формальної освіти в коледжах, розуміння великого та складного міжнародного військово-безпекового контексту досягається, насамперед, за допомогою лекцій, роботи в малих групах, навчальних візитів у межах курсу, семінарів, деякого дистанційного навчання та підготовчих досліджень. Зовнішні навчальні поїздки в межах курсу та структурована підготовка до них чітко демонструють практичне й контекстне спрямування та ознайомлення з безпосереднім спектром можливої військово-професійної діяльності, до якого готуються майбутні лідери. Учасники підвищують свою здатність вправно аналізувати завдяки покращенню свого розуміння розробки стратегій аналітичного мислення; письмовим науково-аналітичним роботам та тематичним дослідженням у рамках курсу; практичним вправам у складі груп; а також завдяки гострим дебатам на семінарах та інших дискусіях та співпраці в групах, які проходять за сприянням наставників [14, 25].

Також важливим аспектом освітнього процесу у військових коледжах Великобританії є залучення іноземних як слухачів, так і викладачів, таким чином, міжнародний склад курсів та їхня спільна діяльність, що здійснюється для тематичних досліджень, письмових робіт, практичних вправ та навчальних поїздок, є основою для того, щоб допомогти слухачам підвищити їхню спроможність працювати через

національні, культурні та ідеологічні кордони, що значно підвищує і розширює здатність вирішувати складні завдання, створювати і моделювати великий обсяг варіантів розвитку подій в екстремальних ситуаціях, що сприятиме вибору найоптимальнішого рішення, що напряду корелюється зі справжнім сучасним військовим лідером. Роль міжнародного компоненту та такий міжкультурний контекст в розвитку лідерської компетентності сприяє формуванню відкритого мислення, гнучкості, здатності до адаптації та конструктивної взаємодії в багатонаціональному середовищі – важливих елементів сучасного військового лідера.

Висновки. Таким чином, аналіз системи формування та розвитку лідерської компетентності у військових коледжах Великобританії дав змогу з'ясувати та охарактеризувати основні методичні та організаційні чинники, що визначають успішність підготовки офіцерів до виконання лідерських функцій на оперативному та стратегічному рівнях. Освітній процес у військових коледжах Великобританії побудований на засадах інтегрованого підходу до розвитку лідерської компетентності, що передбачає взаємодію формального (академічного), неформального та особистісно-орієнтованого навчання. Навчальні програми спрямовані не лише на засвоєння знань і управлінських навичок, а й на формування системи цінностей, етичної відповідальності, аналітичного мислення, а також здатності до ухвалення рішень в умовах невизначеності.

Також важливу роль у формуванні та розвитку лідерської компетентності відіграє інституційно закріплена система менторства, реалізована через діяльність наставників (SDS), які забезпечують професійний супровід навчального процесу, модерацію дискусій, особистісне наставництво, а також є прикладом офіцерського лідерства у дії. Їхня роль виходить за межі академічної – вони активно впливають на формування лідерської ідентичності офіцерів-слухачів, сприяють розвитку міжособистісних навичок, стратегічного мислення й командної взаємодії. Навчальні програми інтегрують значну кількість практикоорієнтованих компонентів – стратегічні вправи, симуляції кризових ситуацій, міжвідомчі дискусії та навчальні візити. Це сприяє закріпленню набутих знань у практичному контексті та розвитку якостей лідера, таких як стресостійкість, ініціативність, адаптивність і відповідальність за прийняті рішення.

Разом з тим, акцент на розвиток особистісних якостей лідера послідовно втілюється в навчальному процесі та відображений у формальних документах і практичних заходах. Це свідчить про цілеспрямовану роботу над формуванням офіцера нового типу – не лише професійно підготовленого, а й морально авторитетного, спроможного впливати на підлеглих власним прикладом, справжнього військового лідера.

На додаток до цього, міжнародний контекст навчання є невід'ємною частиною системи. Участь іноземних офіцерів у програмах курсів, мультикультурне навчальне середовище, тематичні семінари з питань глобального лідерства та міжнародної безпеки забезпечують розвиток міжкультурної компетентності, необхідної для ефективного командування в багатонаціональних структурах НАТО та інших коаліційних об'єднаннях.

З огляду на викладене, можна стверджувати, що досвід військових коледжів демонструє високу результативність системи формування та розвитку лідерської компетентності військовослужбовців збройних сил Великобританії. Її ключовими ознаками є цілісність, практична орієнтація, гнучкість, міждисциплінарність та міжкультурність. Відтак методичні та організаційні засади розвитку лідерської компетентності офіцерів збройних сил Великобританії можуть бути орієнтиром для вдосконалення національної системи підготовки офіцерського складу, зокрема в контексті реформування системи військової освіти в Україні відповідно до стандартів НАТО.

Перспективними напрямками дослідження розглядаємо визначення та систематизацію основних тенденцій розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативної ланки управління на прикладі інших країн НАТО та здійснення порівняння спільних рис і відмінностей у формуванні та розвитку лідерської компетентності офіцерів на курсах професійної військової освіти в Збройних Силах України та навчальних військових закладах країн НАТО.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лиман Р. М., Теоретичні та методичні засади розвитку лідерської компетентності офіцерів збройних сил США, науковий журнал «Професійна порівняльна педагогіка», Національна академія педагогічних НАУК України інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна та Хмельницький Національний університет, центр порівняльної професійної педагогіки, випуск 14(2)/2024, С. 157–182.
2. Розумовська Ю. О., Лиман Р. М. Лідерська та інформаційно-комунікаційна компетентність як провідні компоненти військово-професійної підготовки сучасного офіцера. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка : Педагогічні науки*. 2023. Вип. №4 (115). С. 151–168.
3. Ягупов В. В., Лиман Р. М., Білошицький В. В., Сутність, структура і зміст лідерської компетентності як провідного компонента військово-професійної компетентності сучасного офіцера за досвідом країн НАТО. *Щомісячний науково-педагогічний журнал «Молодь і ринок», Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*, Випуск № 4 (224) квітень 2024. С. 49–62.
4. Abel Jacobus Esterhuyse, "Professional Military Education in the South African National Defence Force:

the role of the Military Academy”, Dissertation presented for the degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Education at the University of Stellenbosch, 2007, URL: <https://core.ac.uk/reader/37325740>

5. Address to the Royal United Services Institution of New South Wales, “Military Leadership” By General Sir Francis Hassett, *Australian Defence force journal no. 148* May June 2001, URL: <https://search.informit.org/doi/epdf/10.3316/ielapa.200111696>

6. Alison Carter, Jutta Tobias Mortlock, Mindfulness in the military: improving mental fitness in the UK Armed Forces using next generation team mindfulness training; Brighton, UK: Institute of Employment Studies, 2019, URL: https://www.academia.edu/111030016/Mindfulness_in_the_military_Improving_mental_fitness_in_the_UK_Armed_Forces_using_next_generation_team_mindfulness_training

7. Army Leadership Code, An Introductory Guide, The Centre for Army Leadership, The Royal Military Academy Sandhurst, Camberley, 2024, URL: https://www.army.mod.uk/media/2698/ac72021_the_army_leadership_code_an_introductory_guide.pdf

8. Army Leadership Doctrine, AC 72029, official publication under the direction and authority of the Chief of the General Staff 2024, URL: https://www.army.mod.uk/media/24335/20210923_army-leadership-doctrine-web_final.pdf

9. British Army Followership Doctrine Note, Centre for Army Leadership, Robertson House, Royal Military Academy Sandhurst, Camberley, UK, 2023, URL: https://www.army.mod.uk/media/23250/20230810-followership_doctrine_note-final_v11.pdf

10. British Army Leader Competency Framework, AC 72279, The Centre for Army Leadership, 2024, URL: https://www.army.mod.uk/media/25795/20240514-lcf_booklet_v142.pdf

11. Command leadership and Management Policy handbook, Army Secretariat, United Kingdom, Ref: FOI2018/10681 ArmySec/05/03, 20 August 2018, URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c5d8af240f0b676ad16a713/10681.pdf>

12. Curtis Andy, Why does the UK have the Military that it has? : Doctoral Thesis, Doctor of Philosophy, King's College London, 1 Jun 2020, https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/132712302/2020_Curtis_Andrew_R_1576707_ethesis.pdf

13. David J. Snowden, Mary E. Boone, A Leader's Framework for Decision Making, *Issue of Harvard Business Review*, November 2007, URL: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

14. David Whetham, Military Ethics Education – What Is It, How Should It Be Done, and Why Is It Important?, *Conatus – Journal of Philosophy*, Vol 8, No 2 (2023), pp 759–774, URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1912581>

15. Developing Leaders, A British Army Guide, Edition 1, January 2014, Director General Leadership, The Royal Military Academy Sandhurst, URL: <https://www.fie.undef.edu.ar/ceptm/pdf/educacion/05.pdf>

16. Douglas E. Delaney, Robert C. Engen, and Meghan Fitzpatrick, Military Education and the British Empire, 1815–1949, Vancouver, UBC Press, 2018, URL: https://www.ubcpublishing.ca/asset/27361/1/9780774837552_excerpt.pdf

17. Fernando Díez, Pedro C. Martínez-Morán and Maite Aurrekoetxea-Casaus, The learning process to become a military leader: born, background and lifelong learning, *Frontiers Education, Sec. Leadership in Education*, Volume 8, 2023, URL: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2023.1140905/full>

18. Guide «Values and standards of the British army of the British army», 2018, URL: https://www.army.mod.uk/media/5219/20180910-values_standards_2018_final.pdf

19. Integrated Operating Concept, official publication of UK Ministry of Defence, Director Development, Concepts and Doctrine Centre, 2021, URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/612f91b28fa8f50328e2c8f5/Integrated_Operating_Concept_2025.pdf

20. Joint Services Command and Staff College, (JSCSC), web page, URL: <https://www.da.mod.uk/study-with-us/colleges-and-schools/joint-services-command-and-staff-college>

21. Julian Stern, Do you follow? Understanding followership before leadership, *British Educational Leadership, Management in Education* 2021, Vol. 35(1) 58–61, URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0892020620942504>

22. Kendall Jarrett, Stephen Newton, The Practice of Leadership in Higher Education, ISBN: 978-0-367-82384-9 (ebk), First published 2021 by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780367823849/practice-leadership-higher-education-kendall-jarrett-stephen-newton>

23. Lew Hardy, Calum A. Arthur, Graham Jones and others, The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits, *The Leadership Quarterly* 21 (2010) P. 20–32, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984309001969>

24. Paul Robinson, Nigel de Lee and Don Carrick, Ethics Education in the Military, ISBN: 978-0-7546-7115-2 (pbk), Published 2016 by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, URL: https://books.google.com.ua/books?id=y9QXR0gBIAoC&pg=PR3&hl=uk&source=gbv_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

25. Revd Dr PJ McCormack, Grounding British Army Values Upon an Ethical Good, scientific paper, *Command and General staff college foundation*, 2015, URL: <https://www.cgscfoundation.org/wp-content/uploads/2015/04/McCormack-GroundingBritishArmyValues.pdf>

26. Rita Hawkshaw, Clodia N. O'Neil, Military Professionalism and the British Army, In book: Rethinking Military Professionalism for the Changing Armed Forces 2020, (pp.113–128), URL: https://www.academia.edu/65371954/Military_Professionalism_and_the_British_Army

27. Royal College of Defence Studies, (RCDS), web page, URL: <https://www.da.mod.uk/study-with-us/colleges-and-schools/RCDS>

28. Strategic Trends Programme Future Operating Environment 2035 First Edition, Concepts and Doctrine Centre Shrivenham, UK, 2015, URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6286575de90e071f69f22600/FOE.pdf>