

УДК 159.9

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2025.63.16-23>

Олена МИКОЛАЙЧУК¹, заст. нач. відділу
ORCID ID: 0000-0001-9208-7665
e-mail: olena.mykolaichuk@knu.ua

Олексій СІРОШТАН¹, нач. Військового інституту
ORCID ID: 0009-0001-4697-0307
e-mail: siroshtan_oleksy@knu.ua

Ігор ПАМПУХА¹, канд. техн. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0002-4807-3984
e-mail: igor.pampukha@knu.ua

Віталій ЛОЗА¹, канд. техн. наук, ст. досл.
ORCID ID: 0000-0002-8050-3614
e-mail: vitalii.loza@knu.ua

¹Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ТА ПСИХОМЕТРІЯ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Вступ. Лідерство у збройних силах не лише визначає ефективність управлінських рішень у складних і динамічних умовах, але й впливає на рівень довіри, мотивації та готовності військовослужбовців до виконання поставлених завдань. Воно ґрунтується на спільному усвідомленні цінностей, нормативних положень, етичних стандартів, вимог, критеріїв і параметрів, що визначають результативність лідерської поведінки. Вивчення зарубіжного досвіду дає змогу виявити провідні практики, які демонструють свою ефективність у різних аспектах і можуть бути адаптовані до трансформаційних процесів у Збройних силах України. Метою дослідження є здійснення порівняльного аналізу моделей і психометричного інструментарію військового лідерства у збройних силах Сполучених Штатів Америки, Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, Федеративної Республіки Німеччини, Держави Ізраїлю та країн Близького Сходу.

Методи. Під час дослідження було застосовано такі методи: порівняльний аналіз; контент-аналіз нормативно-правових актів, офіційних стратегій оборонного відомства, військових доктрин; системний та інтерпретаційний аналіз; елементи кейс-стаді.

Результати. У процесі дослідження було здійснено комплексний аналіз підходів до формування військового лідерства в арміях країн-партнерів і Близького Сходу, що дало змогу узагальнити провідні моделі та концепції, ефективність яких підтверджується практикою їхньої діяльності. Виокремлено ключові тенденції розвитку лідерства у військовому середовищі, а також проаналізовано психометричний інструментарій, який застосовується для діагностики лідерських атрибутів і компетентностей.

Висновки. Інтеграція досвіду країн-партнерів і Близького Сходу сприяє формуванню нових підходів, що поєднують військову дисципліну з високою етичною відповідальністю: демократично інтегровані моделі військового лідерства армій Сполучених Штатів Америки та Федеративної Республіки Німеччини; унікальний досвід Армії оборони Держави Ізраїлю в умовах постійної зовнішньої загрози, мобілізаційної готовності та високої інтенсивності бойових дій; недоліки та переваги авторитарних моделей лідерства країн Близького Сходу, сформованих під впливом культурно-релігійних факторів, політичних режимів або досвіду постконфліктної трансформації тощо. В умовах широкомасштабної збройної агресії проти України формування ефективного корпусу військових лідерів є ключовим чинником стійкості, непереможності та подальшої інтеграції держави в міжнародний простір.

Ключові слова: військове лідерство, моделі військового управління, атрибути, компетентності, психометричний інструментарій, зарубіжний досвід, військовослужбовці, країни-партнери.

Вступ

У контексті сучасних глобальних викликів, зокрема зростання геополітичної нестабільності, поширення гібридних загроз та інтенсифікації збройних конфліктів, особливої актуальності набуває дослідження військового лідерства як ключового чинника професійної ефективності, морально-психологічної стійкості й організаційної згуртованості особового складу. Специфіка збройних сил вимагає від військових лідерів одночасної наявності особистісних якостей, ситуаційної гнучкості та навичок управління колективом у складних і динамічних умовах. Саме тому у військовому середовищі вивчення цього феномена має інтегрувати традиційні й сучасні підходи: від аналізу особистісних рис, реакцій на зміну середовища, контексту і здатності адаптувати стиль керівництва до вивчення функціонального підходу з акцентом на діях лідера як основі ефективного керування та поєднання концепцій трансформаційного лідерства з індукцією мотивації, натхнення і особистісного зростання підлеглих.

Кількість запитів щодо військового лідерства через пошукову систему американської публічної транснаціональної корпорації "Google LLC" за останні 10 років зростає вдвічі, про що свідчать графіки популярності й поширеності запитів, причому Сполучені Штати Америки виявляють найбільшу зацікавленість у цьому питанні. Кількість досліджень військового лідерства стрімко зростає від одного в рік у 1946–1949 роках до 222 у 2024 році й 55 за перший квартал 2025 року (рис. 1), що свідчить про актуальність теми.

У XXI столітті вимоги до військових лідерів значно ускладнилися у зв'язку з трансформацією характеру воєнних дій, широким використанням сучасних інформаційних технологій, інтенсивністю і динамікою ведення бою, розширенням меж відповідальності та зростанням ролі гуманітарного компонента в армії. Це вимагає переосмислення класичних моделей командування на користь лідерства, заснованого на довірі, взаємодії, культурній чутливості та етичній відповідальності.

У зв'язку із цим особливий інтерес становить порівняльний аналіз систем формування та реалізації військового лідерства в різних країнах світу, які мають унікальний досвід ведення бойових дій, підготовки офіцерського складу та трансформації збройних сил.

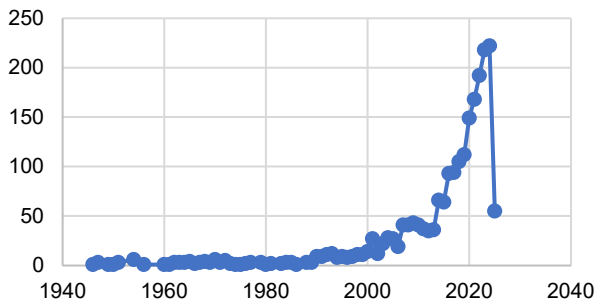


Рис. 1. Динаміка кількості публікацій за темою "військове лідерство" у період з 1946 до 2025 року (за даними Pubmed із запитом "military leadership")

На основі аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що феномен військового лідерства є об'єктом уваги багатьох дослідників і знаходить відображення у значній кількості наукових праць. Наприклад: К. Грінт (Grint, 2004) розглядав різні аспекти лідерства в контексті збройних сил різних країн; С. Сінек (Sinek, 2014) вивчав концепцію лідерства крізь призму того, як лідери впливають на згуртованість команди; О. Іванов (Іванов, 2018) досліджував історію лідерства у Збройних силах України, урахувавши актуальні аспекти цієї теми; І. Петренко (Петренко, 2021) розглядає актуальні виклики й перспективи лідерства у Збройних силах України в сучасних умовах; М. Гончаренко (Гончаренко, 2019) аналізує теорії військового лідерства з урахуванням вітчизняного досвіду; І. Козлов (Козлов, 2017) розглядав важливі аспекти лідерства й керівництва в контексті сучасних воєнних загроз і військових операцій; В. Дияк, С. Маркова та В. Волобуєв (Дияк, Маркова, & Волобуєв, 2024) досліджували концепції військового лідерства в Україні та країнах Євроатлантичного простору; Б. Басс та Б. Аволіо (Bass, & Avolio, 1994) вивчали можливості підвищення ефективності організації застосування підходів трансформаційного лідерства; А. Робертс (2019) досліджував лідерство в контексті війни, розглядаючи відомих військових лідерів та їхній вплив на воєнні події; Р. Теунісен досліджував процес трансформації управління у збройних силах Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії (Theunissen, 2019).

Метою цього дослідження є порівняльний аналіз моделей і психометричного інструментарію військового лідерства у збройних силах Сполучених Штатів Америки, Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, Федеративної Республіки Німеччини, Держави Ізраїлю та країн Близького Сходу для виокремлення ключових принципів, структурних елементів і практик формування ефективного лідерства, що можуть бути адаптовані до умов трансформації збройних сил і системи військової освіти в Україні.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**: розкрити особливості феномена, психометричний інструментарій і вимоги до військових лідерів у збройних силах Сполучених Штатів Америки, Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, Федеративної Республіки Німеччини, Держави Ізраїлю та країн Близького Сходу; виокремити спільні й відмінні

рисини моделей лідерства, що функціонують у зазначених державах; проаналізувати соціокультурні, політичні та військові чинники, що зумовлюють специфіку реалізації лідерства в кожному з досліджуваних контекстів.

Методи

Під час дослідження було використано такі теоретичні методи: порівняльний аналіз – для виявлення спільного й відмінного в підходах до вивчення феномена військового лідерства в різних країнах; контент-аналіз нормативно-правових актів, офіційних стратегій оборонного відомства, військових доктрин, навчальних програм військових навчальних закладів; системний аналіз – для визначення взаємозв'язку між структурними елементами системи військового лідерства та зовнішнім соціально-політичним середовищем; інтерпретаційний аналіз – для осмислення культурно-історичних детермінант формування лідерства; елементи кейс-стаді – для розгляду конкретних практик як індивідуальних моделей.

Результати

Незалежно від етапів історичного розвитку, лідерство залишається ключовим елементом ефективності будь-яких підрозділів, їхньою основною цінністю. Бойовий досвід військовослужбовців Збройних сил України чітко показує необхідність як теоретичного осмислення, так і практичного впровадження у підготовку та застосування нових підходів до лідерства загалом, урахувавши світогляд, традиції, принципи управління, а також умови та шляхи досягнення поставлених цілей.

Перші спроби теоретизувати феномен лідерства датуються епохою античності й розквітом східної філософської думки у IV–V століттях до нашої ери. Інтерес до цього явища виник ще в давнину. Історія зберегла для опису лідерських проявів такі терміни, як "верховенство", "старшинство", "князь", "правитель", "полководець", "голова", "гетьман" тощо. Ці слова є свідченням людського прагнення до керівництва. Опис біографій і психологічних портретів видатних постатей, які обіймали високі посади у військовій і державній сферах, дає змогу глибше зрозуміти, якими були лідери в різні історичні періоди. Після початку війни на сході України у 2014 році, а надалі й широкомасштабної збройної агресії у 2022 році, з метою подальшого поглиблення співпраці з НАТО зросла зацікавленість міжнародної спільноти у процесах трансформації Збройних сил України. Зокрема, авторитетні аналітичні центри, такі як RAND Corporation, Royal United Services Institute (RUSI), Atlantic Council, а також Institute for the Study of War, розпочали систематичне вивчення змін у структурі, підготовці й управлінні у Збройних силах України. У межах цих досліджень усе більше уваги приділяється удосконаленню моделі військового лідерства, розвитку ініціативності офіцерів тактичного й оперативного рівнів, впровадженню принципів децентралізованого командування та адаптації до стандартів НАТО. Отже, військове лідерство в сучасних збройних силах стало предметом не лише внутрішніх реформ, а й зовнішнього аналітичного спостереження та оцінювання з боку міжнародних експертів.

До нашого дослідження було залучено практики військового лідерства п'яти геополітично та структурно різних середовищ: Сполучених Штатів Америки, Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, Федеративної Республіки Німеччини, Держави Ізраїлю та країн Близького Сходу. Вибір саме цих держав зумовлений як стратегічним значенням їхніх армій у глобальній безпековій архітектурі світу, так і специфікою їхнього досвіду.

Модель лідерства у збройних силах Сполучених Штатів Америки (U.S. Army) ґрунтується на історичному досвіді та визначенні ефективних стратегій. В офіційних доктринальних документах – Польовому статуті (FM 6-22) та спрощеній доктрині (ADP 6-22) – лідерство визначається як процес впливу на людей шляхом визначення їм мети (Purpose), напрямку (Direction) та мотивації (Motivation) для виконання завдання і удосконалення структури організації (Department of the Army, 2019; Department of the Army, U.S., 2022). Модель (Leadership Requirements Model) визначає основні компетентності й атрибути, які застосовуються до всіх типів і рівнів армійських організацій, установлюючи необхідні спроможності для всіх лідерів незалежно від звання та посади. Компоненти моделі зосереджуються на тому, ким є лідер (атрибути – "бути" і "знати") і що він робить (компетентності – "робити"). Характер, присутність і його інтелект дають змогу ефективно застосовувати основні лідерські компетентності та підвищують їхню результативність. Головна відмінність між атрибутами й компетентностями в моделі полягає у тому, що компетентності – це навички, які можна тренувати й розвивати, тоді як атрибути – це сталий набір особистісних характеристик, що формуються з досвідом упродовж часу. Багатофакторне оцінювання, що здійснюється в межах програми оцінювання Command Assessment Program (CAP), триває упродовж п'яти днів (у середньому 17,5 годин) і формує панель оцінок службової діяльності (Job Performance Panel, JPP), яка включається до загальної оцінки особової справи офіцера й містить три категорії оцінок: скринінгові (screening); інформативні (informing) та оцінювальні (scored). Найбільшою цінністю програми CAP є її здатність виявляти так звані "приховані" атрибути шляхом вимірювання інтелекту, поведінкових особливостей і особистісних характеристик, а також деструктивне або неефективне лідерство. Комплекс психометричних тестів, що використовується в CAP, містить різні інструменти для вимірювання когнітивних здібностей, емоційного інтелекту, сумлінності, самоусвідомлення та інших поведінкових якостей. Багатофакторний опитувальник лідерства (Multifactor leadership questionnaire, MLQ), розроблений у 1985 році Б. Аволіо та Б. Бассом (Bass, & Avolio, 1990), дає змогу оцінити широкий спектр типів лідерства. Він містить п'ять шкал трансформаційного лідерства ("Поведінковий вплив", "Особистісний вплив", "Надихаюче мотивування", "Інтелектуальне стимулювання", "Індивідуальний підхід"), дві шкали транзакційного лідерства ("Умовні винагороди", "Активне управління за винятком"), дві шкали пасивного уникнення ("Пасивне управління за винятком", "Лідерство-невтручання") і три шкали оцінювання ефективності лідерства ("Додаткові зусилля", "Задоволеність лідерством", "Ефективність") (Burns, 1978). Структура MLQ містить 36 запитань про стилі лідерства та 9 – про результати, що дає змогу оцінити як поведінкові моделі, так і вплив лідера на команду і є так званим "360-градусним" інструментом оцінювання, що передбачає поєднання самооцінки лідера з оцінками, наданими колегами, підлеглими, вищими керівниками та іншими учасниками робочого процесу (Bass, 1985). Цей інструмент часто застосовують у поєднанні з опитувальником автентичного лідерства (Authentic Leadership Questionnaire, ALQ), який дає змогу визначати рівень самоусвідомлення, прозорості, моральної стійкості та здатності до рефлексії з метою оцінювання рис особистості лідера (Avolio, & Gardner, 2005). Разом ці два

інструменти створюють повноцінну картину лідерської ефективності та автентичності й використовуються як у наукових, так і в освітніх і корпоративних контекстах. Доктрина ADP 7-0 Training визначає командирів підрозділів і старших офіцерів головними в забезпеченні ефективності навчального процесу через їхні особисту присутність, наставництво та лідерство як складові бойового потенціалу. При цьому лідерство позиціонується як інтегральний показник ефективності, завдяки йому підрозділи діють злагоджено й цілеспрямовано, ресурси використовуються раціонально, люди отримують натхнення та мотивацію, а шанси на досягнення поставлених цілей значно зростають (Almahri, & Abd Wahab, 2023).

У збройних силах Федеративної Республіки Німеччини, де цінується не лише бойова підготовка, а й гуманістичний підхід до управління особовим складом, поняття лідерства набуває ключового значення. Відповідно до концепції Innere Führung, що лежить в основі військової етики Бундесверу, кожен військовослужбовець розглядається не лише як елемент військової структури, але як особистість із власним досвідом, переконаннями та потребами, а лідерство – як процес спрямування групи людей до спільної мети через мотивацію і підвищення особистої ефективності (Wehrmedizinische Monatsschrift, 2019). Військовий лідер у Федеративній Республіці Німеччини несе відповідальність за ефективну інтеграцію нових підходів у військову службу. Офіцер, який застосовує один і той самий стиль командування незалежно від ситуації, складу команди чи завдання, не здатен забезпечити очікувану бойову чи організаційну ефективність (Elbe, 2019). Це вимагає від нього високого рівня адаптивності та гнучкості, уміння коригувати свої дії, урахувати індивідуальні потреби підлеглих, працювати з міжкультурною комунікацією та долати внутрішні бар'єри. Умови служби більше не будуються за старими шаблонами. Командир повинен виявляти емпатію, розуміння та індивідуальний підхід, не втрачаючи при цьому авторитету й дисциплінарної впорядкованості (Richter, 2018). Ефективне лідерство має ґрунтуватися на основі загальноприйнятих цінностей, які ведуть до результатів, а не на створенні ілюзії лідерства заради статусу. Компетентні лідери повинні мати щире бажання створити середовище довіри та гнучкої структури взаємодії для підлеглих (Elbe, 2020). Ефективне керівництво закладає основу для визнання кожного військовослужбовця і його успішних дій у складних і динамічних умовах. Військове "лідерство з місією", також відоме як "тактика місії", не лише описує певний підхід, а й означає цілу філософію лідерства в Німеччині. Першим ключовим поняттям внутрішнього управління є надихаюча мотивація або чіткий намір вищого керівництва, за якого кожен військовослужбовець має знати й розуміти місію та доручення, яке отримав його безпосередній начальник, а за відсутності останнього може продовжувати виконання незалежно від звань і посад. Другим ключовим поняттям є індивідуальний підхід і самоконтроль, що пов'язані з наміром виконати завдання, включно з готовністю діяти всупереч застарілому порядку, якщо цього вимагає ситуація. Третя ключова концепція – це інтелектуальна стимуляція, яка ґрунтується на оволодінні тактичними знаннями щодо техніки й озброєння, а також вивчення власних здібностей як передумови професіоналізму. Взаємна довіра – четверта ключова концепція, не лише у стосунках, а й у сприйнятті того, що отримані накази є законними й такими, які потрібно та реально

виконати. Розвиток лідерських якостей базується на якісній підготовці, інтенсивній практиці й досвіді участі в операціях (бойових діях, місіях) у поєднанні з характером, який визначається надійністю, дисциплінованістю та незалежністю. Розвиток особистості в Бундесвері – це сфера діяльності, яка має відповідати вимогам *Innere Führung* як освітньої концепції. Ця вимога спрямована на всіх членів Бундесверу й потребує від них готовності самостійно вчитися, проходити безперервні підвищення кваліфікації. Ураховуючи досвід України, керівництво Бундесверу переглянуло *Innere Führung* у 2023 році, визначивши, що індивідуальна готовність до війни вимагає сильної особистості з відповідним ментальним настроєм і надійним орієнтиром цінностей (Bundesministerium der Verteidigung, 2017). Для визначення придатності до служби та наявності лідерських якостей у Бундесвері застосовується процедура комп'ютерного тестування (Computer-Assisted Testing, CAT), що містить каталог запитань для оцінювання інтелекту, працездатності та здібностей, вербального, математичного й логічного мислення, здатності до концентрації уваги, а також до професійного володіння озброєнням і військовою технікою. Після тесту CAT у респондентів визначають риси особистості (PMO) і поведінкові реакції, що вимірюються на основі відповідей на 116 запитань про себе.

У збройних силах Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії військове лідерство розглядається як поєднання особистих якостей, поведінкових моделей і культурно-історичних цінностей, що втілені в низці офіційних доктринальних документів (Beckman, 1990). Фундаментальною є Доктрина лідерства (Army Leadership Doctrine), у якій лідерство визначається як "критичний елемент морального складника бойового потенціалу, який є впливом на інших задля досягнення колективних завдань у межах командних відносин, заснованих на цінностях" (The British Army, 2015, 2018). Такі поведінкові показники ефективного лідера, як особистий приклад, внутрішня вмотивованість, застосування заохочень і дисципліни, вимогливість до високої продуктивності, формування командної довіри, розпізнавання сильних і слабких сторін підлеглих та орієнтація на спільні цілі, конкретизовані в Кодексі лідерства (Army Leadership Code) (The British Army, 2018). Вони є логічним продовженням ціннісного фундаменту Британської армії, який охоплює мужність (Courage), дисципліну (Discipline), повагу до інших (Respect for Others), чесність (Integrity), лояльність (Loyalty) і самопожертву (Selfless Commitment). Підкріпленням цілісного підходу до лідерства є Leadership Competency Framework, що структурує лідерські компетентності через три взаємопов'язані компоненти – знання, характер і поведінку. Швидкозмінна ситуація у сфері безпеки вимагає від британської армії переоцінки того, що означає бути військовим лідером. Це розуміння військового професіоналізму, яке наголошує на постійному професійному розвитку (CPD), забезпечуючи, щоб військовослужбовці залишалися компетентними професіоналами, які здатні постійно адаптуватися до сучасних і майбутніх викликів. Фундаментальною відмінною рисою є експертне володіння системою абстрактних знань і навичок (Abbott, 2014). Досвід накопичується завдяки тривалому навчанню і включає "керівництво, операції та контроль над людською організацією, ... підтримання миру та операції зі стабілізації та реконструкції" (Butler, & Budgell, 2015). У контексті забезпечення глибокого й об'єктивного виміру

лідерських якостей у збройних силах Великобританії дедалі ширше застосовуються психометричні інструменти, що дають змогу оцінювати не лише поведінкові, а й особистісно-емоційні аспекти військового лідерства. Зокрема, опитувальник емоційного інтелекту (Trait Emotional Intelligence Questionnaire, TEIQue) вимірює сталі індивідуальні характеристики, пов'язані з емоційним обробленням інформації, – самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички, що мають критичне значення для ефективної взаємодії у стресових ситуаціях, управління конфліктами й підтримку морального стану підлеглих (Theunissen, 2019). Опитувальник особистісних рис (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI) дає змогу класифікувати особистості за чотирма біполярними шкалами (Екстраверсія (E) – Інтроверсія (I), Сенсорика (S) – Інтуїція (N), Мислення (T) – Почуття (F), Судження (J) – Сприйняття (P)), окреслюючи характерні стилі прийняття рішень, поведінкові моделі й особливості взаємодії в команді, що є важливими чинниками в оцінюванні командного потенціалу. Комплементарним є підхід із використанням Situational Judgment Tests (SJTs) – симуляційних оцінювальних інструментів, які моделюють типові або критичні ситуації, з якими може зіткнутися лідер. Вони дають змогу виявити ефективність прийнятих рішень, стратегії реагування на виклики та гнучкість поведінки в умовах обмеженого часу чи ресурсів. Додатковим механізмом розвитку й моніторингу лідерських компетенцій є Army Leadership Portal – цифрова платформа, яка інтегрує персоніфіковане оцінювання, навчальні модулі та зворотний зв'язок. У її структурі важливе місце займає e-Portfolio – електронний профіль, у якому військовослужбовець накопичує досягнення, результати оцінювання, рефлексивні нотатки та сертифікації, що уможливлює безперервне відстеження прогресу. Водночас ключовим інструментом планування кар'єрної траєкторії є Individual Development Plan (IDP) – структурований документ, що визначає цілі особистісного та професійного зростання, обрані компетентності для розвитку, терміни їхнього досягнення і відповідні заходи. Взаємодія між IDP, e-Portfolio та Army Leadership Portal забезпечує інституційну підтримку розвитку лідерства, створюючи умови для постійної саморефлексії, зворотного зв'язку й адаптивного навчання упродовж військової служби.

В Армії оборони Держави Ізраїлю поняття "військовий лідер" охоплює не лише командира з високим рівнем тактичної підготовки, але й особистість, здатну здійснювати моральний вплив, мати гнучке мислення та бути спроможним до ефективної комунікації. Атрибути лідера формуються через специфіку навчання, культури й бойового досвіду, притаманного ЦАХАЛ (Eisenkot, & Siboni, 2019). Серед ключових атрибутів лідерства, визначених у доктрині лідерства Армії оборони Ізраїлю (Israel Defense Forces, IDF), "The IDF Strategy and Doctrine of Command" (Torat HaPikud be-Tzahal) виокремлюють: дар командування (Reshut), або природну здатність керувати, що визнається як підлеглими, так і вищим керівництвом; моральну рішучість (Moral Courage) – готовність діяти етично навіть у складних ситуаціях; особистий приклад (Dugma Ishit) – один із фундаментальних принципів, згідно з яким офіцер повинен демонструвати особисту мужність, дисципліну та відданість службі; гнучкість мислення (Flexibility in Thought), або оперативну адаптивність, здатність до швидкої адаптації у змінних обставинах, стратегічне та нестандартне мислення; командну відповідальність (Achrayut) – визнання

відповідальності за підлеглих, ухвалення рішень з урахуванням колективної безпеки й ефективності та комунікативну компетентність (Effective Communication) – уміння доносити накази, мотивувати, вести діалог і надавати зворотний зв'язок (IDF, 2017). Також велике значення приділяється характеристикам, що розвиваються в процесі служби, зокрема психологічній стійкості, умінню працювати в умовах невизначеності, готовності до самопожертви. Більшість із цих рис інтегруються в систему професійної підготовки й оцінювання. Оцінювання у ЦАХАЛ проводиться за багаторівневою моделлю, яка включає такі критерії, як тактична ефективність (виконання бойових завдань, маневреність, координація), організаційні показники (логістика, планування, управління ресурсами), морально-психологічний стан особового складу, лідерські якості командирів і безпека під час навчань. Система оцінювання базується на різних формах, серед яких особливе місце займає After Action Review (AAR), що дає змогу учасникам детально аналізувати власні дії після виконання завдання. Крім того, застосовуються оцінки командиром зверху-вниз, самооцінка та взаємооцінка, а також оцінювання стороннім спостерігачем для забезпечення об'єктивності. Для оцінювання результатів тренувань використовують сучасні інструменти, такі як відео- та GPS-аналітика, симуляційні системи, а також письмові звіти й оцінникові таблиці. Командир відіграє ключову роль в оцінюванні результатів навчань, оскільки він не лише оцінює, а й надає зворотний зв'язок, пояснює помилки та надихає на подальше вдосконалення, виступаючи своєрідним наставником, а не каральним органом. Оцінювання у ЦАХАЛ має циклічний характер, з регулярними етапами, як-от планування, виконання, оцінювання та вдосконалення. Усі підрозділи проходять щорічну сертифікацію на бойову готовність, де особлива увага приділяється якості командування і взаємодії в підрозділі. Крім того, оцінка потенціалу лідера в ЦАХАЛ містить спостереження за розвитком лідерських якостей, здатністю діяти у стресових ситуаціях, об'єднувати людей і ухвалювати ефективні рішення в складних обставинах. Це впливає на рішення щодо просування по службі, підготовки та ротації командирів (Гбур, 2022). Психологічна діагностика (Bechinot Psychologist) здійснюється військовими психологами з використанням особистісних опитувальників, інтерв'ю та проєктивних методик для оцінювання моральної зрілості, стійкості до стресу та мотивації до командування (Amidror, 2021). При призначенні на посади окрема увага приділяється оцінюванню солдата або молодшого офіцера його прямим командиром (Ha'arachat Mefaked) за атрибутами, визначеними в доктрині, а при польових виходах – оцінюванню побратимами за результатами дій у реальних умовах (методика 360°, неформальна форма). В офіцерських школах і школах командного та штабного рівнів вимірюють гнучкість мислення, аналітику й адаптивність через здатність розв'язати тактичну / оперативну задачу в умовах обмеженої інформації. Використання таких інструментів, як "червона команда" (Red Team Thinking), система "магічних коліс" і оцінювання за принципами "хофеш маасі" (свобода дії), дають змогу формувати не лише ефективних виконавців, а й лідерів нового покоління.

Військово-політичне середовище країн Близького Сходу є складним, динамічним і багатовимірним (Riedel, & Saab, 2019). Регулярні міждержавні конфлікти, внутрішні громадянські війни, релігійні та етнічні суперечності

створюють нестабільну безпекову ситуацію, яка безпосередньо впливає на вимоги до військових лідерів (Dahlan, Omar, & Kamarudin, 2024). Істотний вплив на характер цього феномена мають традиційні соціокультурні чинники регіону. У багатьох арабських державах зберігаються племінні структури й родинні зв'язки, що впливають на систему відбору та просування військових кадрів. Повага до старших, відданість родині й честі племені лишаються важливими атрибутами у сприйнятті лідерства, особливо у збройних силах країн Перської затоки. Акцент робиться на особистій відданості керівництву держави або правлячій еліті. Лояльність до режиму розглядається як базова характеристика військового лідера, що є запорукою стабільності політичної влади. Такий підхід особливо характерний для Королівства Саудівської Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратів та Арабської Республіки Єгипет, де підготовка військових лідерів передбачає не лише професійне навчання, а й формування політичної лояльності та вірності традиційним цінностям. У країнах Перської затоки, наприклад, значення мають такі риси, як авторитет, досвід, уміння "тримати обличчя" перед колективом (збереження честі), що відображає загальну культуру соціальної взаємодії в арабських суспільствах. Методологія оцінювання лідерських атрибутів у країнах Близького Сходу є різномірною. В окремих державах переважає традиційна система оцінювання через ієрархічний контроль і формальні звіти вищого командування. Водночас у тих країнах, де здійснюється реформа армії під впливом західних стандартів, упроваджуються багаторівневі системи оцінювання, що містять самостійний аналіз дій, опитування підлеглих, тестування на прийняття рішень у стресових умовах і психологічне оцінювання. Одним із базових методів, що застосовується у більшості країн Близького Сходу, є використання структурованих критеріїв компетентностей, які визначають очікувані знання, навички й поведінкові моделі офіцера на певному рівні командування. До таких критеріїв зазвичай відносять здатність до ухвалення оперативних рішень, уміння управляти ресурсами підрозділу, ефективну комунікацію у складних ситуаціях і морально-психологічну стійкість. Широко застосовують також методи оцінювання на основі моделювання бойових дій. Зокрема, офіцерів перевіряють під час тактичних навчань, польових тренувань, симуляцій бойових операцій і оцінюють не лише знання тактики, а й уміння адаптуватися до непередбачуваних обставин, правильно реагувати на зміну обстановки та зберігати керованість підрозділом у стресових умовах. Важливим напрямом розвитку оцінювання стає використання багаторівневого зворотного зв'язку (методика 360°), коли дані про лідерські якості кандидата збирають від безпосередніх підлеглих, колег і вищого керівництва. Модель оцінювання військових лідерів в Об'єднаних Арабських Еміратах ґрунтується на інтеграції західних систем лідерства, орієнтованих на ініціативу та гнучкість, з традиційними цінностями арабського суспільства. Широко застосовується комплексна система тренувань, де майбутні офіцери проходять випробування в умовах, максимально наближених до бойових: нічні марші, розв'язання тактичних завдань у змінній обстановці, взаємодія з підрозділами різних родів військ із використанням психологічних тестів, які виявляють рівень стресостійкості, когнітивної гнучкості та здатності діяти в умовах обмеженої інформації (United Arab Emirates Armed Forces, 2020). Важливою особливістю є інтеграція концепції "мислення місії"

(Mission Command), за якою командири всіх рівнів повинні розуміти загальний задум операції і діяти самостійно для досягнення поставлених цілей, навіть без прямого наказу (NATO Standardization Office, 2019). Такий підхід суттєво відрізняється від традиційної авторитарної моделі управління, що була типовою для багатьох арабських армій у минулому. Це дає змогу офіцерам Об'єднаних Арабських Еміратів діяти ініціативно і проявляти лідерські якості в умовах динамічної обстановки (MENA Defense Review, 2021). Оцінювання військового лідерства у Йорданії орієнтується на професіоналізм, уміння керувати багатонаціональними підрозділами в миротворчих місіях, здатність діяти в умовах обмежених ресурсів. Йорданське Хашимітське Королівство активно використовує сучасні інструменти тренінгової підготовки – симуляційні комплекси, комп'ютерні моделювання бойових ситуацій, що дає змогу об'єктивно оцінити поведінку офіцерів-лідерів у стресових умовах. В Арабській Республіці Єгипет підготовка військових лідерів тісно пов'язана з політичним впливом збройних сил у державному управлінні. Вона базується на авторитарному стилі керівництва, де ключовими атрибутами лідера є дисциплінованість, беззаперечна лояльність до командування, здатність до централізованого управління великими підрозділами. Оцінювання відбувається переважно в закритому форматі, на основі результатів навчань, звітів вищого командного складу й аналізу поведінки в умовах підвищеної відповідальності.

Спільним для більшості країн регіону є усвідомлення критичної важливості лідерства як рушійної сили бойової ефективності. Усі розглянуті держави визнають, що сучасні конфлікти вимагають від командирів не лише знань і вмінь, але й високого рівня стресостійкості, моральної відповідальності, здатності до оперативної адаптації та комунікаційної гнучкості. Отже, у процесі підготовки й оцінювання військових лідерів значну роль відіграють тренування у наближених до бойових умовах, багатонаціональні навчання, відпрацювання тактичних завдань у режимі реального часу. Попри це, у більшості армій зберігається домінування централізованої системи управління, де ключові кадрові рішення ухвалюються у вузькому колі старшого керівництва, і саме тому питання об'єктивності оцінювання залишається відкритим. Таким чином, країни Близького Сходу демонструють широкий спектр моделей оцінювання військового лідерства – від закритих ієрархічних до відкритих, адаптивних і орієнтованих на командну відповідальність. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від стратегічного бачення ролі армії в суспільстві, рівня технічної та методичної модернізації, а також політичної волі до реформ (Riedel, & Saab, 2019). Ці відмінності є цінним джерелом для аналізу та критичного осмислення подальшого розвитку української моделі (системи) військового лідерства, яка перебуває у фазі активної трансформації в умовах сьогодення (досвіду бойових дій, гібридних загроз та узгодженості зі стандартами НАТО).

Дискусія і висновки

Дослідження феномена військового лідерства кризь призму міжнародного досвіду засвідчує, що ефективне лідерство у збройних силах визначається не лише індивідуальними якостями особистості, а й системністю підготовки, ціннісними орієнтирами, культурним контекстом та особливостями організаційної структури армії. Так, збройні сили США вирізняються найбільш структурованою моделлю лідерства, яка поєднує концепти "mission

command", "servant leadership" та багаторівневу підготовку з акцентом на рефлексію, стратегічне мислення та інституційне менторство. Німецька концепція Innere Führung вносить демократичний вимір у військове лідерство, підкреслюючи гуманістичний підхід і особисту відповідальність. Велика Британія демонструє інтегрований підхід, у якому лідерство є ключовим елементом з першого етапу підготовки офіцерів, поєднуючи етичні цінності, традиції та практичну гнучкість. Ізраїльська модель базується на виділенні дару командування, який супроводжується ініціативністю, моральною рішучістю, ефективністю комунікації, особистим прикладом поведінки й оперативністю прийняття рішень, що особливо ефективно в умовах постійної воєнної загрози. НАТО-мість країни Близького Сходу демонструють широкий спектр моделей – від авторитарних до таких, що перебувають у процесі реформ, з домінуванням релігійних, етнонаціональних і культурних детермінант у формуванні лідерських практик.

Отже, вивчення зарубіжного досвіду дає змогу виокремити ключові елементи ефективного військового лідерства: гнучкість, етичність, стратегічність мислення, адаптивність до змін, інституційну підтримку тощо. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення актуальних і сучасних психологічних та психофізіологічних інструментів для оцінювання лідерських якостей у військовому середовищі, особливо в контексті новітніх загроз і трансформації сектору безпеки й оборони України.

Внесок авторів: Олена Миколайчук – написання (оригінальна чернетка); Олексій Сіроштан – концептуалізація, написання (перегляд і редагування); Ігор Пампуха – написання (перегляд і редагування); Віталій Лоза – аналіз джерел.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Гбур, З. В. (2022). Досвід та принципи роботи армії оборони Ізраїлю. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* (15–28 квітня 2022 р., м. Київ, Т. 2, с. 113–116). ДЗВО "Університет менеджменту освіти" НАПН України.
- Гончаренко, М. (2019). *Військове лідерство: теорія і практика*. Основа.
- Дяк, В. В., Маркова, С. В., & Волобуєв, В. В. (2024). Концепції військового лідерства в Україні та країнах Євроатлантичного простору. *Наукові інновації та передові технології*, 4(32), 928–937.
- Іванов, О. (2018). *Лідерство в Збройних Силах України: історія та сучасність*. Військовий інститут Київського університету.
- Козлов, І. (2017). *Військове керівництво і лідерство в контексті сучасних загроз*. Національна академія оборони України.
- Петренко, І. (2021). *Лідерство в Збройних Силах України: сучасні виклики та перспективи*. Український центр стратегічних досліджень.
- Abbott, A. (2014). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Almahri, Kh., & Abd Wahab S. (2023) Effectiveness of Psychological Safety on Employees Productivity. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(10), 37–42.
- Amidor, Y. (2021, July 18). *Israel's national security doctrine*. The Jerusalem Institute for Strategy and Security. <https://jiss.org.il/en/amidor-israels-national-security-doctrine/>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. https://books.google.com.ua/books?id=_z3_BOVYK-IC

- Beckman, S. (1990). Professionalization: Borderline authority and autonomy in work. In M. Burrage & R. Torstendahl (Eds.), *Professions in theory and history: Rethinking the study of professions*. Sage
- Bundesministerium der Verteidigung. (2017). *Konzeption der Bundeswehr*. Bundesministerium der Verteidigung.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Butler, A., & Budgell, G. (2015). *Study on army professionalism*. Defence Research and Development Canada, Human Resource Systems Group, Ltd.
- Dahlan, M., Omar, R., & Kamarudin, S. (2024). Influence of toxic leadership behaviour on employee performance in higher educational institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 79–101.
- Department of the Army, Headquarters. (2019, November 1). *Army leadership and the profession* (ADP 6-22). U.S. Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18529-ADP_6-22-000-WEB-1.pdf
- Department of the Army, U.S. (2022, November 2). *Developing leaders* (FM 6-22). U.S. Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf
- Eisenkot, G., & Siboni, G. (2019, October 2). *Guidelines for Israel's national security strategy*. The Washington Institute for Near East Policy. <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/guidelines-israels-national-security-strategy>
- Elbe, M. (2019). Consequences of leadership behavior for job satisfaction and health in the Bundeswehr. *Wehrmedizinische Monatsschrift*, 63(3), 120–126.
- Elbe, M. (2020). Führung in der Bundeswehr: Konzepte und Probleme. In B. K. Hirsch & A. Kuhlmann (Eds.), *Soziologie für den öffentlichen Dienst* (pp. 225–240). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27076-7_12
- Grint, K. (2004). *Leadership in the military: An international perspective*. Palgrave Macmillan.
- IDF Publications. (2017). *Leadership philosophy of the Israel Defense Forces* (pp. 9–16, 23–29).
- MENA Defense Review. (2021). Leadership cultures in Gulf armies. *MENA Defense Review*, 5(3), 65–78.
- NATO Standardization Office. (2019). *AJP-5 allied joint doctrine for the planning of operations* (pp. 34–38, Annex C). <https://nso.nato.int>
- Richter, G. (2018). Antecedents and consequences of leadership styles: Findings from empirical research in multinational headquarters. *Armed Forces & Society*, 44(4), 647–670. <https://doi.org/10.1177/0095327X18775888>
- Riedel, B., & Saab, B. (2019). Saudi Arabia's security dilemma. *Brookings Institution Reports* (pp. 5–10, 17–19). <https://www.brookings.edu/research/saudi-security-policy>
- Roberts, A. (2019). *Leadership in War: From Lincoln to Churchill*. Penguin Press.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Portfolio.
- The British Army. (2015). *Values and standards of the British Army* (AC 64649).
- The British Army. (2018). *The Army leadership code: An introductory guide* (1st ed., AC 72021).
- Theunissen, R. (2019, October 31). *How the British Army's operations went agile*. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-the-british-armys-operations-went-agile>
- UAE General Headquarters, United Arab Emirates Armed Forces. (2020). *Military leadership development strategy* (pp. 6–11, 17–20).
- Wehrmedizinische Monatsschrift. (2019). *Consequences of Leadership Behavior for Job Satisfaction and Health in the Bundeswehr*.
- References**
- Abbott, A. (2014). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Almahri, Kh., & Abd Wahab S. (2023) Effectiveness of Psychological Safety on Employees Productivity. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(10), 37–42.
- Amidor, Y. (2021, July 18). *Israel's national security doctrine*. The Jerusalem Institute for Strategy and Security. <https://jiss.org.il/en/amidor-israels-national-security-doctrine/>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. https://books.google.com.ua/books?id=_z3_BOVYK-IC
- Beckman, S. (1990). Professionalization: Borderline authority and autonomy in work. In M. Burrage & R. Torstendahl (Eds.), *Professions in theory and history: Rethinking the study of professions*. Sage
- Bundesministerium der Verteidigung. (2017). *Konzeption der Bundeswehr*. Bundesministerium der Verteidigung.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Butler, A., & Budgell, G. (2015). *Study on army professionalism*. Defence Research and Development Canada, Human Resource Systems Group, Ltd.
- Dahlan, M., Omar, R., & Kamarudin, S. (2024). Influence of toxic leadership behaviour on employee performance in higher educational institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 79–101.
- Department of the Army, Headquarters. (2019, November 1). *Army leadership and the profession* (ADP 6-22). U.S. Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18529-ADP_6-22-000-WEB-1.pdf
- Department of the Army, U.S. (2022, November 2). *Developing leaders* (FM 6-22). U.S. Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf
- Dyak, V. V., Markova, S. V., & Volobuev, V. V. (2024). Concepts of military leadership in Ukraine and the countries of the Euro-Atlantic space. *Scientific innovations and advanced technologies*, 4(32), 928–937 [in Ukrainian].
- Eisenkot, G., & Siboni, G. (2019, October 2). *Guidelines for Israel's national security strategy*. The Washington Institute for Near East Policy. <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/guidelines-israels-national-security-strategy>
- Elbe, M. (2019). Consequences of leadership behavior for job satisfaction and health in the Bundeswehr. *Wehrmedizinische Monatsschrift*, 63(3), 120–126.
- Elbe, M. (2020). Führung in der Bundeswehr: Konzepte und Probleme. In B. K. Hirsch & A. Kuhlmann (Eds.), *Soziologie für den öffentlichen Dienst* (pp. 225–240). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27076-7_12
- Gbur, Z. V. (2022). Experience and principles of the Israeli Defense Army. *Public management and administration in wartime and post-war periods in Ukraine* (April 15–28, 2022, Kyiv, Vol. 2, pp. 113–116). Higher Educational Service "University of Education Management" of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
- Goncharenko, M. (2019). *Military leadership: theory and practice*. Basis [In Ukrainian].
- Grint, K. (2004). *Leadership in the military: An international perspective*. Palgrave Macmillan.
- IDF Publications. (2017). *Leadership philosophy of the Israel Defense Forces* (pp. 9–16, 23–29).
- Ivanov, O. (2018). *Leadership in the Armed Forces of Ukraine: History and Modernity*. Military Institute of Kyiv University [in Ukrainian].
- Kozlov, I. (2017). *Military Leadership and Leadership in the Context of Modern Threats*. National Defense Academy of Ukraine [in Ukrainian].
- MENA Defense Review. (2021). Leadership cultures in Gulf armies. *MENA Defense Review*, 5(3), 65–78.
- NATO Standardization Office. (2019). *AJP-5 allied joint doctrine for the planning of operations* (pp. 34–38, Annex C). <https://nso.nato.int>
- Petrenko, I. (2021). *Leadership in the Armed Forces of Ukraine: Modern Challenges and Prospects*. Ukrainian Center for Strategic Studies [in Ukrainian].
- Richter, G. (2018). Antecedents and consequences of leadership styles: Findings from empirical research in multinational headquarters. *Armed Forces & Society*, 44(4), 647–670. <https://doi.org/10.1177/0095327X18775888>
- Riedel, B., & Saab, B. (2019). Saudi Arabia's security dilemma. *Brookings Institution Reports* (pp. 5–10, 17–19). <https://www.brookings.edu/research/saudi-security-policy>
- Roberts, A. (2019). *Leadership in War: From Lincoln to Churchill*. Penguin Press.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Portfolio.
- The British Army. (2015). *Values and standards of the British Army* (AC 64649).
- The British Army. (2018). *The Army leadership code: An introductory guide* (1st ed., AC 72021).
- Theunissen, R. (2019, October 31). *How the British Army's operations went agile*. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-the-british-armys-operations-went-agile>
- UAE General Headquarters, United Arab Emirates Armed Forces. (2020). *Military leadership development strategy* (pp. 6–11, 17–20).
- Wehrmedizinische Monatsschrift. (2019). *Consequences of Leadership Behavior for Job Satisfaction and Health in the Bundeswehr*.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.07.25
Прорецензовано / Revised: 18.07.25
Схвалено до друку / Accepted: 21.07.25

Olena MYKOLAICHUK¹, Deputy Head
ORCID ID: 0000-0001-9208-7665
e-mail: mykolaichukolena@ukr.net

Oleksiy SIROSHAN¹, Head of the Military Institute
ORCID ID: 0009-0001-4697-0307
e-mail: siroshant_oleksiy@knu.ua

Igor PAMPUKHA¹, PhD (Engin.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-4807-3984
e-mail: ihor.pampukha@knu.ua

Vitalii LOZA¹, PhD (Engin.), Senior Researcher
ORCID ID: 0000-0002-8050-3614
e-mail: vitalii.loza@knu.ua

¹Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

ANALYSIS OF THE PHENOMENON AND PSYCHOMETRICS OF MILITARY LEADERSHIP: FOREIGN EXPERIENCE

Background. Leadership in the Armed Forces not only determines the effectiveness of managerial decisions in complex and dynamic environments but also influences the level of trust, motivation, and readiness of military personnel to carry out assigned missions. It is based on a shared understanding of values, regulations, ethical standards, requirements, criteria, and parameters that define the effectiveness of leadership behavior. Exploring international experience contributes to identifying best practices that have demonstrated their effectiveness in various contexts and can be adapted to the transformational processes within the Armed Forces of Ukraine. The purpose of this study is to conduct a comparative analysis of models and psychometric tools of military leadership in the armed forces of the United States of America, the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, the Federal Republic of Germany, the State of Israel, and the countries of the Middle East to identify key principles, structural elements, and practices for the formation of effective leadership that can be adapted to the conditions of transformation of the Armed Forces and the military education system in Ukraine.

Methods. The following methods were applied in the course of the study: comparative analysis; content analysis of legal acts, official defense strategies, and military doctrines; systemic and interpretative analysis; and elements of case study methodology.

Results. The study involved a comprehensive analysis of approaches to military leadership development in the armed forces of partner nations and the Middle East. Key trends in the development of leadership in the military environment were identified, along with an overview of psychometric tools used to assess leadership attributes and competencies. Given that a significant portion of such tools is not publicly available, the study was primarily based on open-source materials.

Conclusions. The integration of experience from partner countries and the Middle East contributes to the formation of new models that combine military discipline with high ethical responsibility, such as the democratically integrated models of military leadership in United States of America and the Federal Republic of Germany; Israel's Defense Forces unique leadership experience under constant external threat and high-intensity combat; the analysis of advantages and shortcomings of authoritarian leadership models in Middle Eastern countries shaped by cultural-religious factors, political regimes, or post-conflict transformation. In the context of full-scale armed aggression against Ukraine, the development of an effective corps of military leaders is a key factor in ensuring national resilience, invincibility, and the further security integration of the state into the international arena.

Keywords: military leadership, military management models, attributes, competencies, psychometric tools, international experience, military personnel, partner countries.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.