

УДК 159.9 : 355.23:37.013.42

*С. Лещенко, ад'юнкт докторантури та ад'юнктури (ORCID 0009-0001-2526-5182)
Національна академія Національної гвардії України*

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СЕРЖАНТСЬКОГО СКЛАДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ АПРОБАЦІЇ

Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню та методологічному аналізу структурно-функціональної моделі розвитку лідерських компетентностей сержантського складу Національної гвардії України в умовах реформування системи військової освіти. На основі системного, діяльнісного, компетентнісного та синергетичного підходів визначено концептуальні засади побудови моделі, що відображає взаємозв'язок теоретичних, психолого-педагогічних і організаційно-практичних механізмів формування лідерських якостей у сержантів. Модель структурована за чотирма взаємопов'язаними блоками: мотиваційним (спрямованим на формування ціннісних орієнтацій, внутрішньої мотивації до лідерства та усвідомлення соціальної значущості професійної ролі), змістовним (що охоплює систему знань, умінь і навичок управління військовим колективом), організаційно-процесуальним (який визначає форми, методи й засоби реалізації програми розвитку компетентностей) та результативно-оціночним (спрямованим на визначення динаміки й ефективності професійного зростання).

У ході педагогічного експерименту, що охопив 120 військовослужбовців сержантського складу, доведено ефективність запропонованої моделі: зафіксовано статистично значуще підвищення рівня сформованості лідерських компетентностей в експериментальній групі порівняно з контрольною ($p < 0,05$). Отримані результати підтверджують, що впровадження моделі сприяє розвитку стратегічного мислення, комунікативної взаємодії, саморегуляції у стресових ситуаціях, готовності до прийняття рішень в умовах невизначеності, а також підвищенню згуртованості та морально-психологічної стійкості військових колективів. Зазначено, що структурно-функціональна модель має практичне значення для модернізації освітньо-професійних програм підготовки сержантського складу НГУ, удосконалення системи наставництва та формування культури військового лідерства. Результати дослідження підтверджують доцільність використання моделі як ефективного інструменту цілісного розвитку професійних і особистісних якостей військових лідерів середньої ланки.

Ключові слова: лідерство, лідерські компетентності, сержантський склад, модель, професійна підготовка, Національна гвардія України.

Вступ. Сучасні виклики безпеки та оборони України зумовлюють необхідність якісних змін у підготовці військовослужбовців, зокрема сержантського складу. Саме сержанти є ключовою ланкою у системі військового управління, виконуючи функції тактичних лідерів, наставників, організаторів бойових дій та функцію делегування повноважень. Їх

компетентність, ініціативність та здатність діяти в швидкозмінних умовах визначають ефективність діяльності підрозділів Національної гвардії України (НГУ).

Служба у війську завжди була та залишається складною як у фізичному, так і в психологічному вимірах. У повсякденній діяльності військовослужбовці мають справу не лише з

ризиками, притаманними професії підвищеної небезпеки, а й із численними обмеженнями, визначеними нормативно-правовими актами. Особливо важливою є роль сержантського складу, який несе відповідальність за широкий спектр завдань – від підготовки та управління особовим складом до виконання службово-бойових обов'язків.

Дослідження проблематики феномену лідерських компетентностей сержантського складу становить один із пріоритетних векторів теоретичних і прикладних розвідок у сфері військової психології. Вона потребує системного науково-методичного обґрунтування, розроблення структурно-функціональної моделі, яка відображатиме взаємозв'язок теоретичних, психологічних та організаційних компонентів цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства у військових колективах упродовж тривалого часу перебуває в центрі уваги науковців. Водночас інтенсивність наукового інтересу до цієї проблематики змінювалася залежно від соціально-політичних умов і трансформацій військової служби. Вагомий внесок у дослідження військового лідерства зробили сучасні українські науковці – О. В. Бойко, О. М. Кокун, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, В. О. Олійник, В. С. Карпенко. Значний науково-практичний інтерес становлять також зарубіжні джерела: праці М. Börjesson, М. Fors Brandebo, G. Larsson, а також офіційні документи, що регламентують розвиток лідерських компетентностей у збройних силах провідних держав (зокрема FM 6-22, TRADOC Pamphlet, British Army Leader Competency Framework, ADF Leadership, Multinational Capability Development Campaign).

Проблема формування лідерських компетентностей у військовому середовищі набуває особливого значення, зважаючи на динамічні зміни в геополітичному ландшафті та еволюцію вимог до професійної підготовки військовослужбовців. Вітчизняні дослідження, зокрема О. В. Бойка (2020), присвячені теорії та методиці формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України (ЗСУ), де акцентується увага на ролі освітнього середовища та менторства як ключових факторів розвитку лідерських якостей. Автор обґрунтовує необхідність інтеграції інноваційних освітніх проєктів, таких як онлайн-курси, для підтримки лідерства в умовах воєнного конфлікту, підкреслюючи значення обміну досвідом з міжнародними партнерами та формування культури військового лідерства [1, с. 307–310].

Психологічні аспекти лідерства висвітлюються в працях колективу авторів під керівництвом О. М. Кокуна (2023), де розроблено методичний посібник з психодіагностики лідерських якостей військовослужбовців. Дослідники виділяють п'ять ключових компонентів структури лідерських якостей: комунікативно-організаційний (комунікабельність, емпатійність), емоційно-вольовий (стресостійкість, самовладання), мотиваційний (мотивація до досягнення), мисленнєвий (креативність, прогнозування) та особистісний (ініціативність, відповідальність), що базується на емпіричних даних науково-дослідного центру гуманітарних проблем ЗСУ [3, с. 8–12]. Ці компоненти слугують основою для систематизації процесу розвитку компетентностей, підкреслюючи необхідність комплексного підходу, що поєднує діагностику та корекцію.

В. С. Карпенком було розроблено модель розвитку офіцерів Десантно-

штурмових військ, спираючись на узагальнення досвіду підготовки військових лідерів у сучасних збройних силах провідних держав світу. Запропонована модель має ієрархічну структуру та включає низку взаємопов'язаних компонентів: функціонально-цільовий, концептуально-технологічний, суб'єкт-суб'єктний, методичний, контрольно-діагностичний і результативний [2, с. 109]. Така побудова забезпечує цілісність системи розвитку лідерських якостей і дозволяє поєднати теоретичну підготовку з практичним формуванням управлінських компетентностей.

Зарубіжні дослідження доповнюють вітчизняний дискурс, пропонуючи моделі лідерства, адаптовані до сучасних викликів. Зокрема, у роботі M. Börjesson, M. Fors Brandebo та G. Larsson (2024) аналізується взаємозв'язок між розвиваючим (developmental) та інструментальним (instrumental) лідерством у військових організаціях. Автори встановлюють, що розвиваюче лідерство фокусується на натхненні та мотивації підлеглих, тоді як інструментальне – на орієнтації на досягнення цілей та стратегічне мислення, демонструючи їхню взаємодоповнюваність через емпіричне вивчення індивідуальних профілів лідерів. Результати свідчать про динамічну природу лідерства як багатовимірної системи, що залежить від організаційного контексту, рівня зрілості колективу та ситуативних факторів [6].

Доктринальні документи США, такі як FM 6-22 "Developing Leaders" (2022), пропонують комплексний підхід до формування лідерських якостей через комбінацію навчання, практики, самоосвіти, коучингу та зворотного зв'язку, підкреслюючи принципи безперервного професійного розвитку [7, с. 15–20]. Аналогічно, TRADOC

Pamphlet 525-8-2 (2024) та Army University Strategy (2023) акцентують на компетентнісно-орієнтованій освітній системі, що базується на моніторингу результативності та адаптації до оперативних потреб, з акцентом на гнучкість, адаптивність та технологічну грамотність [10, с. 6-8; 4, с. 9-12].

У британській доктрині, представлений у "British Army Leader Competency Framework" (2024), лідерство структурується через визначення характеру, знань та дій у межах лідерської траєкторії. У документі зазначено механізми інтеграції наставництва, індивідуального та колективного планування розвитку та картування компетенцій, що безпосередньо корелює з компонентами організаційно-процесуального та результативно-оціночного блоків запропонованої моделі розвитку лідерських компетентностей, яка відповідає на три питання: «Хто лідери»; «Що лідери роблять»; «Що лідери знають» [9, с. 2-8].

Австралійська доктрина "ADF Leadership" (2024) пропонує тривимірну модель, що охоплює характер (мужність, честь, повага), професійні компетентності (управління, мотивація) та розуміння людської сутності, з акцентом на життєвий розвиток, наставництво та практичний досвід [5, с. 10].

Міжнародні ініціативи, такі як Multinational Capability Development Campaign (MCDC) "Future Leadership" (2020), узагальнюють підходи НАТО, підкреслюючи модульність програм та розвиток нових компетентностей у відповідь на гібридні загрози [8, с. 8].

Порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел розкриває спільні тенденції: перехід від традиційного авторитарного лідерства до адаптивного, орієнтованого на розвиток, з інтеграцією психологічних, педагогічних та

організаційних елементів. Водночас, вітчизняні дослідження більш сфокусовані на психологічній діагностиці, тоді як зарубіжні – на доктринальних стратегіях та емпіричній верифікації. Ці напрацювання слугують теоретичною основою для запропонованої моделі, дозволяючи синтезувати найкращі практики для контексту сержантів Національної гвардії України.

Метою статті є наукове обґрунтування та апробація структурно-функціональної моделі розвитку лідерських компетентностей сержантського складу НГУ як цілісної системи, що поєднує мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та рефлексивно-оцінювальний компоненти.

Методика дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний, діяльнісний, компетентнісний і синергетичний підходи, що дозволяють розглядати процес розвитку лідерських компетентностей як відкриту, динамічну систему. Використано методи теоретичного аналізу, моделювання, експертного оцінювання (метод «Дельфі»), психодіагностики та педагогічного експерименту. Використання системного, діяльнісного й компетентнісного підходів дало змогу визначити логіку побудови моделі та її функціональні зв'язки.

Результати. У проведеному дослідженні здійснено порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних підходів до формування лідерства у військових організаціях (на прикладі доктрин США, Великої Британії, Канади та держав-членів НАТО). Показано, що сучасні моделі розвитку лідерських компетентностей ґрунтуються на принципах безперервного професійного вдосконалення, наставництва, самоосвіти й практичного досвіду. Обґрунтовано структуру моделі, що включає мотиваційний, змістовний, організа-

ційно-процесуальний і результативно-оціночний блоки, кожен з яких виконує взаємопов'язані функції та забезпечує цілісність процесу професійного розвитку сержантів.

Доведено, що ефективність розвитку лідерських компетентностей зумовлює здатність сержантів до стратегічного мислення, делегування повноважень, комунікативної взаємодії, формування згуртованості у підрозділі та успішності виконання місії у цілому. Практична реалізація моделі передбачала інтеграцію освітніх, тренінгових і наставницьких технологій у систему підготовки сержантського складу НГУ.

Апробація структурно-функціональної моделі розвитку лідерських компетентностей сержантського складу Національної гвардії України здійснювалася у процесі формувального експерименту, що охопив 120 військовослужбовців сержантського складу (експериментальна група – 60 осіб; контрольна група – 60 осіб), які проходили службу та професійну підготовку у навчальних підрозділах Національної академії НГУ.

Для оцінювання ефективності реалізації програми розвитку було застосовано комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на вимірювання мотиваційно-ціннісного, когнітивного, емоційно-вольового та комунікативного компонентів лідерських компетентностей. До основних критеріїв оцінювання належали: рівень внутрішньої мотивації до управлінської діяльності, здатність до ефективної командної взаємодії, саморегуляція у стресових ситуаціях, готовність до прийняття рішень у невизначених умовах та рефлексивність управлінської поведінки.

Програма реалізовувалася протягом двох місяців і включала лекційно-

практичні модулі, інтерактивні тренінгові заняття, ситуаційне моделювання та елементи наставництва. Результати порівняльного аналізу засвідчили статистично значуще зростання рівня сформованості лідерських компетентностей у представників експериментальної групи порівняно з контрольною ($p < 0,05$), що підтвердило ефективність та практичну доцільність розробленої моделі як інструменту вдосконалення системи професійної підготовки сержантського складу НГУ.

Структура моделі:

Мотиваційний блок: визначає мотивацію до лідерства, потреби та цінності сержанта.

Змістовний блок: охоплює сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного лідерства.

Організаційно-процесуальний блок: описує етапи, методи та засоби розвитку лідерських компетентностей.

Результативно-оціночний блок: встановлює критерії оцінювання ефективності розвитку лідерських компетентностей (див. рис. 1).

Головна мета моделювання полягає в тому, щоб забезпечити безперервний розвиток лідерських якостей сержантів протягом усього їхнього навчання та підвищення кваліфікації. Це досягається шляхом створення сприятливого освітнього середовища, яке стимулює мотивацію до самонавчання та сприяє швидкій адаптації до нових вимог сьогодення.

Завдяки запропонованій моделі досягається виконання наступних функцій.

Діагностична: дозволяє оцінити початковий рівень розвитку лідерських компетентностей сержанта.

Ціннісно-мотиваційна: дозволяє формувати та закріплювати системи

цінностей, які стимулюють та спрямовують розвиток лідерських якостей військовослужбовців.

Прогностична: дозволяє прогнозувати можливі результати розвитку лідерських компетентностей.

Конструктивна: дозволяє розробити індивідуальні програми розвитку лідерських компетентностей.

Комунікативна: розвиває різносторонні комунікативні навички, необхідні як для ефективної взаємодії в військовому колективі, так і для побудови конструктивних відносин у повсякденному житті, що дозволяє сержанту виступати не лише командиром, а й наставником для підлеглих.

Управлінська: дозволяє організувати і управляти процесом розвитку лідерських компетентностей.

Теоретичне обґрунтування компонентів моделі включає наступні блоки.

Мотиваційний блок базується на теорії мотивації, яка пояснює, що люди діють, коли мають потребу, яку хочуть задовольнити, а також встановлює цілі.

Змістовний блок базується на компетентнісному підході, який визначає лідерство як сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання ролі лідера.

Організаційно-процесуальний блок базується на теорії навчання дорослих, яка підкреслює важливість активного засвоєння знань і навичок.

Результативно-оціночний блок базується на теорії оцінювання, яка дозволяє визначити ефективність навчального процесу.

Обговорення результатів. Змістове наповнення моделі виявилось ефективним завдяки цілісному поєднанню діагностично-аналітичного, ціннісно-мотиваційного, організаційно-процесуального та результативно-оцінювального блоків, що забезпечує

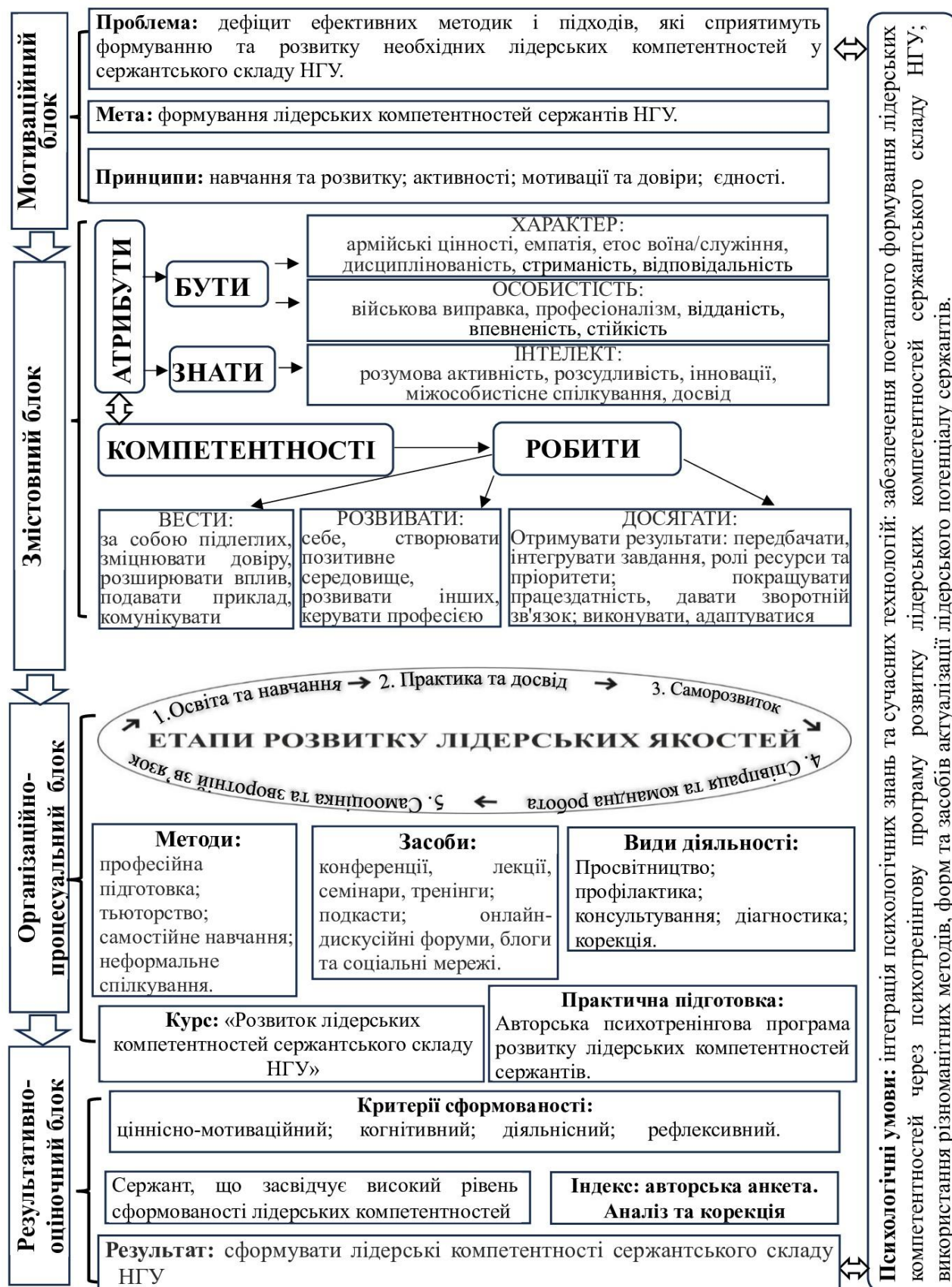


Рис. 1. Структурно-функціональна модель розвитку лідерських компетентностей сержантів НГУ в системі психологічного забезпечення службово-бойової діяльності військовослужбовців НГУ та професійної підготовки

логічну завершеність процесу розвитку лідерських компетентностей. Виявлено, що саме мотиваційно-ціннісний компонент найбільшою мірою вплинув на формування внутрішньої готовності сержантів до управлінської діяльності та підвищення відповідальності за прийняті рішення. Ці результати узгоджуються з висновками О.М. Кокуна та співавт. [3], які підкреслюють важливість розвитку внутрішньої мотивації та самоусвідомлення у процесі становлення військового лідера.

Порівняння результатів нашого дослідження з існуючими моделями дозволяє констатувати, що запропонована модель відрізняється більш вираженою психолого-педагогічною орієнтацією. Так, у моделі В.С. Карпенка [2] акцент зроблено на управлінсько-організаційних аспектах діяльності офіцерів, тоді як представлена модель орієнтована на формування лідерських компетентностей сержантів через розвиток особистісної рефлексії, емоційного інтелекту та навичок командної взаємодії. Аналогічно, у британському *Leader Competency Framework* (LCF, 2024) та американській доктрині FM 6-22 *Army Leadership* ключова увага приділяється поведінковим індикаторам ефективного лідерства, тоді як наша модель поєднує ці індикатори з педагогічними механізмами їх цілеспрямованого формування в освітньому процесі військової академії.

Модель має стратегічне значення для НГУ, оскільки вона безпосередньо впливає на підвищення ефективності управління підрозділами завдяки розвитку лідерських компетентностей сержантів, що сприяє кращій мотивації підлеглих та прийняттю зважених рішень. Крім того, модель сприяє підвищенню боєздатності підрозділів шляхом покращення їхньої

згуртованості та готовності до дій в екстремальних умовах. Не менш важливо, що модель сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату в підрозділах, заснованого на довірі, повазі та взаєморозумінні.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати структурно-функціональну модель розвитку лідерських компетентностей сержантського складу НГУ, побудовану на засадах системного, діяльнісного та компетентнісного підходів. У межах моделі визначено чотири взаємопов'язані блоки: мотиваційний, змістовний, організаційно-процесуальний та результативно-оціночний, які забезпечують цілісність і послідовність процесу професійного становлення сержантів як військових лідерів.

Запропонована модель сприяє реалізації принципів безперервності професійного розвитку, наставництва та самоосвіти, а також дозволяє інтегрувати психолого-педагогічні й управлінські механізми в систему підготовки сержантського складу. Її впровадження забезпечує підвищення рівня мотивації до служби, розвиток комунікативної взаємодії в підрозділах, формування відповідального ставлення до ухвалення рішень і підвищення згуртованості військових колективів.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання моделі для модернізації освітньо-професійних програм НГУ, розроблення курсів лідерського розвитку, підготовки наставників і викладачів навчальних центрів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні цифрових модулів дистанційного лідерського навчання, поглибленні системи наставництва для сержантів та

адаптації моделі до підготовки офіцерів молодшої ланки.

Література

1. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України: монографія. Житомир. 2020. 667 с.
2. Карпенко В. С. Розвиток лідерської компетентності офіцерів десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти. Національний університет оборони України. Київ. 2023. 280 с. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/rkr-dis-25-04.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: методичний посібник. 2023. 171 с.
4. Army University Strategy y/Army University. Fort Leavenworth : Army University. 2023. 19 p. URL: https://armyuniversity.edu/images/AboutPageImages/ArmyU_Strategy_2023_with_Foreward_12JUN2023.pdf (дата звернення: 21.10.2025).
5. Australian Defence Force. ADF Leadership (Edition 3). 2024. 72 p. URL: <https://theforge.defence.gov.au/sites/default/files/2024-02/ADF-P-0%20ADF%20Leadership%20Ed3.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
6. Börjesson M., Fors Brandebo M., & Larsson G. Developmental and instrumental leadership: interrelationship and individual profiles. *Leadership & Organization Development Journal*. 2024. Volume № 46(9). P. 16-30. DOI: 10.1108/LODJ-11-2023-0623
7. FM 6-22. Developing leaders. Headquarters, Department of the Army. 2022. 192 p. URL: https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/3110F413-E915-47C1-85AA-DD4065C654C3-1274570636396/FM6_22wc2.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
8. Multinational Capability Development Campaign (MCDC). Future Leadership. 2020. 80 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5fdccd0de90e07452ec36ee8/20201210-MCDC_Future_Leadership-web.pdf
9. The Centre for Army Leadership. British Army Leader Competency Framework. London. 2024. 24 p. URL: https://www.army.mod.uk/media/i5gmo4di/20240514-lcf_booklet_v142.pdf (дата звернення: 16.10.2025).
10. U.S. Army and Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-8-2. 2024. 48 p. URL: <http://surl.li/ijwjyb> (дата звернення: 20.10.2025).

*S. Leshchenko, Adjunct of doctoral studies and adjuncts
National Academy of the National Guard of Ukraine (Ukraine)*

JUSTIFICATION OF THE STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MODEL OF THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCIES OF THE SERGEANTS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE: THEORETICAL PRINCIPLES AND RESULTS OF TESTING

The article is devoted to the theoretical substantiation and methodological analysis of the structural and functional model for developing leadership competencies among the non-commissioned officers of the National Guard of Ukraine under the conditions of reforming the military education system. Based on systemic, activity-based, competency-oriented, and

synergetic approaches, the conceptual foundations of the model are determined, reflecting the interrelation of theoretical, psychological-pedagogical, and organizational-practical mechanisms of leadership formation among sergeants. The model is structured into four interrelated blocks: motivational (aimed at shaping value orientations, intrinsic motivation for leadership, and awareness of the social significance of the professional role), content-based (covering a system of knowledge, skills, and abilities in managing a military team), organizational-procedural (defining the forms, methods, and tools for implementing the competence development program), and result-evaluative (focused on identifying the dynamics and effectiveness of professional growth).

A pedagogical experiment involving 120 non-commissioned officers confirmed the effectiveness of the proposed model: a statistically significant increase in the level of leadership competence formation was recorded in the experimental group compared to the control group ($p < 0.05$). The results indicate that the implementation of the model contributes to the development of strategic thinking, communicative interaction, self-regulation in stressful situations, decision-making readiness under uncertainty, as well as to strengthening cohesion and moral-psychological resilience within military units. The structural and functional model has practical significance for modernizing educational and professional training programs for the NCO corps of the National Guard of Ukraine, improving mentoring systems, and fostering a culture of military leadership. The obtained results confirm the feasibility of using the proposed model as an effective tool for the holistic development of professional and personal qualities of mid-level military leaders.

Keywords: leadership, leadership competencies, non-commissioned officers, model, professional training, National Guard of Ukraine.

References

1. Boiko, O. V. (2020). *Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh Syl Ukrainy: monohrafiia* [Theory and methodology of forming the leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine: Monograph]. Zhytomyr: 667 p. [in Ukrainian]
2. Karpenko, V. S. (2023). *Rozvytok liderskoi kompetentnosti ofitseriv desantno-shturmovykh viisk u systemi pisliadyplomnoi osvity* [Development of leadership competence of officers of the Air Assault Forces in the system of postgraduate education]. Doctoral dissertation. National Defence University of Ukraine, Kyiv. 280 p. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/rkr-dis-25-04.pdf> [in Ukrainian]
3. Kokun, O. M., Pishko, I. O., Lozinska, N. S., & Oliinyk, V. O. (2023). *Psykhodiahnostyka liderskykh yakosti viiskovosluzhbovtiv: metodychnyi posibnyk* [Psychodiagnostics of military personnel's leadership qualities: Methodical manual]. Kyiv: NDTs HP ZSU. 171 p. [in Ukrainian]
4. Army University Strategy/Army University. (2023). Fort Leavenworth: Army University. 19 URL: https://armyuniversity.edu/images/AboutPage/Images/ArmyU_Strategy_2023_with_Foreward_12JUN2023.pdf. [in English]
5. Australian Defence Force. (2024). *ADF Leadership* (Edition 3). Canberra, 72 p. URL: <https://theforge.defence.gov.au/sites/default/files/2024-02/ADF-P-0%20ADF%20Leadership%20Ed3.pdf>. [in English]
6. Börjesson M., Fors Brandebo M., & Larsson G. (2024). Developmental and instrumental leadership: interrelationship and individual profiles. *Leadership & Organization Development Journal*. 46, 9, pp. 16–30. DOI: 10.1108/LODJ-11-2023-0623. [in English]

7. Headquarters, Department of the Army. FM 6-22. (2022). Developing Leaders. Washington, D.C., 192 p. URL: https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/3110F413-E915-47C1-85A-A-DD4065C654C3-1274570636396/FM6_22wc2.pdf. [in English]

8. Multinational Capability Development Campaign (2020). Future Leadership. London, 80 p. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5fdccd0de90e07452ec36ee8/20201210>

-MCDC_Future_Leadership-web.pdf. [in English]

9. The Centre for Army Leadership. (2024). British Army Leader Competency Framework. London, 24 p. URL: https://www.army.mod.uk/media/i5gmo4di/20240514-lcf_booklet_v142.pdf. [in English]

10. U.S. Army, Training and Doctrine Command (2024). Pamphlet (TP) 525-8-2. Washington, D.C., 48 p. URL: <http://surl.li/ijwjyb>. [in English]

Надійшла до редколегії: 23.10.2025

Прийнята до друку: 24.11.2025