

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ У НАВЧАЛЬНИХ ЦЕНТРАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

У статті досліджено формування і розвиток лідерських компетентностей молодших командирів у навчальному центрі Національної гвардії України. Проаналізовано основні підходи до розуміння військового лідерства та його роль у підвищенні боєздатності підрозділів. Наведено результати емпіричного дослідження рівня сформованості лідерських якостей серед випускників Навчального центру імені Василя Вишиваного НГУ та надано пропозиції щодо вдосконалення освітнього процесу з метою подальшого розвитку професійної підготовки сержантського складу.

Ключові слова: *військове лідерство, лідерські компетентності, розвиток лідерства, професійна підготовка, молодші командири.*

Постановка проблеми. Унаслідок вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 р. розпочався новий етап російсько-української війни, коли на захист української держави стали сотні тисяч військовослужбовців Збройних Сил України (ЗСУ), Національної гвардії України (НГУ), інших військових формувань сектору безпеки і оборони держави, що зумовило наростання постійних змін і соціальної трансформації як підлеглих, так і керівного складу.

Широкомасштабні бойові дії різко загострили проблему ефективних лідерів як на полі бою, так і у підрозділах, що здійснюють забезпечення бойових дій. Безпосередні командири ставлять цілі перед своїми підлеглими, скеровують їхні дії, згаджують роботу всередині підрозділу та координують дії окремих підрозділів. Крім того, вони виявляють турботу про свій особовий склад, мотивують його, формують упевненість та підтримують стійкість перед дією бойових стрес-факторів. Доволі часто роль безпосереднього командира – сержанта – виконують недостатньо підготовлені військовослужбовці, які були призвані за мобілізацією або можуть бути молодшими за віком та менш досвідченими, ніж їхні підлеглі.

Від кваліфікованості безпосереднього командира у бойових умовах залежить як ефективність виконання бойового завдання, так і збереження життя підлеглих. Для ефективних дій підрозділу підлеглі мають довіряти рішенням свого командира, вірити, що своїми діями він не наражатиме їх на невиправданий ризик. Досвід спільних дій у бойових умовах значним чином відбивається на сприйнятті безпосереднього командира його підлеглими, впливає на виділення головного і другорядного в його особистості та лідерських якостях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цей час є багато напрацювань стосовно проблем розвитку лідерських якостей військовослужбовців сил безпеки і оборони не тільки України, а й провідних країн світу. Ці напрацювання публікуються у наукових виданнях, навчально-методичних матеріалах і покладаються в основу створення керівних документів.

Сучасні науковці мають різні погляди на цю проблему. Так, О. В. Красницька, окреслюючи портрет справжнього командира-лідера, визначає основні якості та вміння, що забезпечують ефективність виконання військово-професійних завдань і керівництва підлеглими [1]. Дослідники Л. Лебедик і В. Стрельников розглядають можливість формування лідерських якостей шляхом індивідуального підходу до навчання майбутніх офіцерів НГУ [2]. Такі вчені, як В. В. Лагодзінський і О. В. Шевчук, вважають, що одним із головних завдань формування лідерських якостей є розвиток емоційного інтелекту, удосконалення внутрішніх комунікативних умінь та використання «фокусів мови» у процесі управління підрозділом [3]. Водночас автори праць [4, 5], розглядаючи проблему формування лідерських якостей військовослужбовців, беруть за основу потребу розвитку моральних якостей і підвищення моральної готовності з урахуванням досвіду НАТО та російсько-української війни. Деякі вчені, зокрема О. М. Кокун, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, В. О. Олійник, приділяють більше уваги емпіричному дослідженню лідерських якостей військовослужбовців, а також чинникам, які зумовлюють вияв цих якостей [6].

Саме наукові результати було взято за основу під час відпрацювання таких керівних документів, як Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України та Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України [7, 8]. Метою опрацювання цих доктрин було досягнення взаємосумісності між НГУ, ЗСУ, іншими складовими сектору безпеки і оборони, а також з аналогічними формуваннями

держав-партнерів щодо встановлення єдиної системи поглядів стосовно військового лідерства, основних принципів його розвитку, стандартів, цінностей, особистих якостей та базових компетентностей військових лідерів.

Проте, незважаючи на проведені наукові дослідження, залишається актуальною постійна потреба в удосконалюванні системи розвитку лідерських якостей з огляду на динаміку сучасних воєнно-політичних викликів, зростання ролі морально-психологічного компонента та необхідність трансформації підготовки військових лідерів відповідно до нових викликів і змін оперативного середовища.

Мета статті – обґрунтувати шляхи формування і розвитку лідерських компетентностей молодших командирів у навчальних центрах Національної гвардії України шляхом аналізу нинішнього стану підготовки, узагальнення результатів емпіричного дослідження та розроблення практичних рекомендацій для підвищення ефективності системи професійної підготовки в умовах сучасних безпечових викликів.

Виклад основного матеріалу. У контексті сучасної російсько-української війни розвинені лідерські якості сержантів відіграють украй важливу роль у забезпеченні боєздатності й ефективності службово-бойової діяльності підрозділів НГУ. Сержанти є ключовою ланкою між офіцерським складом і солдатами, забезпечуючи передачу наказів, координацію дій та підтримку морального духу особового складу. В умовах високої динамічності та непередбачуваності сучасного бою від сержантів вимагається здатність оперативно й обґрунтовано приймати складні рішення, безпосередньо впливати на моральний дух своїх підлеглих, насамперед власним прикладом, бути наставниками і педагогами для підлеглих, уміти передавати свій бойовий досвід.

Численні наукові дослідження та аналіз набутого вітчизняного й іноземного досвіду дають змогу визначити ключові аспекти розвитку лідерства в контексті розбудови сектору безпеки і оборони України. З огляду на те, що сьогодні лідерство стає одним із провідних чинників успішної діяльності в оборонній сфері, необхідно усвідомлювати значущість його ролі та місця в системі професійної підготовки сержантського складу. Це пов'язано з тим, що [9]:

1) лідерство є одним із визначальних чинників успіху в сучасних умовах, оскільки лідери поєднують уміння здійснювати критичний аналіз подій зі здатністю мотивувати та надихати підлеглих на досягнення високих результатів;

2) систематичний розвиток лідерських якостей може бути досягнутим тільки у процесі навчання, тренування та практики в різних ситуаціях;

3) важливим чинником є усвідомлення того, що ефективність керівництва має як особистісний, так і груповий вимір, в якому лідерство – це згуртована команда для досягнення спільної мети;

4) лідерство набуває особливої значущості в екстремальних умовах, зокрема під час бойових дій або надзвичайних ситуацій, коли лідери мають бути здатними швидко приймати компетентні рішення;

5) постійна еволюція та самовдосконалення системи військового лідерства обумовлюють потребу у дослідженні впливу різних стилів керівництва на результативність військових операцій, а також у розробленні та вдосконаленні спеціалізованих програм із формування й розвитку лідерських якостей серед військовослужбовців.

У науковій літературі та керівних документах часто тлумачаться поняття «військовий лідер» і «військове лідерство». Зокрема, у Доктрині з військового лідерства в НГУ [7] наведено такі визначення.

1. Лідерство – соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Це здійснення впливу на людей через надання їм мети, способу дій, мотивації до виконання поставлених завдань та вдосконалення організації.

2. Військове лідерство – цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також у неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням, підтримання довіри і поваги та вдосконалення Національної гвардії України як суспільного інституту.

Такі автори, як В. В. Любич, М. Г. Домненко та І. В. Вішун, зазначають, що військові лідери завдяки своїм особистісним якостям і постійному саморозвитку є прикладом для підлеглих. Своєю безперервною діяльністю, спрямованою на навчання, професійне вдосконалення й підтримку військових традицій, вони надихають особовий склад на дисципліноване виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей і розвиток спроможності успішно виконувати будь-які завдання.

Водночас такі лідери сприяють удосконаленню організації та зосередженню зусиль на ефективній реалізації місії підрозділу [5].

Потребує окремої уваги науковий доробок О. В. Красницької [1], яка, окреслюючи портрет військового лідера, визначає основні якості та вміння, що забезпечують успішне виконання військово-професійних завдань та ефективне управління підрозділом. Серед них такі:

- перебування лідера безпосередньо поруч зі своїми підлеглими, ведення їх за собою особистим прикладом, прояв мужності, витримки та самовідданості [10];
- зміцнення стійкості підлеглих, вселення віри в перемогу, підтримання високого морального духу навіть у критичних ситуаціях [11];
- здатність працювати в умовах невизначеності, приймати рішення в обстановці хаосу та високого ризику, швидко адаптуватися до змін на полі бою [12, 13];
- формування нових лідерів шляхом активного навчання, розвитку підлеглих і делегування повноважень з метою підготовки майбутніх командирів [11, 12];
- усвідомлення особистої відповідальності за життя і здоров'я підлеглих, за успішність виконання бойових завдань та готовність приймати важкі рішення [14];
- володіння ораторським мистецтвом, що забезпечує ефективну комунікацію з особовим складом, надихає, мотивує та переконує через чітке і змістовне мовлення;
- демонстрація прикладу самопожертви, сили духу та прагнення досягти перемоги, працюючи на межі можливостей;
- здобуття беззаперечної поваги завдяки високому професіоналізму, турботі про підлеглих та особистій відвазі.

Отже, військовий лідер – це військовослужбовець, який завдяки розвиненим особистісним якостям, професійним компетентностям та етичним принципам здійснює цілеспрямований вплив на особовий склад, мотивує його до виконання завдань за призначенням, підтримує моральний дух, сприяє розвитку підлеглих і забезпечує ефективність підрозділу як в умовах повсякденної діяльності, так і в екстремальних ситуаціях.

Доктриною з військового лідерства в НГУ визначено місію військових лідерів: морально, психологічно, професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань за призначенням, згуртовувати військові колективи та вести їх за собою до визначеної мети [7].

Формування лідерських якостей, особливо у військовослужбовців, є результатом системної підготовки та професійного становлення, а не вроджених здібностей. Командувач Британською чотирнадцятою армією у Бірмі фельдмаршал сер Вільям Слім зазначав, що лідерів частіше створюють, аніж вони народжуються. У кожного є лідерські якості. Слід їх розвивати через обдумане навчання та практику [15]. Саме тому важливо постійно розвивати й удосконалювати програми розвитку лідерства сержантського складу НГУ.

У системі професійної підготовки особового складу НГУ чільне місце посідає Навчальний центр імені Василя Вишиваного, який виконує водночас функцію військової частини і державного закладу професійної (професійно-технічної) освіти, забезпечуючи підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації осіб рядового і сержантського складу.

Ключовими завданнями Центру є такі:

- забезпечення військово-професійної підготовки згідно з державним замовленням і потребами НГУ;
- організація освітнього процесу відповідно до принципів особистісно-орієнтованої гуманістичної педагогіки;
- розроблення освітніх програм на основі державних стандартів професійної (професійно-технічної) освіти;
- атестація, стажування та підвищення кваліфікації викладачів і інструкторів;
- реалізація національно-патріотичного виховання та формування громадянської позиції у здобувачів освіти;
- здійснення міжнародного співробітництва у межах компетенції.

Навчальний центр відіграє головну роль у формуванні професійних компетентностей військовослужбовців відповідно до державних освітніх стандартів і потреб НГУ [16, 17]. Центр здійснює підготовку за більш ніж 60 напрямками діяльності, серед яких – освітня програма підготовки за військово-обліковою спеціальністю 100182П «Командир відділення». Зазначена програма розроблена викладацьким складом Навчального центру [18].

Програма має на меті формування лідерських якостей, розвиток критичного мислення, вміння ухвалювати виважені рішення та здійснювати ефективне керівництво підрозділом. Підготовка здійснюється через комплексну освітню діяльність, що передбачає теоретичну підготовку, професійно-практичні заняття, виробниче навчання та іспити. Навчальний процес охоплює загалом 332 години і зосереджений на поглибленому вивченні таких навчальних дисциплін: лідерство, тактична, вогнева, військово-медична підготовка, військова топографія, управління повсякденною діяльністю та ін.

Система контролю досягнень курсантів передбачає проміжне і підсумкове оцінювання, а після завершення курсу випускник отримує відповідне посвідчення. Аналіз результатів курсу та зворотний зв'язок від слухачів спрямовані на подальше вдосконалювання освітньої програми.

Попри чітку структурованість і відповідність програми сучасним освітнім вимогам та стандартам підготовки сержантського складу, ефективність її реалізації в практичній площині потребує наукового обґрунтування. Успішність формування лідерських якостей і професійних компетентностей майбутніх командирів відділень визначається не лише змістом і обсягом навчальної програми, а й рівнем засвоєння знань, набуття практичних навичок і здатністю курсантів застосовувати їх у реальних умовах військової служби.

Наразі особливої актуальності ця проблема набуває в умовах, коли триває російсько-українська війна, яка висуває нові вимоги щодо підготовки молодших командирів: необхідність ухвалення рішень у динамічних і нестабільних обставинах, ефективне управління підлеглими у бойових умовах, здатність зберігати морально-психологічну стійкість особового складу. Саме тому виникає потреба проводити емпіричні дослідження, спрямовані на вивчення ефективності освітньої програми підготовки командирів відділень.

Задля цього авторами розроблено анкету-опитувальник, метою якої було вивчення питань, що стосуються процесу навчання у Навчальному центрі. Зокрема, досліджувалися такі аспекти: визначення найважливіших якостей і навичок, якими повинен володіти сержант; установлення аспектів лідерства, що є найбільш значущими для сержантського складу; оцінювання рівня ефективності системи розвитку лідерських якостей у Навчальному центрі; виявлення найефективніших методів навчання для розвитку лідерських якостей; визначення шляхів удосконалення системи підготовки сержантського складу; обґрунтування необхідності коригування питомої ваги навчальних дисциплін за напрямом підготовки «Командир відділення».

Опитування проводилося наприкінці 2024 р. із використанням Google-форми в одній із військових частин Північного оперативно-територіального об'єднання НГУ. В опитуванні взяли участь 270 респондентів, які безпосередньо працюють із командирами відділень, зокрема: 60,7 % – головні сержанти, 30 % – командири взводів та 9,3 % – командири рот. Військовослужбовці, які брали участь в опитуванні, мають достатній досвід військової служби і перебування на своїх посадах: до 1 року – 7,8 %, 1-3 роки – 41,1 %, 4-6 років – 24,4 %, понад 6 років – 26,7 %.

Респондентам було запропоновано оцінити рівень сформованості лідерських якостей сержантів – випускників Навчального центру – за 10-бальною шкалою, де 10 балів відповідало найвищому рівню сформованості лідерських якостей.

Результати опитування показали: 14,7 % респондентів мають низький рівень сформованості лідерських якостей (оцінка: 1-4); 21,1 % – середній рівень (оцінка: 5-6); 64,8 % – високий рівень (оцінка: 7-10 балів). Отже, понад 30 % сержантів мають середній або низький рівень сформованих лідерських якостей.

На думку авторів статті, з урахуванням завдань та обов'язків, які покладаються на зазначену категорію військовослужбовців, особливо під час виконання бойових завдань в умовах правового режиму воєнного стану, показники сформованості лідерських якостей мають бути значно вищими.

З огляду на це постає об'єктивна необхідність удосконалення системи професійної підготовки сержантського складу з акцентом на розвиток лідерських компетентностей. Задля визначення можливих напрямів удосконалення було проаналізовано пропозиції респондентів, які безпосередньо взаємодіють із командирами відділень і мають практичний досвід оцінювання рівня їхньої підготовленості.

Респондентами запропоновано таке: збільшити обсяг практичних занять (про що зазначили 63 % опитаних осіб); ужити заходів щодо підвищення кваліфікації інструкторів (34,1 %); збільшити кількість інтерактивних тренінгів (31,1 %); розширити програму наставництва й менторства (25,6 %).

Водночас респонденти вказали на необхідність перерозподілу навчального часу між навчальними дисциплінами, зокрема шляхом збільшення кількості годин на тактичну підготовку (58,5 %), вогневу

підготовку (48,9 %), курс лідерства (45,9 %), професійно-психологічну підготовку (42,2 %) та військово-медичну підготовку (40,4 %).

Отже, узагальнення пропозицій респондентів дає змогу визначити основні напрями вдосконалення систем підготовки сержантського складу в Навчальному центрі імені Василя Вишиваного НГУ.

Висновки

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Формування і розвиток лідерських компетентностей молодших командирів є критично важливим чинником забезпечення ефективності підрозділів Національної гвардії України, особливо в умовах, коли триває російсько-українська війна.

2. Аналіз теоретичних джерел і практичного досвіду підтвердив необхідність системної і цілеспрямованої підготовки сержантського складу, що орієнтована на розвиток особистісних, морально-психологічних та професійних якостей сержантів як військових лідерів.

3. Результати емпіричного дослідження виявили, що понад 30 % випускників Навчального центру імені Василя Вишиваного НГУ мають середній або низький рівень сформованості лідерських якостей, що вимагає вдосконалення підходів до цього напрямку підготовки.

4. Пропозиції респондентів свідчать про актуальність збільшення обсягу практичних занять, розвитку інтерактивних форм навчання, підвищення кваліфікації інструкторів, посилення курсу лідерства та збільшення кількості навчальних годин із тактичної, вогневої, професійно-психологічної та військово-медичної підготовки.

5. Удосконалення системи професійної підготовки має ґрунтуватися на результатах постійного моніторингу, урахуванні досвіду бойових дій, розвитку програм наставництва і менторства та адаптації освітніх програм до змін середовища безпеки.

Напрямом подальшого наукового дослідження автори вважають розроблення і апробацію інноваційних методик розвитку лідерських компетентностей молодших командирів у навчальних центрах Національної гвардії України.

Перелік джерел посилання

1. Красницька О. В. Постать справжнього командира-лідера. *Наукові записки. Психолого-педагогічні науки (Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя)*. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2022. № 2. С. 111–120.

2. Лебедик Л., Стрельников В. Формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2021. № 3. С. 40–49.

3. Лагодзінський В. В., Шевчук О. В. Застосування військовим лідером навичок емоційного інтелекту у процесі налагодження внутрішніх комунікацій. *Соціальна психологія. Юридична психологія*. 2022. № 41. С. 255–260.

4. Крimeць Л. В., Грилюк С. М., Недвига О. В., Саєнко О. Г. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. *Вісник Національного університету оборони України. Питання психології*. 2024. № 1 (77). С. 90–101.

5. Любич В. В., Домненко М. Г., Вішун І. В. Лідерство. Сучасні аспекти лідерства при підготовці військовослужбовців за стандартами НАТО. *Актуальні проблеми бойового застосування та експлуатації і ремонту зразків озброєння та військової техніки* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 15-16 листоп. 2023 р. Вінниця : ВНТУ, 2023. URL: <https://surl.luljquzu> (дата звернення: 01.04.2025).

6. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 174 с.

7. ВКП НГУ 1-00.01 (2022). Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України. URL: <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/vkp-1-00.01-doktryna-z-vijskovogo-liderstva-v-ngu.pdf> (дата звернення: 02.02.2025).

8. ОП 1-296 (2024). Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf> (дата звернення: 02.02.2025).

9. Основні теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України: іноземний та вітчизняний досвід / О. Семененко та ін. *Social Development and Security*. 2023. Vol. 13. No. 4. Р. 224–239. URL: <https://surl.li/lplqoq> (дата звернення: 07.02.2025).
10. Есе. Військове лідерство. Критичне мислення / за ред. О. Ф. Хміляра. Київ : НУОУ, 2020. 103 с.
11. Віллінк Джоко, Бебін Лейф. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від «морських котиків». Київ : Книголав, 2020. 400 с.
12. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навч. посіб. / О. Ф. Хміляр та ін. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.
13. Красницька О. В. Депривація військовослужбовців, які виконують завдання у відриві від основних сил, та в умовах полону. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 2 (66). С. 50–63. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-66-2-50-63>.
14. Надихаюча книжка Українського Захисника / авт.-упоряд. О. Красницька, О. Хміляр. Київ : Ліра-К, 2022. 116 с.
15. Leadership Quotes. URL: https://thearmyleader.co.uk/leadership-quotes/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.04.2025).
16. Про затвердження Порядку організації підготовки, перепідготовки та підвищення осіб рядового та сержантського складу Національної гвардії України : наказ командувача Національної гвардії України від 01.11.2023 р. № 908.
17. Про Державний стандарт професійної (професійно-технічної) освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.10.2021 р. № 1077. URL: <https://surl.li/ldxhxx> (дата звернення: 02.02.2025).
18. Професійний стандарт «Командир відділення (військова служба)» : затв. наказом командувача Національної гвардії України від 30.12.2024 р. № 1337.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 р.

UDC 355.232:316.46(477)

V. Vasyshchev, O. Kapliuchenko

FORMATION AND DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCIES OF JUNIOR COMMANDERS IN THE TRAINING CENTERS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE

The article addresses the issue of developing leadership competencies among junior commanders in the training centers of the National Guard of Ukraine amidst contemporary security challenges caused by the ongoing russian-ukrainian war. The decisive role of effective military leaders in ensuring unit combat readiness, maintaining personnel morale, coordinating actions on the battlefield, and operating in non-standard situations is emphasized.

Based on the analysis of modern scientific literature, guiding documents (particularly the Doctrine of Military Leadership in the National Guard of Ukraine), and international experience, the key aspects of leadership development among servicemen are identified. The main characteristics of a military leader are outlined, including the ability to lead by personal example, make decisions under uncertainty, maintain morale, develop subordinates, demonstrate strong communication skills, and take responsibility for the lives of their subordinates.

The article presents the results of an empirical study conducted at the end of 2024 among commanders of units of the National Guard of Ukraine. The purpose of the study was to assess the level of leadership competency among graduates of the Vasyl Vyshyvanyi Training Center of the National Guard of Ukraine. A total of 270 respondents participated in the survey. Analysis of the results revealed that over 30 % of sergeants demonstrated a medium or low level of leadership competency, indicating a need to improve the educational training program.

The authors propose ways to enhance the professional training system for junior commanders, including increasing the volume of practical exercises, actively applying interactive learning methods, improving the qualifications of instructors, and expanding mentorship programs. The necessity to revise the curriculum

structure is also emphasized, with a stronger focus on tactical, firearms, professional psychological, and military medical training.

The conclusions justify that the development of leadership competencies among junior commanders should be systematic and continuous, taking into account dynamic combat experience, changes in the security environment, and the challenges of modern warfare. The proposed improvements can contribute to raising the preparedness level of the sergeant corps and enhancing the effectiveness of the National Guard of Ukraine's operational performance.

The results obtained have practical significance for improving educational programs in military training institutions, developing methodological recommendations for leadership competency development, and shaping an effective system of professional training for the sergeant corps amid the transformation of the security and defense sector.

Keywords: military leadership, leadership competencies, leadership development, professional training, junior commanders.

Васищев Володимир Сергійович – кандидат педагогічних наук, доцент, начальник кафедри управління персоналом, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0003-2630-6377>

Каплюченко Олександр Петрович – доктор філософії з державної безпеки, доцент кафедри управління персоналом, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0001-7992-5169>