

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**

Виконав: здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи БУА
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Борисов А. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Філіппова В. Д.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький 2025 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д. держ. упр., професор

_____ **Вікторія ФІЛІПОВА**

« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Борисова Артема Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Військове лідерство в системі публічного управління
керівник роботи Філіппова Вікторія Дмитрівна, д. держ. упр., професор.
затверджена наказом закладу вищої освіти від 16.09.2025 р. № 435-с
2. Строк подання студентом роботи грудень 2025 року
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, підручники, посібники, наукові статті, монографії, мережа Інтернет
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні засади військового лідерства в системі публічного управління. Сучасний стан і проблеми реалізації військового лідерства в Україні. Напрями вдосконалення механізмів розвитку військового лідерства в системі публічного управління.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Робота містить 10 таблиць та 2 рисунки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-III розділів</i>	<i>Вікторія ФІЛІППОВА, доцент</i>	<i>16.09.2025 р</i>	
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i>		

7. Дата видачі завдання 16.09.2025 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	<i>16.09.2025-19.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
2.	Складання і затвердження плану роботи	<i>20.09.2025-24.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
3.	Написання I розділу	<i>25.09.2025-14.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
4.	Написання II розділу	<i>15.10.2025-28.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
5.	Написання III розділу	<i>29.10.2025-16.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	<i>17.11.2025-23.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення роботи	<i>24.11.2025-26.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	<i>27.11.2025-07.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	<i>08.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
10.	Захист роботи в ЕК		

Здобувач _____ Артем БОРИСОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Вікторія ФІЛІППОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Борисов А. О. Військове лідерство в системі публічного управління – Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2025.

У дослідженні проаналізовано військове лідерство як інтегрований управлінський ресурс системи публічного управління України в умовах воєнного стану та тривалих безпекових викликів. Обґрунтовано, що сучасна війна зумовлює трансформацію ролі військового керівника від традиційного командира до суб'єкта публічної влади, який поєднує бойові, управлінські, комунікаційні, адміністративні та морально-етичні функції. Розкрито еволюцію поняття військового лідерства, його міждисциплінарний характер і ціннісні засади, що визначають легітимність управлінських рішень у взаємодії з цивільними інституціями та суспільством.

Проаналізовано теоретичні підходи до розвитку військового лідерства у контексті публічного управління, зокрема компетентнісні, системні та ціннісно-орієнтовані моделі. Узагальнено міжнародний досвід країн НАТО, Європейського Союзу та Ізраїлю щодо формування лідерських компетентностей військових керівників, з акцентом на етиці, психологічній стійкості, кризових комунікаціях і міжвідомчій взаємодії. Доведено, що ефективне військове лідерство є важливим чинником державної стійкості, суспільної довіри та результативності публічного управління.

Здійснено комплексний аналіз нормативно-правових та інституційних засад реалізації військового лідерства в Україні. Виявлено ключові проблеми його практичного впровадження, зокрема фрагментарність правового регулювання, надмірну бюрократизацію, нечіткість розмежування повноважень між військовими та цивільними інституціями, кадрові та психологічні обмеження, недостатній рівень міжвідомчої координації. Обґрунтовано наявність розриву між формальними управлінськими моделями та реальними потребами військового управління в умовах війни.

Визначено напрями вдосконалення механізмів розвитку військового лідерства в системі публічного управління, що передбачають перехід до людиноорієнтованої та компетентнісної моделі управління, інтеграцію військової освіти з програмами публічного адміністрування, розвиток наставництва, цифрових інструментів, міжінституційної взаємодії та адаптацію міжнародних стандартів. Зроблено висновок, що військове лідерство є стратегічним ресурсом державної спроможності та важливою складовою публічного управління в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Ключові слова:

військове лідерство; публічне управління; воєнний стан; сектор безпеки й оборони; військові керівники; лідерські компетентності; цивільно-військова взаємодія; державна стійкість; міжвідомча координація; військова освіта; демократичне врядування; післявоєнна трансформація.

ANNOTATION

Borisov A. O. Military leadership in the public administration system – Manuscript. Master’s qualification work in specialty 281 “Public management and administration”. Kherson National Technical University. Khmelnytskyi, 2025.

The study analyzes military leadership as an integrated management resource of the public administration system of Ukraine in conditions of martial law and long-term security challenges. It is substantiated that modern war causes the transformation of the role of a military leader from a traditional commander to a subject of public power, which combines combat, managerial, communication, administrative and moral and ethical functions. The evolution of the concept of military leadership, its interdisciplinary nature and value principles that determine the legitimacy of management decisions in interaction with civilian institutions and society are revealed.

Theoretical approaches to the development of military leadership in the context of public administration are analyzed, in particular, competency-based, systemic and value -based models. The international experience of NATO countries, the European Union and Israel in the formation of leadership competencies of military leaders is summarized, with an emphasis on ethics, psychological resilience, crisis communications and interagency cooperation. It is proven that effective military leadership is an important factor in state stability, public trust and the effectiveness of public administration.

A comprehensive analysis of the regulatory, legal and institutional foundations of the implementation of military leadership in Ukraine has been carried out. Key problems of its practical implementation have been identified, in particular, the fragmentation of legal regulation, excessive bureaucratization, unclear demarcation of powers between military and civilian institutions, personnel and psychological restrictions, and insufficient level of interdepartmental coordination. The existence of a gap between formal management models and the real needs of military management in wartime conditions has been substantiated.

The directions for improving the mechanisms for developing military leadership in the public administration system are identified, which include the transition to a people-oriented and competency-based management model, the integration of military education with public administration programs, the development of mentoring, digital tools, inter-institutional interaction, and the adaptation of international standards. It is concluded that military leadership is a strategic resource of state capacity and an important component of public administration in the context of military and post-war transformations.

Keywords:

military leadership; public administration; martial law; security and defense sector; military leaders; leadership competencies; civil-military interaction; state resilience; interagency coordination; military education; democratic governance; post-war transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	12
1.1. Еволюція поняття військового лідерства та його міждисциплінарна природа	12
1.2. Теоретичні підходи до оцінювання та розвитку військового лідерства в умовах публічного управління	21
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНІ	36
2.1. Нормативно-правові та інституційні умови реалізації військового лідерства в системі державної влади	36
2.2. Ключові виклики формування лідерських компетентностей військових керівників в умовах воєнного стану	49
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	56
3.1. Удосконалення системи підготовки та розвитку лідерських компетентностей військових у взаємодії з публічними інституціями	56
3.2. Інтеграція військового лідерства в публічне управління у період відновлення та трансформації	66
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови воєнного стану в Україні докорінно змінили парадигму публічного управління, у межах якої виникла потреба у новому розумінні ролі військового керівника як суб'єкта публічної влади. Військове лідерство здобуває значення одного з ключових механізмів забезпечення стійкості держави та функціонування владних інституцій в умовах високої невизначеності, швидкоплинних загроз і підвищеної суспільної напруги. Командири підрозділів, очільники військових структур і військових адміністрацій змушені діяти одночасно у двох управлінських вимірах - бойовому та адміністративно-публічному, що висуває нові вимоги до їх компетентностей, адаптивності й здатності забезпечувати довіру персоналу та населення.

У науковій думці проблематика лідерства розглядається крізь призму різних дисциплін. Інституційні засади лідерства сформував Б. Басс, Д. Бернс, Р. Стогділл, Б. Нортхаус, П. Друкер, М. Вебер, акцентуючи на соціально-психологічних і поведінкових характеристиках лідерів. Питання морального, трансформаційного та ситуаційного лідерства висвітлені О. Юклом, Р. Грінліфом, Дж. Коттером, Д. Гоулманом, К. Вілбером, Дж. Адаріо, що посилює антропоцентричний підхід до сучасного управління.

У сфері військової науки суттєвий внесок у розвиток теорії військового лідерства зробили О. Павленко, Н. Черненко, О. Семененко, В. Вітер, В. Пасічнюк, які аналізують підготовку офіцерів та особливості командирських рішень. Феномен управлінських компетентностей військових керівників вивчають Г. Кравченко, С. Мельник, І. Грищенко, наголошуючи на взаємозв'язку ціннісних орієнтацій і ефективності командування.

У публічному управлінні загальні засади формування лідерства досліджують І. Сурай, В. Карпенко, Н. Ковальська, Л. Кринець, В. Філіппова, О. Чумакова, які розглядають його як інструмент управлінського впливу та демократичної легітимності влади.

У міжнародному дискурсі питання військово-цивільної взаємодії висвітлюють Е. Шей, Дж. Фаррелл, В. Гутмейстер, А. Грибінеску, які підкреслюють інтегровану природу лідерства у середовищі гібридних загроз.

Незважаючи на достатню увагу до окремих аспектів лідерства, сучасна наука ще не дала вичерпної відповіді, яким чином військове лідерство трансформується та інституційно функціонує саме у системі публічного управління, особливо під час тривалої війни та у процесі повоєнного розвитку держави. Потребує поглиблення дослідження інтеграції управлінських функцій військових лідерів у взаємодії з органами державної влади, місцевим самоврядуванням і громадянським суспільством, що підкреслено й у сучасних військово-адміністративних дослідженнях України. Крім того, кадрові виклики сектору безпеки, необхідність оновлення професійної військової освіти, становлення інституту сержантського корпусу, підготовка до участі військових у державному управлінні під час і після війни актуалізують розробку дієвих механізмів розвитку військового лідерства. Важливо враховувати і перспективу залучення ветеранів до публічної служби як носіїв досвіду кризового управління, що створює основу для модернізації управлінських практик.

Отже, науковий інтерес до феномену військового лідерства обумовлений не лише необхідністю теоретичного переосмислення управлінських підходів в умовах безпекових викликів, а й важливістю практичної реалізації його потенціалу для посилення державної стійкості та ефективності публічного управління України.

Мета і завдання дослідження. *Мета дослідження* полягає в теоретичному обґрунтуванні та аналізі особливостей формування і реалізації військового лідерства в системі публічного управління України та визначенні шляхів підвищення ефективності його розвитку в умовах сучасних безпекових викликів.

Для досягнення цієї мети поставлено такі *завдання*:

- проаналізувати теоретичні підходи до розуміння військового лідерства в управлінській науці;
- дослідити нормативно-правові засади та організаційні умови реалізації військового лідерства в Україні;
- визначити ключові виклики формування лідерських компетентностей військових керівників у воєнний період;
- обґрунтувати механізми удосконалення підготовки та розвитку військового лідерства у взаємодії з публічною владою;
- запропонувати напрями підвищення ефективності інституціональної взаємодії військових лідерів з органами публічного управління.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини в системі публічного управління.

Предмет дослідження – механізми формування та розвитку військового лідерства в публічному управлінні.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; порівняльний аналіз – для зіставлення національних і міжнародних підходів до розвитку лідерства; структурно-функціональний метод – для характеристики управлінських ролей військових керівників; правовий аналіз – для оцінки нормативного забезпечення; системний підхід – для обґрунтування механізмів інтеграції військового лідерства в публічне управління.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що сформульовані висновки і рекомендації можуть бути використані у процесі підготовки військових кадрів, удосконаленні управлінських практик у військових адміністраціях і взаємодії з органами державної влади, а також при розробленні стратегічних документів оборонного та кадрового розвитку.

Структура дослідження. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів із висновками до кожного, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.