

## МОТИВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО У ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛАХ

**Рибчук О. О.** доктор філософії, заступник  
начальника кафедри лідерства

Національний університет оборони України  
<https://orcid.org/0000-0003-3966-8326>

**Ворошук О. М.** доктор філософії,  
доцент кафедри лідерства

Національний університет оборони України  
<https://orcid.org/0000-0001-5091-4722>

Стаття покликана висвітлити нові підходи до керівництва військовими підрозділами в докорінно відмінних умовах ведення війни, що гуртуються на постмодерному лідерстві, професіоналізмі та креативності. Радикальні відмінності, в яких існують та функціонують військові колективи Збройних Сил України та інших складових Сил оборони держави, після повномасштабного вторгнення росії, потребують нових стилів лідерства. Сучасна парадигма військового лідерства визначає і критично оцінює лідерство як взаємодію лідерів та послідовників з метою його зміни, базуючись більшою мірою на ціннісній, емоційній, етичній мотивації, ніж на примусовому впливові. Предметом аналізу є ставлення військових лідерів до підлеглих військовослужбовців, прогноз розвитку цих взаємовідносин, з урахуванням того, що стиль лідерства та характер взаємин безпосередньо впливають на мотивацію військовослужбовців у досягненні результатів їхньої діяльності.

Результатом дослідження стало підтвердження гіпотези, що майбутнє військове лідерство встановлює нові правила взаємодії які визначають, що деякі явища організаційної культури військових підрозділів вже ніколи не будуть такими як раніше, а нові форми взаємин, які покращують існуючі знання та загальне військово-професійне середовище набудуть розвитку. Нові військові лідери покладатимуться на комплексні знання та інновації, запропоновані командами. Військовими лідерами ставатимуть ті, хто зі своїх підлеглих формуватиме самостійних професіоналів та створюватиме інноваційну атмосферу.

**Ключові слова:** лідер; лідерство; мотивація; цінності; військовослужбовці; вплив; влада.

**Вступ.** Мотиваційне лідерство у військових підрозділах, як наукова проблема постала у результаті необхідності досягнення максимальної ефективності діяльності військових підрозділів Збройних Сил України під час відсічі збройної агресії росії проти України. Ситуація на фронті вимагає від військових не лише високої професійної майстерності, а й неабияких вольових зусиль та вмотивованості, щоб долати всі труднощі й досягати необхідних результатів. В умовах невизначеності, значних фізичних навантажень, дефіциту часу та постійної загрози життю, мотивація набуває особливого значення у контексті збереження бойової готовності та ефективного виконання поставлених завдань у бою та операціях. Відтак, ця обставина накладає зобов'язання на військових керівників обирати та підтримувати такий стиль лідерства, який формуватиме та підтримувати мотивацію

військовослужбовців на ціннісних, емоційних та етичних засадах.

Військове лідерство, як процес зазнає постійної трансформації та продовжує свою еволюцію у військово-професійних спільнотах. Становлення військового лідерства починається із налагодження зв'язків між лідерами та підлеглими безпосередньо та через ієрархічний ланцюжок командування. Лідерство традиційно розглядається, як взаємообумовлений процес, до якого залучені і лідери, і послідовники, що відбувається у конкретному соціальному та історичному контексті (Р. Northouse, 2016, р. 26). У функціоналі військового керівника необхідно провести чітку межу між управлінням і лідерством. На думку Kottler J. P. (1992): «У той час як управління зосереджується на проблемах людських ресурсів, організаційної побудови і структури, підготовки певних фондів і їх виконавчого підбору, ефективності та

утилітаризму, тобто сконцентровано на внутрішніх організаційних питаннях, виконанні технічних завдань і контролі, лідерство зосереджується на баченні, побудові «великої картини» змін, інновацій, стратегічних орієнтирів, мети майбутнього» (J. Kottler, 1992, р. 103). Визначаючи сутність лідерства R. Stogdill (1948) зазначав, що: «лідерство проявляється тоді, коли індивіди мобілізують інституційні, політичні, психологічні та інші ресурси для пробудження, залучення та задоволення мотивів працівників» (R. Stogdill, 1948, р. 40). Цим твердженням автор вказує на саму сутність лідерства, яка полягає у мотивуванні послідовників на досягнення спільних цілей організації на основі персоналізації цих цілей, що забезпечує формування внутрішньої мотивації працівника.

Численні дослідження лідерства визначають його як взаємний вплив лідера та послідовників, що формує мотиваційну основу досягнення спільних цілей. Центральну роль і найвищий соціальний статус обіймає лідер, який надихає послідовників, керує діяльністю та обов'язками в організації. Відтак, маємо підстави припустити, що розвиток лідерства у військових колективах має мотиваційний потенціал, що апелює до внутрішніх мотиваційних детермінант через прийняття спільних цілей як власних.

**Мета статті** полягає у висвітленні мотиваційного потенціалу лідерства та визначенні соціальних та особистісних джерел мотивації військовослужбовців.

**Теоретичне підґрунтя.** З початком російської агресії щодо України питання мотивації військовослужбовців все частіше порушується у вітчизняному науковому дискурсі. Так у дослідженні В. Осьодло та Л. Будагьянц (2022) висвітлюється проблема переструктурування потребо-мотиваційної сфери особистості. Автори наголошують, що «...здолання авторитарних стилів спілкування у багатьох постколоніальних й посттоталітарних країнах гальмується інерцією стереотипними практиками бюрократичного адміністрування, нерелексивними настановами спілкування, безпосередніми емоційними реакціями «низового»

соціально-психологічного шару організаційної культури управлінців «старої школи» з реальності індустріального суспільства, якої вже немає. Сенси управлінської культури людської гідності, доброчесності та лідерства позначають вододіл між традиційним та сучасним зразками управління. Принципово різними є й тлумачення системи потреб та мотивів людини в організації (як підлеглого, так і керівника)» (В. Осьодло & Л. Будагьянц, 2022, с. 93). Дослідники вказують на те, що в українському війську спостерігаються різні управлінські стилі від формалізованого бюрократичного до лідерського, що впливає на способи та ефективність діяльності військових підрозділів. Далі В. Осьодло та Л. Будагьянц (2022) доводять, що «Неавторитарні стилі спілкування, всебічне сприяння професійному й особистісному розвитку військовослужбовців, повага до людської гідності, лідерство, професіоналізм, невинна освіта, здолання бюрократії й розвиток нематеріальних капіталів організацій є ключовими чинниками вирішення проблем із мотивацією військовослужбовців до продовження військово-професійної діяльності» (В. Осьодло & Л. Будагьянц, 2022, с. 93).

Вивченню психології бойової мотивації воїна присвячено дослідження О. Хміляра (2022). У своїй праці автор розмежовує та встановлює ґрунтовні відмінності між воїном і солдатом. Дослідник вважає, що «першому притаманне особистісне й екзистенційне прагнення засвоювати, удосконалювати та відточувати прийоми ведення війни» (О. Хміляр, 2022, с. 123). Концентруючи свою увагу, більшою мірою, на внутрішніх чинниках бойової мотивації воїна, О. Хміляр все ж зауважує роль лідера у підкріпленні мотивації воїна у ситуаціях ризику. «Ризикуючи, воїн часто здійснює вибір такого рішення, що йде врозріз з інструкціями, приписами, жорсткими правилами. Тут маємо дилему. Якщо відступ від обов'язкових для виконання дій (наприклад, вимог бойового статуту) приведе до успіху в бою, оцінка такого варіанту рішення може бути позитивною й навіть високою. Окрім того командування, оцінюючи діяльність воїна, який прийняв це

рішення, не акцентуватиме увагу на його невідповідності вимогам бойового статуту та, найімовірніше, назве його творчим. Однак, у разі невдачі воїну пред'являть звинувачення в невиконанні вимог військового статуту. Цим же буде пояснюватись і невдалий результат усієї діяльності. Хоча справжні причини тих чи інших невдач може розкрити лише повноцінний аналіз ситуації діяльності» (О. Хміляр, 2022, с. 123). Лідер на відміну від бюрократа має усвідомлювати необхідність виправданого ризику, нешаблонності поведінки у бою, він знає, що будь-який успіх супроводжується невдачами, готовий помилятися і дає право на помилку своїм підлеглим за для досягнення вищої мети.

Організаційний чинник професійної мотивації військовослужбовців став предметом дослідження У. Гуляк (2022). Дослідниця у своїй моделі формування мотивації військовослужбовців визначає три рівні (середовища, організаційний та особистісний), де на організаційному рівні головну роль у формуванні мотивації відводить постаті лідера у військовому колективі. «Мотивація військовослужбовця тісно пов'язана із цінунням проявлених ним альтруїзмом та жертвовності, здатністю відчувати зв'язок з групою, зі спільною справедливою місією, можливістю витримувати високі рівні страху та, незважаючи на нього, продовжувати ефективно виконувати завдання.... ... військовий колектив визначальним чином впливає на мотивацію бойової діяльності кожного окремого військовослужбовця...

Лідер у військовому колективі є джерелом та хранителем колективних цінностей, ідеалів і переконань. Від позиції лідера найбільшою мірою залежить формування й збереження індивідуального переконання у справедливості та необхідності виконання завдання. Лідери у військових колективах також є зразком альтруїзму та жертвовності, оскільки саме ці цінності відображають зміст їх професії. Тільки така модель поведінки лідера має схвалення у середовищі воїнів і є основою для формування довірливих стосунків, підтримання належного рівня мотивації» (У. Гуляк, 2022 с. 20-21).

Проведений аналіз останніх досліджень та публікацій дозволив нам виокремити головні аспекти, що визначають мотивацію лідерством у військових колективах у контексті сучасності. Так, для військово-професійних спільнот у добу інформаційного суспільства лідерський стиль управління є найбільш прийнятним та набуває ознак соціального та особистісного джерела мотивації військовослужбовців. Також, мотиваційним джерелом є психологія воїна, як особливого типу військовослужбовця, для кого збройна боротьба набуває особистісного сенсу та значення, а схильність до ризику та внутрішня мотивація є умовою досягнення успіху. У такому випадку лідерство полягає у створенні відповідних умов та сприянні ініціативі військовослужбовця, схваленні самовідданої поведінки та прийнятті невдачі як неодмінного супутника успіху.

Не менш важливим є чинник організаційної культури, як результату діяльності лідера, у формуванні мотивації військовослужбовця.

**Методи дослідження** Методологічним підґрунтям дослідження слугують класичні та сучасні мотиваційні теорії (С. Кауфман, 2021; Т. Кудріна, 2008; Д. Пінк, 2023). У дослідженні застосовувалися теоретичні методи: змістовний аналіз наукових праць з лідерства та мотивації для з'ясування існуючих концепцій та підходів до вивчення цих феноменів у військових колективах, узагальнення та порівняльний аналіз попередніх досліджень, системний аналіз лідерства і мотивації як єдиної системи взаємодії командира, підлеглих, колективу та зовнішніх умов.

**Результати і обговорення.** У своїй праці «Психологія і солдат. Мистецтво лідерства» Норман Коупленд наголошує: «При вмілому керівництві колектив є чимось більшим, ніж сума його членів, і, навпаки, при невмілому керівництві – щось менше» (Н. Коупленд, 2024, с. 82). Цією фразою він дає нам зрозуміти, що колективу притаманні різні властивості, як позитивні так і негативні. Людина яка вступає на військову службу, зазвичай приносить із собою високі ідеали щодо моральності, поміркованості, чесності та обов'язку. У деяких випадках її ідеали швидко розбиваються об непорозуміння, не

зустрівши підтвердження своїм очікуванням. Відтак, військовослужбовець швидко позбувається властивих йому чеснот і набуває тих негативних ознак, які притаманні цьому колективу. У будь-якому колективі найбільш розбещені індивідууми прагнуть знизити загальну моральність. Однак є багато прикладів позитивного впливу організованого колективу. Випадки коли підрозділ, керований спільною метою виконує завдання з незламною рішучістю і неймовірною хоробрістю, що перевершують рішучість і хоробрість всіх його членів, вказує на наявність імпульсу що робить колектив чимось більшим ніж суму військовослужбовців. Окреслені приклади негативних і позитивних властивостей військового колективу говорять про необхідність вмілого керівництва, що ґрунтується на засадах лідерства.

Військовий підрозділ і лідерство пов'язані між собою найтіснішим чином. Військовий підрозділ – це своєрідне творіння її лідера, тому в ньому, як в будь-якому художньому творі, відображаються особливості особистих якостей автора, його погляди і помилки. Колективи народжуються лідерами, які нав'язують послідовникам свої власні цінності і уявлення про способи діяльності та підходи до виконання завдань. Якщо діяльність такого підрозділу буде успішною, а цінності, що панують в ньому, стануть сприйматися чимось само собою зрозумілим, це зумовить для наступних поколінь військовослужбовців типи прийнятних лідерів. Тоді суть лідерства буде визначатися цінностями військового колективу. Однак як тільки підрозділ зіткнеться з проблемами адаптації, викликаними такими зовнішніми змінами, при яких деякі з прийнятих в колективі підходів втратять свій сенс, активна роль знову перейде до керівництва або до лідера. У цій ситуації лідерство повинно проявлятися в умінні почати процес адаптаційних еволюційних перетворень. Ця здатність визначати цінності й ініціювати адаптивний розвиток колективу є сутністю мотивації та основним завданням діяльності лідера.

Саме військове лідерство передбачає вплив на військовослужбовців шляхом

визначення мети, напряму і мотивації для виконання місії. Мета і напрям є важливими, тому що вони дають розуміння причини виконання місії, а також повідомляють, як її виконати. Але мотивація, мабуть, найскладніший для реалізації принцип лідерства. Він вимагає довірливих стосунків у всьому підрозділі та позитивної атмосфери для того, щоб отримати найкращі результати від команди. Лідеру важливо зрозуміти, яких умов необхідно дотримуватися, щоб підвищити мотивацію підлеглих і результативність роботи підрозділу.

До таких умов варто віднести лідерський стиль. Для організацій постмодерного суспільства найефективнішим стилем лідерства вважається трансформаційне лідерство. Р. Northouse (2016) стверджує, що трансформаційне лідерство «стосується емоцій, цінностей, етики, стандартів і довгострокових цілей. Він включає оцінку мотивів послідовників, задоволення їхніх потреб і ставлення до них як до особистостей» (Р. Northouse, 2016, р. 163). Цей стиль запалює вогонь у серцях підлеглих, таким чином, формує внутрішню мотивацію і спонукає до найкращої роботи, а отже цей стиль лідерства має бути метою для військових лідерів на всіх рівнях.

Перш ніж досягти високого рівня мотиваційних цілей команди та підрозділу, необхідно задовольнити елементарні індивідуальні потреби військовослужбовців. Керівник повинен переконатися, що базові потреби своїх підлеглих, такі як їжа, вода та безпека, задоволені, перш ніж попросити свій підрозділ зробити все можливе для виконання складних завдань. Фізіологічні потреби складаються з таких речей, як спрага, голод, сон і дихання. Ці потреби передують потребам вищого порядку, тому що вони необхідні для життя. Тому не слід позбавляти солдатів основних фізіологічних потреб, якщо в цьому немає крайньої необхідності. Хоча військова служба є суворою та ризикованою, керівники повинні демонструвати щирі турботу про здоров'я та благополуччя своїх підлеглих. Лідерам слід пам'ятати, що люди є соціальними істотами, тому вони шукають товариства, дружби та соціальної взаємодії. Військові

лідери відповідальні за створення позитивного середовища, яке сприяє високому моральному духу та взаємодії. Бойове товариство та згуртованість всередині підрозділу визначатимуть моральний рівень кожного військовослужбовця. А мораль узгоджується з відчуттям благополуччя людини.

Оскільки люди діють краще коли впевнені в собі, то лідери військових підрозділів мають докладати зусиль, щоб забезпечити впевненість своїх підлеглих у собі, оскільки це сприяє їх доданій цінності для колективу. Прояв уваги до підлеглих і належне визнання їхніх зусиль є важливими складовими формування поваги. Лідери можуть виявляти визнання та проявляти вдячність послідовникам різними способами, наприклад, щире «чудова робота» або «дякую за всю вашу важку роботу» може підняти моральний дух військовослужбовця.

Належна мотивація забезпечується можливістю до самоактуалізації, зростання, особистого розвитку та досягнень. Самоактуалізацію можна розглядати як повну реалізацію творчого, інтелектуального та соціального потенціалу за допомогою внутрішнього потягу (на відміну від зовнішніх винагород, таких як гроші, статус або влада). Лідери можуть сприяти особистому та кар'єрному розвитку, консультиючи, навчаючи та наставляючи підлеглих. Вкладаючи час і енергію у свій розвиток, лідери можуть покращити мотивацію та стійкість своїх солдатів.

Поведінка лідера створює середовище, в якому послідовники будуть процвітати або страждати. На підставі проведеного дослідження можна сформулювати принципи мотиваційного лідерства військових підрозділів для створення позитивного середовища, в якому підлегли можуть досягти успіху: *мотивований лідер*. Послідовники часто схильні наслідувати лідера. Високий рівень вмотивованості лідера його натхнення і завзятість є запорукою формування мотивації всіх

військовослужбовців підрозділу; *взаємини на основі довіри*. Не слід надавати надмірного значення заходам контролю. Це пригнічує ініціативу і самостійність підлеглих. Довіряйте своїм послідовникам і використовуйте децентралізоване командування, коли це можливо; *залучайте підлеглих до процесу ухвалення рішень*. Чим більше залучених послідовників, тим більша ймовірність, що вони будуть мотивовані для виконання цього рішення; *наддавайте відгук про результати діяльності*. Без нього солдати не знатимуть, чи виконують вони свою задачу. Відсутність зворотного зв'язку, швидше за все, призведе до відсутності мотивації; *справедлива винагорода та визнання*. Результативність має бути пов'язана з винагородою, так само як просування по службі має бути пов'язане із заслугами. Коли люди знають, що їхню роботу цінують, у них завжди є мотивація робити більше і робити це добре.

**Висновки.** На досягнення успіху військових підрозділів впливає багато, як зовнішніх так і внутрішніх чинників. Одним із найважливіших є лідерство. Саме на лідерів покладається завдання оптимально адаптовувати колектив до вимог зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції з наголосом на мотивацію підлеглих. Мотиваційні лідери віддані своїй роботі та досягненню поставлених колективних цілей і мотивовані до роботи. Сучасний стиль лідерства вимагає від керівників більшої відповідальності, довірливого спілкування, поваги, відкритості до пропозицій підлеглих та товариського ставлення. Військові лідери повинні бути готові вислуховувати пропозиції та ідеї військовослужбовців підрозділу, заохочувати підлеглих відкрито висловлювати свою думку, хвалити їхні гарні ідеї, аргументи, відмовлятися від поганих ідей, інтерпретувати актуальний стан середовища і пояснювати цілі діяльності. Тільки відкриті та чесні стосунки у військовому підрозділі, чіткі цілі та авторитет, заснований на професіоналізмі, можуть зробити лідера і військовий підрозділ успішним.

## Питання психології

### Список використаних джерел

1. Гуляк У. (2022). Організаційна культура як чинник професійної мотивації військовослужбовців. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 12. Психологічні науки. Випуск 20 (65). Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, С. 15-23.
2. Кауфман С. (2021). За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. Київ : Лабораторія. 400 с.
3. Коупленд Н. (2024). Психологія і солдат. Мистецтво лідерства. Київ : Українська видавнича справа. 160 с.
4. Кудріна Т.С. (2008). Психологія мотивації : підручник. Київ : ВПЦ «Київський університет». 239 с.
5. Осьодло В.І., Будагьянц Л.М. (2022). Трансформація потреб та мотивації людини інформаційного суспільства. *Вісник Національного університету оборони України № 2 (66)*. Київ : НУОУ. С. 89-97.
6. Пінк Д. (2023). Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Київ : Лабораторія, 232 с.
7. Хміялр О.Ф. (2022). Психологія бойової мотивації. *Вісник Національного університету оборони України № 2 (66)*. Київ : НУОУ, С. 121-131.
8. Kottler J. P. (1992). *Whar Do Leaders Really Do. Managing People and Organization*, Harvard Business School Publications, Boston. 103 p.
9. Northouse P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Western Michigan University. Seventh Edition. 521 p.
10. Stogdill R. (1948). Personal factors associjated with leadership: A survey of literature. *The Jurnal of Psyhology*. Vol. 25. P. 35-71.

### References

1. Huliak U. (2022). Orhanizatsiina kultura yak chynnyk profesiinoi motyvatsii viiskovosluzhbovtiv. [Organizational culture as a factor of professional motivation of military personnel]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova*. Seriiia 12. Psykholohichni nauky. Vypusk 20 (65). Kyiv : NPU imeni M. P. Drahomanova. S. 15-23. (in Ukrainian).
2. Kaufman S. (2021). *Za mezhamy piramidy potreb. Novyi pohliad na samorealizatsiiu*. [Beyond the pyramid of needs. A new look at self-realization]. Kyiv : Laboratoriia. 400 s. (in Ukrainian).
3. Khmiialr O.F. (2022). *Psykhologhiia boiovoi motyvatsii*. [Psychology of combat motivation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy № 2 (66)*. Kyiv : NUOU. S. 121-131. (in Ukrainian).
4. Kouplend N. (2024). *Psykhologhiia i soldat. Mystetstvo liderstva*. [Psychology and the soldier. The art of leadership]. Kyiv : Ukrainska vydavnycha sprava. 160 s. (in Ukrainian).
5. Kudrina T.S. (2008). *Psykhologhiia motyvatsii* [Psychology of motivation] : pidruchnyk. Kyiv : VPTs «Kyivskyi universytet» 239 s. (in Ukrainian).
6. Osodlo V.I., Budahiants L.M. (2022). *Transformatsiia potreb ta motyvatsii liudyny informatsiinoho suspilstva*. [Transformation of human needs and motivation in the information society]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy № 2 (66)*. Kyiv : NUOU. S. 89-97. (in Ukrainian).
7. Pink D. (2023). *Draiv. Dyvovyzhna pravda pro te, shcho nas motyvuie*. [Drive. The surprising truth about what motivates us]. Kyiv : Laboratoriia. 232 s. (in Ukrainian).
8. Kottler J. P. (1992). *Whar Do Leaders Really Do. Managing People and Organization*, Harvard Business School Publications, Boston. 103 p.
9. Northouse P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Western Michigan University. Seventh Edition. 521 p.
10. Stogdill R. (1948). Personal factors associjated with leadership: A survey of literature. *The Jurnal of Psyhology*. Vol. 25. P. 35-71.

### Summary

#### MOTIVATIONAL LEADERSHIP IN MILITARY UNITS

*Rybchuk O. O.* Doctor of Philosophy,  
Deputy Head of the Leadership Department,  
National Defense University of Ukraine  
*Voroshchuk O. M.* Doctor of Philosophy,  
Associate Professor of the Leadership Department,  
National Defense University of Ukraine

**Introduction.** *The article is designed to highlight new approaches to the leadership of military units in fundamentally different conditions of warfare, which are based on postmodern leadership, professionalism*

and creativity. The radical differences in which the military collectives of the Armed Forces of Ukraine and other components of the State Defense Forces exist and function after the full-scale invasion of russia require new leadership styles. The modern paradigm of military leadership defines and critically evaluates leadership as the interaction of leaders and followers with the aim of changing it, based more on value, emotional, ethical motivation than on coercive influence. The subject of analysis is the attitude of military leaders to subordinate servicemen, the forecast of the development of these relationships, taking into account the fact that the style of leadership and the nature of relationship directly affect the motivation of servicemen in achieving the results of their activities.

**Purpose.** The purpose of the article is to highlight the motivational potential of leadership and to determine the social and personal sources of motivation of military personnel.

**Methods.** Classical and modern motivational theories serve as methodological subgroups of research. The research used theoretical methods: meaningful analysis of scientific works on leadership and motivation to clarify existing concepts and approaches to the study of these phenomena in military teams, generalization and comparative analysis of previous studies, systematic analysis of leadership and motivation as a single system of interaction between the commander, subordinates, team and external conditions.

**Originality.** The result of the research was the confirmation of the hypothesis that the future military leadership establishes new rules of interaction that determine that some phenomena of the organizational culture of military units will never be the same again, and new forms of relationships that improve existing knowledge and the general military professional environment will develop. New military leaders will rely on the integrated knowledge and innovation offered by teams. Those who will form independent professionals from their subordinates and create an innovative atmosphere will become military leaders.

**Conclusion.** The modern style of leadership requires more responsibility, trusting communication, respect, openness to the suggestions of subordinates and a friendly attitude from managers. Military leaders must be ready to listen to the suggestions and ideas of the unit's servicemen, encourage subordinates to openly express their opinions, praise their good ideas and arguments, reject bad ideas, interpret the current state of the environment and explain the goals of activities. Only open and honest relationships in the military unit, clear goals and authority based on professionalism can make the leader and the military unit successful.

**Key words:** leader; leadership; motivation; values; servicemen; influence; the government.

Концептуалізація – Рибчук О. О.

Методика – Ворошук О. М.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

The authors declare that they have no conflict of interest.

Дата надходження рукопису/Date of receipt of the manuscript: 01.10.24.

Дата прийняття рукопису/Date of acceptance of the manuscript: 04.11.24.

© 2024. This work is under an open license CC BY-NC 4.0.