

<https://doi.org/10.34142/23129387.2025.73.25>

УДК 159.923.2

ORCID 0009-0001-2526-5182

## ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСТВА СЕРЕД СЕРЖАНТІВ

*Сергій Лещенко*

*ад'юнкт докторантури та ад'юнктури Національної академії Національної гвардії України,  
E-mail: Leshchenko\_serhii@ukr.net*

Актуальність дослідження. В умовах трансформацій українського суспільства, зростання воєнних загроз і наявних суперечностей особливої актуальності набуває проблема розвитку ефективного військового лідерства, насамперед серед сержантського складу, який виступає ключовою ланкою між командуванням та особовим складом підрозділів. Наявність надійних та валідних інструментів діагностики лідерських якостей сержантів є необхідною умовою для професійного відбору, атестації і програм розвитку.

Мета статті – обґрунтувати створення та представити результати психометричної перевірки анкети «Оцінювання лідерства серед сержантів» як інструменту для визначення рівня розвитку лідерських компетентностей сержантського складу Національної гвардії України.

Результати. На початковому етапі дослідження було сформовано перелік із 56 характеристик, відібраних на основі сучасних наукових досліджень у галузі військового лідерства. Надалі цей перелік був підданий експертному оцінюванню групою, до складу якої увійшли представники різних категорій військовослужбовців – від інструкторів, що здійснюють підготовку військових лідерів, та осіб, які безпосередньо виконують лідерські функції або виступають підлеглими, до фахівців, що цілеспрямовано формують лідерські якості. Під час відбору експертів враховувалася також наявність бойового досвіду як чинника, що підвищує валідність оцінювання. У результаті експертного аналізу було виокремлено 25 характеристик, які найбільш повно відображають образ ефективного сержанта, що



дало змогу реалізувати створення питань. Порівняння узагальнених експертних оцінок здійснювалося із застосуванням *t*-критерію Стьюдента який дав змогу виявити статистично значущі відмінності між окремими групами характеристик. Додатково використовувалася процедура ранжування для визначення пріоритетності якостей, а для їх структуризації проведено факторний аналіз за методом головних компонентів.

**Висновки.** Анкета «Оцінювання лідерства серед сержантів» має достатній психометричний потенціал: вона демонструє внутрішню узгодженість і структуру у вигляді п'яти компонентів, релевантних сучасним моделям військового лідерства. Результати апробації вказують на її придатність для застосування в практиці відбору, атестації та розвитку особового складу сержантів.

**Ключові слова:** військовослужбовці, військове лідерство, трансформаційне лідерство, сержанти, анкетування, психодіагностика, компетентності, Національна гвардія України.

## **Assessment of leadership among sergeants Serhii Leshchenko**

*Adjunct of Doctoral and Adjunct studies of the National  
Academy of the National Guard of Ukraine,  
E-mail address: Leshchenko\_serhii@ukr.net*

**Relevance of research.** *In the conditions of transformations of Ukrainian society, the growth of military threats and existing contradictions, the problem of developing effective military leadership becomes especially relevant, primarily among the non-commissioned officers, who act as a key link between the command and personnel of the units. The availability of reliable and valid tools for diagnosing the leadership qualities of sergeants is a necessary condition for professional selection, certification and development programs.*

**The purpose of the article** – *is to substantiate the creation and present the results of the psychometric verification of the questionnaire «Evaluation of leadership among sergeants» as a tool for determining the level of development of leadership competencies of non-commissioned officers of the National Guard of Ukraine.*



***Results.** At the initial stage of the study, a list of 56 characteristics was formed, selected on the basis of modern scientific research in the field of military leadership. In the future, this list was subjected to expert evaluation by a group consisting of representatives of various categories of military personnel, from instructors training military leaders and persons who directly perform leadership functions or act as subordinates to specialists who purposefully form leadership qualities. During the selection of experts, the presence of combat experience was also taken into account as a factor that increases the validity of the assessment. As a result of the expert analysis, 25 characteristics were singled out, which most fully reflect the image of an effective sergeant, which made it possible to implement the creation of questions. The comparison of generalized expert evaluations was carried out using the «Student's t-test», which made it possible to identify statistically significant differences between individual groups of characteristics. In addition, the ranking procedure was used to determine the priority of qualities, and for their structuring, a factor analysis was carried out using the method of main components.*

***Conclusions.** Questionnaire «Leadership assessment among NCOs» has sufficient psychometric potential: it demonstrates internal coherence and structure in the form of five components relevant to modern models of military leadership. The results of the approbation indicate its suitability for use in the practice of selection, certification and development of personnel of sergeants.*

***Keywords:** military personnel, military leadership, transformational leadership, sergeants, questionnaires, psychodiagnostics, competences, National Guard of Ukraine.*

**Вступ.** Проблематика розвитку та оцінювання лідерського потенціалу сержантського складу має особливу актуальність в умовах повномасштабної збройної агресії проти України. Від рівня лідерства сержанта залежить злагодженість підрозділу, морально-психологічна стійкість особового складу й ефективність виконання службово-бойових завдань в цілому.

Bekesiene S., Meidute-Kavaliauskiene I., та Hošková-Mayerová Š. (2021) визначають військове лідерство як процес цілеспрямованого впливу командира на підлеглих задля ефективного виконання місії, що базується на ієрархії,



дисципліні та особистому прикладі лідера. Окрім того, виходячи з основних положень американського об'єднаного статуту «Army leadership and the profession» (ADP 6-22, 2019) військове лідерство – діяльність впливу на людей шляхом впровадження мети, напрямку та мотивації для виконання місії та вдосконалення військового з'єднання.

Алещенко В. та Осьодло В. (2024) підкреслюють, що основою формування сучасного стилю військового лідерства є якісна освіта, бойовий досвід і ефективне управління, які забезпечують професійне зростання керівника та розвиток його лідерських якостей.

Вивчення оцінювання військового лідерства здійснювалося під різними кутами як сучасними вітчизняними науковцями (Бойко, 2020; Pasichnyk, Savchuk, & Yesipova, 2024; Лещенко & Приходько 2024; Melnychenko et al., 2024), так і зарубіжними дослідниками (Díez, Martínez-Morán, & Aurekoetxea-Casaus, 2023; Teixeira et al., 2024; Bencker et al., 2025).

#### **Методи дослідження. У дослідженні були використані:**

**Респонденти.** До експертного оцінювання було залучено 45 представників командного складу Національної гвардії України, серед яких інструктори, офіцери та досвідчені сержанти. Добір експертів здійснювався за сукупністю кваліфікаційних критеріїв, що передбачали наявність не менше п'яти років військової служби, досвід виконання керівних або навчально-виховних функцій, участь у бойових чи миротворчих операціях, а також вищу або професійну військову освіту. Додатковими умовами участі були позитивна службова характеристика та підтверджена компетентність у сфері психологічного оцінювання особистісних і професійних якостей військовослужбовців.

Емпірична вибірка дослідження охоплювала 286 сержантів із трьох оперативно-територіальних об'єднань Національної гвардії України (Північного Київського, Центрального та Східного Харківського). Відбір респондентів



проводився відповідно до таких критеріїв: проходження служби на посаді у сержантському складі не менше одного року, наявність базової або повної військової освіти, досвід участі у службово-бойових завданнях різного рівня складності, відсутність дисциплінарних стягнень, а також надання письмової згоди на участь у дослідженні.

Проведення дослідження здійснювалося з дотриманням етичних стандартів психологічної науки, що включали принципи добровільності участі, інформованої згоди, конфіденційності отриманих даних і забезпечення повної анонімності респондентів. Усі учасники були детально ознайомлені з метою, завданнями та процедурою дослідження, а отримані результати використовувалися виключно в наукових цілях.

### **Процедура та інструменти**

1. Етап експертного відбору (Дельфі). З початкового переліку 56 характеристик проведено 3 раунди Дельфі; погоджено 25 індикаторів, що увійшли до анкети.

2. Анкета. 28 тверджень; 27 із них оцінюються за 4-бальною (2-5) шкалою Лайкерта (2 – «незгоден», 3 – «скоріше незгоден», 4 – «згоден», 5 – «повністю згоден»). Запитання №7 і №20 мають інверсне шкалювання. Питання №28 – відкритого типу (якісне) і не підлягає бальній агрегації. Повний текст анкети «Оцінювання лідерства серед сержантів» та ключ для інтерпретації результатів наведено у Додатку А.

3. Апробація/тренінгове втручання. Частина респондентів пройшла тренінг із розвитку лідерських компетентностей; до та після тренінгу порівнювалися середні показники за окремими твердженнями.

4. Статистичні методи. Факторний аналіз (метод головних компонентів) для виявлення факторної структури; коефіцієнт  $\alpha$  Кронбаха для оцінки внутрішньої узгодженості; парні t-тести та коефіцієнти кореляції для оцінки змін «до»/«після» тренінгу.

### **Результати**

#### **Експертний відбір показників**



Після трьох раундів методу Дельфі зі стартового списку 56 характеристик відібрано 25 показників, які отримали найвищу узгодженість від експертів. У відборі враховувалися релевантність для бойової служби, практична значущість і можливість оперативної діагностики.

### **Надійність інструмента**

Коефіцієнт внутрішньої узгодженості ( $\alpha$  Кронбаха) для 27 балінгових тверджень склав 0,87, що вказує на високу внутрішню узгодженість шкали і придатність її застосування в групових дослідженнях.

### **Факторна структура**

Результати факторного аналізу (метод головних компонентів, варімакс-обертання) показали п'ять факторів, що разом пояснюють значиму частку дисперсії:

Фактор 1 – мотиваційний (показники прагнення служити, орієнтація на мету, прикладом лідера).

Фактор 2 – організаційний (організація взаємодії, дисципліна, здатність забезпечити виконання наказів).

Фактор 3 – комунікативний (довіра, слухання порад, адекватне доведення розпоряджень).

Фактор 4 – морально-етичний (чесність, визнання помилок, прищеплення цінностей).

Фактор 5 – результативний (орієнтація на досягнення, результативність виконання завдань, мотивація підлеглих).

Результати надані у форматі середніх значень (M), стандартних відхилень (SD), а також статистичних показників: коефіцієнта кореляції між показниками 'до' та 'після' тренінгу, рівнів значущості (p) та t-критерію для парних вибірок (t-парне).

Аналіз результатів, отриманих за допомогою авторської анкети «Оцінювання лідерства серед сержантів», засвідчив наявність певних змін у сприйнятті та оцінюванні ключових лідерських характеристик сержантським складом після проходження тренінгу.



Таблиця 1

### Результати тренінгу за авторською анкетой «Оцінювання лідерства серед сержантів»

№ зп	Запитання	Результати тренінгу				r	p	t- пар не	p
		до		після					
		M	SD	M	SD				
1	Чи повинен лідер бути фізично розвиненим?	2,18	0,80	2,32	0,72	0,40	0,07	- 0,77	0,45
2	Чи повинен лідер бути вправним, енергійним та вольовим?	2,36	0,58	2,36	0,58	0,30	0,18	0,00	1,00
3	Чи повинен лідер бути стресостійким і придатним до інтенсивної діяльності та участі в бойових діях?	2,23	0,69	2,36	0,73	0,30	0,17	- 0,77	0,45
4	Лідер має прагнути допомагати підлеглим і брати на себе додаткову відповідальність у складних ситуаціях	1,95	0,84	1,91	0,87	0,51	0,01	0,25	0,80
5	Чи повинен лідер визнавати свої помилки перед підлеглим особовим складом?	2,23	0,61	2,36	0,79	0,41	0,06	- 0,83	0,42
6	Як Ви вважаєте, чи залежить згодність підзділу до виконання завдань від лідера-командира?	2,36	0,58	2,45	0,80	0,24	0,28	- 0,49	0,63
7	Лідер повинен мати зв'язки матеріалу чи фінансову вигоду від підлеглих?	0,27	0,55	0,82	1,26	0,35	0,11	- 2,16	0,04
8	Чи повинен лідер бути поближквим до підлеглому особового складу	1,68	0,65	1,82	0,85	0,32	0,14	- 0,72	0,48
9	На Вашу думку, чи повинен лідер довіряти своїм підлеглим?	2,36	0,58	2,64	0,58	0,55	0,01	- 2,32	0,03
10	Прагнення «служити і захищати», їх вибір повною мірою відповідає вимогам майбутньої професії лідера	2,14	0,64	2,32	0,57	0,27	0,23	- 1,16	0,26
11	Чи повинен сержант здійснювати особисто навчання та практику підлеглому особового складу?	2,09	0,75	2,27	0,70	0,22	0,32	- 0,94	0,36
12	Прислухається до порад інших, зокрема підлеглих, якщо ті мають відповідний досвід	2,41	0,50	2,50	0,60	0,08	0,73	- 0,57	0,58
13	Знаходять нестандартні рішення для вирішення проблем та економії сил та ресурсів свого підрозділу	2,45	0,67	2,45	0,74	0,33	0,13	0,00	1,00
14	Адекватно доводять до підлеглих розпорядження керівництва, їх важливість	2,45	0,60	2,59	0,50	0,17	0,44	- 0,90	0,38
15	Здатні забезпечити виконання	2,27	0,63	2,50	0,60	0,38	0,08	-	0,14



	розпоряджень та наказів							1,56	
16	Здійсно підтримку дисципліни в своєму підрозділі	232	0,65	245	0,60	0,23	0,31	- 0,83	0,42
17	Зацікавлений в кожному своєму підлеглому, ставиться до нього, як до цінного ресурсу	227	0,63	259	0,50	0,37	0,09	- 2,31	0,03
18	Знає сильні та слабкі сторони профпідготовки підлеглого особового складу, його характер	236	0,73	255	0,60	0,29	0,19	- 1,07	0,30
19	Має додаткові знання з іншої професії та досвід, наявні здібності, захоплення щодо розвитку особливих навичок	209	0,75	250	0,74	-0,09	0,70	- 1,75	0,10
20	Лідер за необхідності може застосовувати фізичну силу до підлеглих	055	1,01	041	0,80	0,48	0,02	0,68	0,50
21	Знає цілі, цінності, потреби, проблеми та очікування від служби кожного свого підлеглого	227	0,63	236	0,79	0,46	0,03	- 0,57	0,58
22	Знає про проблеми, наявні в родині підлеглого та можливості щодо їх розв'язання, враховує їх як потенційне джерело невідійності підлеглого	200	0,87	223	0,92	0,00	1,00	- 0,84	0,41
23	Турбується про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації найвручніших за наявних обставин умов двянення служби	223	0,61	250	0,74	0,26	0,24	- 1,55	0,14
24	Здатен організувати взаємодопомогу у своєму підрозділі	232	0,57	259	0,50	-0,02	0,92	- 1,67	0,11
25	Знає, допримується та прививає підлеглим військові цінності	209	0,61	255	0,60	0,12	0,60	- 2,66	0,02
26	Сприяє формуванню у військовослужбовців спільного бачення цілей та ідентичності з босарним підрозділом	236	0,58	241	0,59	0,24	0,28	- 0,30	0,77
27	Вміє впливувати та сприямувати підлеглих, зосередити їх сили і енергію на досягнення поставленого завдання	232	0,65	259	0,59	0,48	0,02	- 2,03	0,05
28	На першому місці повинно завжди бути виконання завдання, а вже на другому збереження життя підлеглого особового складу	223	0,87	257	0,51	0,46	0,03	- 1,99	0,05

Парні порівняння показали статистично значущі зміни за окремими твердженнями:

«Лідер повинен довіряти своїм підлеглим»:  $t = -2.32$ ,  $p = 0.03$  — збільшення середнього.



«Зацікавлений у кожному підлеглому, ставиться до нього як до цінного ресурсу»:  $p = 0.03$ .

«Знає, дотримується та привчає підлеглим військові цінності»:  $p = 0.02$ .

«Вміє вмотивувати та спрямувати підлеглих»:  $p = 0.05$ .

Деякі інші показники продемонстрували тенденцію до підвищення, але не досягли рівня статистичної значущості ( $p > 0.05$ ).

**Обговорення.** У сучасних умовах бойових дій військове лідерство дедалі більше розглядається як соціально-психологічний процес впливу, що базується на взаємній довірі, моральній легітимності та готовності лідера до рефлексії власних дій (Bencker et al., 2025). Згідно з підходом Diez, Martínez-Morán та Aurrekoetxea-Casaus (2023), становлення військового лідера відбувається упродовж усього професійного життя, а тому інструменти оцінювання повинні відображати не лише поточний рівень навичок, а й потенціал до розвитку. У попередніх дослідженнях (Лещенко та Приходько, 2024) військове лідерство розглядається як соціально-психологічний процес впливу та взаємодії різних категорій військовослужбовців у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, у непередбачуваних (нестандартних, критичних, швидко змінних) ситуаціях, що згуртовує особовий склад та мобілізує ресурси конкретного військовика на досягнення мети, посилення дисципліни, підтримання довіри і поваги й удосконалення бойових справ Національної гвардії України як суспільного інституту.

Результати факторного аналізу підтверджують наявність морально-етичного компонента лідерства, що узгоджується з даними Robinson K., McKenna B. & Rooney D. (2022), які показали, що моральна чутливість і вміння приймати етичні рішення виступають визначальними характеристиками сучасного військового керівника. У дослідженні сержантського складу Національної гвардії України цей фактор проявився через готовність визнавати власні помилки, діяти чесно і



прищеплювати військові цінності підлеглим, що вказує на актуальність етичного виміру командування у період війни.

Порівняно з даними Bekesiene, Meidute-Kavaliauskiene та Hoškova-Mayerova (2021), які підкреслюють домінування дисциплінарної складової у моделі «command and control», результати цього дослідження вказують на зміщення акценту до партнерського типу лідерства, де ефективність сержанта визначається здатністю будувати комунікацію і підтримку всередині підрозділу. Це відповідає принципам *empowering leadership*, описаним Teixeira et al. (2024), де лідер не лише контролює, а й надає підлеглим простір для ініціативи.

Після тренінгового втручання виявлено статистично значущі зміни у ставленні сержантів до таких аспектів, як довіра, турбота про підлеглих та прищеплення військових цінностей. Це свідчить про чутливість розробленої анкети до освітніх впливів і підтверджує доцільність включення психолого-педагогічних програм у підготовку сержантського складу. Подібні результати фіксують Melnychenko та ін. (2024), які вказують, що розвиток лідерства у військових закладах освіти ефективний лише за умов практичної інтеграції навчання з моральними й емоційними аспектами командування.

Важливо, що українські дані узгоджуються з міжнародними моделями, зокрема з положеннями *ADP 6-22 "Army Leadership and the Profession"* (U.S. Army, 2019), де лідер визначається як той, хто «надихає інших до досягнення спільної мети через приклад, компетентність і турботу про людей». Саме ці якості – турбота, довіра, етичність і орієнтація на підлеглого – продемонстрували статистично значуще зростання після тренінгу, що підтверджує ефективність педагогічного підходу, орієнтованого на цінності.

Додатково слід відзначити, що чинник мотиваційної орієнтації на службу виявився стійким і після впливу навчальних заходів, що можна пояснити внутрішньою стабільністю ціннісних орієнтацій військовослужбовців. За даними Pasichnyk V., Savchuk O. & Yesipova O. (2024),



мотивація військового лідера ґрунтується на ідентичності «захисника», яка формується під час служби і підтримується системою військових традицій.

Водночас у структурі лідерства сержантів виявлено відносно слабше вираження креативного (адаптивного) компонента, що відображає потребу в подальшому розвитку гнучкості мислення та здатності до інновацій у прийнятті рішень. На це вказують і дослідження Diez et al. (2023), які наголошують, що сучасне військове керівництво має поєднувати дисциплінованість із адаптивністю в динамічному середовищі війни.

Узагальнюючи, результати дослідження підтверджують, що модель лідерства, орієнтована на поєднання моральності, емпатії та компетентності, є найбільш ефективною для сержантського складу в умовах сучасної війни. Відповідно, розроблена анкета може бути використана не лише як діагностичний інструмент, а й як засіб формувального оцінювання у програмах підготовки молодших командирів. Вона дозволяє відстежувати зміни у морально-етичних та комунікативних аспектах лідерства, що особливо важливо в умовах бойових дій, коли моральна підтримка підлеглих є чинником виживання.

**Висновки і перспективи дослідження.** Розроблена анкета «Оцінювання лідерства серед сержантів» продемонструвала належний рівень психометричної надійності та змістової валідності у процесі апробації на вибірці сержантського складу Національної гвардії України. Показник внутрішньої узгодженості за коефіцієнтом Кронбаха на рівні 0,87 засвідчив стабільність та надійність інструменту для використання в умовах військової служби.

Факторний аналіз дав змогу визначити п'ять взаємопов'язаних компонентів лідерства – мотиваційний, організаційний, комунікативний, морально-етичний та результативний. Виявлена структура відображає сучасне розуміння військового лідерства як багатовимірною феномену,



що поєднує професійну компетентність, моральну відповідальність, емоційну зрілість та орієнтацію на підлеглих. Отримані результати узгоджуються з сучасними міжнародними підходами до військового лідерства, у яких акцент робиться на етичному вимірі командування, взаємній довірі та розвитку міжособистісної взаємодії у військових колективах.

Порівняльний аналіз показників до і після тренінгового втручання засвідчив статистично значуще зростання рівня таких характеристик, як довіра до підлеглих, турбота про їх добробут, дотримання військових цінностей та здатність мотивувати особовий склад. Це підтверджує чутливість інструменту до цілеспрямованих психолого-педагогічних впливів і можливість його використання як засобу оцінювання ефективності програм розвитку лідерських компетентностей серед сержантського складу.

Встановлено, що ефективне лідерство сержантів ґрунтується на поєднанні дисципліни, відповідальності, емпатії та моральної зрілості керівника. Така модель відповідає сучасним міжнародним стандартам військового управління, де лідер розглядається не лише як носій владних повноважень, а як моральний орієнтир і джерело натхнення для підлеглих. Отримані результати підкреслюють доцільність включення психологічних компонентів у систему підготовки молодших командирів та необхідність формування ціннісно орієнтованого підходу до розвитку військового лідерства.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розробленої анкети у процесі професійного добору, атестації та оцінювання лідерського потенціалу сержантського складу, а також у системі психологічного супроводу й підготовки молодших командирів. Інструмент може бути використаний для моніторингу ефективності навчальних програм, спрямованих на розвиток морально-етичних, комунікативних та управлінських якостей військовослужбовців.

Перспективи подальших досліджень передбачають проведення підтверджувального факторного аналізу на більшій



вибірці, розширення емпіричної бази за рахунок представників різних родів військ, вивчення впливу бойового досвіду та емоційного стану на прояви лідерських компетентностей. Доцільним є також адаптація інструменту для оцінювання лідерських якостей офіцерського складу та курсантів військових навчальних закладів з метою створення єдиної системи діагностики військового лідерства.

Отримані результати засвідчують, що поєднання моральності, емпатії та професійної компетентності є визначальним чинником ефективного лідерства в умовах сучасної військової служби.

### *Література:*

Алешенко, В., & Осьодло, В. (2024). Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*, 41-48. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48>

Бойко, О., (2020). Результати експерименту щодо сформованості лідерської компетентності майбутніх офіцерів збройних сил України. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 9(17). DOI: [10.33296/2707-0255-9\(17\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0255-9(17)-08)

Лещенко, С., & Приходько, І. (2024). Психологія військового лідерства: теорії, принципи, компетентності. *Психологія і суспільство*, 90(2), 157-178. DOI: <https://doi.org/10.35774/pis2024.02.157>

Bekesiene, S., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Hošková-Mayerová, Š. (2021). Military leader behavior formation for sustainable country security. *Sustainability*, 13(8), 4521. <https://doi.org/10.3390/su13084521>

Bencker, A., Larsson, G., Fors Brandebo, M., Johnson, U., & Ivarsson, A. (2025). High-level military and sport leaders' everyday challenges and psychological skills: A cross-contextual repeated measures study. *Military Psychology*, 37(5), 398-409. DOI: [10.1080/08995605.2024.2376970](https://doi.org/10.1080/08995605.2024.2376970)

Melnichenko, S., Ovchynnyk, V., Hudal, S., & Kulyk, M. (2024). Pedagogical aspects of the development of leadership qualities in cadets of higher military educational institutions. *Scientific Bulletin of Mukachevo*



*State University. Series "Pedagogy and Psychology", 1(10), 87-97.*  
DOI:[10.52534/msu-pp1.2024.87](https://doi.org/10.52534/msu-pp1.2024.87)

Robinson, K., McKenna, B., & Rooney, D. (2022). The relationship of risk to rules, values, virtues, and moral complexity: What we can learn from the moral struggles of military leaders. *Journal of Business Ethics, 179*(3), 749-766. DOI:[10.1007/s10551-021-04874-5](https://doi.org/10.1007/s10551-021-04874-5)

Teixeira, J., Pais, L., dos Santos, N. R., & de Sousa, B. (2024). Empowering Leadership in the Military: Pros and Cons. *Merits, 4*(4), 346-369. DOI:[10.3390/merits4040026](https://doi.org/10.3390/merits4040026)

U.S. Army. (2019). *Army Leadership and the Profession (ADP 6-22)*. Washington, DC: Department of the Army.

Pasichnyk, V., Savchuk, O., & Yesipova, O. (2024). Psychological conditions for the implementation of the leadership role of a military leader. DOI:[10.33405/2078-7480/2024/3/90/318483](https://doi.org/10.33405/2078-7480/2024/3/90/318483)

Díez, F., Martínez-Morán, P. C., & Aurrekoetxea-Casaus, M. (2023, August). The learning process to become a military leader: born, background and lifelong learning. In *Frontiers in Education* (Vol. 8, p. 1140905). Frontiers Media SA. DOI:[10.3389/feduc.2023.1140905](https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1140905)

## ДОДАТОК А

Анкета складається з 28 тверджень, з яких 27 оцінюються за шкалою Лайкерта від 2 до 5 балів, а одне (№ 28) є відкритим запитанням, яке не підлягає кількісному аналізу. Інструкція до заповнення передбачає такий формат оцінювання: 2 – незгоден, 3 – скоріш незгоден, 4 – згоден, 5 – повністю згоден. Анкетування проводилося шляхом самостійного заповнення респондентами.

### Структура анкети

Анкету умовно поділено на такі тематичні блоки:

- Фізичні та вольові якості (питання 1–3);
- Моральні принципи, відповідальність (п. 4–10);
- Професійна компетентність сержанта (п. 11–15);
- Взаємини з підлеглими, командна робота (п. 16–24);
- Цінності та патріотизм, групова ідентичність (п. 25–27);
- Питання №28 є якісним, відкритим і виявляє пріоритети респондента.

Доцільно звернути увагу на те, що питання № 7, 20 мають інверсне шкалювання, що передбачає обернений порядок оцінювання.



Таблиця 1

## Анкета «Оцінювання лідерства серед сержантів»

№ з/п	Запитання
1	Чи повинен лідер бути фізично розвиненим?
2	Чи повинен лідер бути вправним, енергійним та вольовим?
3	Чи повинен лідер бути стресостійким і придатним до інтенсивної діяльності та участі в бойових діях?
4	Лідер має прагнути допомагати підлеглим і брати на себе додаткову відповідальність у складних ситуаціях
5	Чи повинен лідер визнавати свої помилки перед підлеглим особовим складом?
6	Як Ви вважаєте, чи залежить злагодженість підрозділу до виконання завдань від лідера-командира?
7	Лідер повинен мати завжди матеріальну чи фінансову вигоду від підлеглих?
8	Чи повинен лідер бути поблажливим (прощати провину) до підлеглого особового складу
9	На Вашу думку, чи повинен лідер довіряти своїм підлеглим?
10	Прагнення «служити і захищати», їх вибір повною мірою відповідає вимогам майбутньої професії лідера
11	Чи повинен сержант здійснювати особисто навчання та практику підлеглого особового складу?
12	Прислухається до порад інших, зокрема підлеглих, якщо ті мають відповідний досвід
13	Знаходить нестандартні рішення для вирішення проблем та економії сил та ресурсів свого підрозділу
14	Адекватно доводить до підлеглих розпорядження керівництва, їх важливість
15	Здатен забезпечити виконання розпоряджень та наказів
16	Здійснює підтримку дисципліни в своєму підрозділі
17	Зацікавлений в кожному своєму підлеглому, ставиться до нього, як до цінного ресурсу, який дозволяє досягати цілі, що стоять перед його підрозділом
18	Знає сильні та слабкі сторони профпідготовки підлеглого особового складу, його характер
19	Має додаткові знання з іншої професії та досвід, наявні здібності, захоплення (хобі), які передбачають розвиток особливих навичок
20	Лідер за необхідності може застосовувати фізичну силу до підлеглих
21	Знає цілі, цінності, потреби, проблеми та очікування від служби кожного свого підлеглого, наявні залежності, стан фізичного здоров'я, а також пережитий травматичний досвід, що може завадити виконати поставлене завдання
22	Знає про проблеми, наявні в родині підлеглого та можливості щодо їх розв'язання – враховує їх як потенційне джерело ненадійності підлеглого
23	Турбується про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації їм найзручніших за наявних обставин умов для несення служби»



24	Здатен організувати взаємодопомогу у своєму підрозділі
25	Знає, дотримується та прививає підлеглим військові цінності – бути патріотом, захисником, не зрадити, діяти сміливо та професійно в інтересах своєї країни та свого підрозділу; бути дисциплінованим та самодисциплінованим тощо
26	Формує у військовослужбовців відчуття «ми», спільність цілей та приналежності до боездатного підрозділу, здатного виконувати надскладні завдання
27	Вміє вмотивувати та спрямувати підлеглих, зосередити їх сили і енергію на досягнення поставленого завдання
28	Що має бути на першому місці: виконання місії (завдання) чи збереження життя підлеглих?

Таблиця 2

## Переведення відповідей у бали

Тип шкалювання	Варіант відповіді			
	Незгоден	Скоріш незгоден	Згоден	Повністю згоден
Пряме шкалювання (позначка в ключі «+») на запитання № 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28.	2	3	4	5
Інверсне шкалювання (позначка в ключі «+») на запитання № 7, 20.	5	4	3	2

\* Примітка: відповідь на запитання № 28 не оцінюється.

## Система оцінювання результатів

Сума балів за 27 твердженнями дозволяє встановити рівень лідерства:

- 122 і вище – високий рівень;

- 95–121 – середній;

- 70–94 – нижче середнього;

- менше 70 – низький рівень лідерських якостей.

Груповий індекс лідерства (ІГЛ) обчислюється за формулою:

$ІГЛ = S/n$ , де  $S$  – загальна кількість балів, набрана усіма респондентами,  $n$  – кількість опитаних.

Отримано: 11 09 2025 року

Прорецензовано: 27 09 2025 року

Прийнято до друку: 02 10 2025 року

