

**ЯРЕМА Владислав Валерійович,**  
старший викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін Київського інституту Національної гвардії України

## **ВІДМОВА ВІД ПРАКТИК ТОКСИЧНОГО ВПЛИВУ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ОФІЦЕРА-ЛІДЕРА**

Сучасний етап розвитку сектору безпеки і оборони України характеризується глибинною трансформацією ментальних засад військової служби. В умовах ведення бойових дій високої інтенсивності, де ключовим ресурсом є мотивований особовий склад, формування національної ідентичності українського воїна неможливе без переосмислення управлінської культури. Як зазначають дослідники, нова парадигма військової освіти вимагає від офіцера не лише фахових знань, а й сформованої лідерської компетентності [2, с. 38]. Одним із найважливіших маркерів, що відрізняє українського командира від ворога, є відмова від тоталітарної парадигми примусу на користь лідерства, заснованого на цінностях стандартів НАТО [3, с. 15]. У цьому контексті критичного значення набуває проблема ідентифікації та профілактики деструктивного (токсичного) лідерства.

Аналіз сучасного досвіду підготовки офіцерських кадрів свідчить, що професійна ідентичність лідера базується на компетентності, характері та відданості. Згідно з доктринальними підходами, лідерство це насамперед вплив, який здійснюється для досягнення мети через мотивацію та спрямування дій людей [1, с. 6]. Однак, навіть за наявності високої фахової підготовки, прояви деструктивної поведінки командира здатні зруйнувати боєздатність підрозділу зсередини. Сучасна психодіагностика дозволяє виявляти такі ризики ще на етапі відбору та підготовки кадрів [4, с. 12].

Деструктивне (токсичне) лідерство у військовому середовищі слід розглядати як системну загрозу. Воно проявляється через приниження гідності підлеглих, зловживання владою, його егоцентризм та нехтування потребами особового складу. Такі практики є прямою антитезою до поняття «української ідентичності захисника», яка ґрунтується на повазі та побратимстві. Впровадження філософії Mission Command вимагає високого рівня взаємодовіри, яка неможлива в атмосфері токсичності.

Можна виокремити ключові ризики токсичного лідерства, які безпосередньо впливають на ефективність виконання службово-бойових завдань:

1. Руїнування довіри. Токсичний лідер, який використовує страх як інструмент впливу, унеможлиблює розумну ініціативу підлеглих, що є критичним в умовах динамічного бою.

2. Психологічне виснаження. Додатковий стрес від конфлікту з командиром призводить до швидкого емоційного вигорання військовослужбовців та зниження їхньої морально-психологічної стійкості.

3. Ерозія цінностей. Деструктивні моделі поведінки можуть сприйматися молодими офіцерами як норма, що призводить до деградації інституційної культури НГУ.

Формування нової професійної ідентичності офіцера-лідера вимагає впровадження дієвих механізмів профілактики. Протидією токсичності є розвиток емоційного інтелекту та культури зворотного зв'язку. Сучасний офіцер має усвідомлювати, що його авторитет формується особистісною надійністю та здатністю бути наставником.

Отже, відмова від практик токсичного впливу є не лише управлінським, а й світоглядним вибором. Це перехід до моделі відносин, де кожен військовослужбовець є цінністю. Саме здатність будувати взаємодію на засадах гідності є ключовою рисою, що формує унікальну ідентичність українського офіцера-лідера.

#### **Список використаних джерел**

1. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України: військова керівна публікація ВКП НГУ 1-00.01 (затверджено наказом командувача НГУ від 06.12.2022 № 450). Київ, 2022. 31 с.

2. Ктіторов М. О., Пугач А. В. Формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів НГУ в контексті нової парадигми військової освіти. *Проблеми правоохоронної та освітньої діяльності*. 2024. № 1. С. 37–45.

3. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО: навчальний посібник. Київ : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2018. 252 с.

4. Коқун О. М., Пішко І. О. та ін. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : методичний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 174 с.

