

О.В. Бойко, кандидат педагогічних наук,  
доцент  
Академія сухопутних військ імені гетьмана  
Петра Сагайдачного

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ У ВВНЗ**

*У статті розглядаються теорії трансформаційного і ціннісного лідерства як концептуальні основи формування лідерської компетентності у майбутніх офіцерів Збройних Сил України.*

*Автор статті розкриває характеристику трансформаційного лідера військового підрозділу на основі сучасних досліджень цього феномена у військовому досвіді сучасних армій.*

*Ключові слова: теорія трансформаційного лідерства, лідерство офіцера, характеристика трансформаційного лідера.*

**Постановка проблеми.** У зв'язку з недостатньою розробленістю і впровадженням положень теорій лідерства у вітчизняну військову освітню практику, узагальненням передового досвіду формування та розвитку лідерської компетентності у військовослужбовців провідних армій світу назріла нагальна потреба обґрунтування концептуальних основ цього феномена у Збройних Силах (ЗС) України.

Основи лідерології як науки в кінці ХХ на початку ХХІ століття розроблені й обґрунтовані в таких концепціях: теорія ситуаційного лідерства (К. Бланшар, В. Врум, Д. Вудворт, Г. Герт, Ф. Йеттон, П. Лоуренс, Е. Мартен, С. Мілз, Е. Фідлер, П. Херсі та ін.); теорія обміну і трансформаційного лідерства (Дж. Бернс, Дж. Грен, Г. Юкл та ін.); лідерство-служіння (Р. Грінліф); теорія емоційного лідерства (Д. Гоулман); теорія опосередкованого лідерства (А. Шарп, Р. Фішер); теорія розподіленого лідерства (Д. Бредфорд, А. Коен та ін.); ціннісна теорія лідерства (С. Кучмарські, Т. Кучмарські та ін.) тощо.

**Аналіз публікацій.** Для обґрунтування теоретичних і методичних основ формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів ЗС України важливе значення мають праці українських вчених, зокрема: проблема лідерства у військовому колективі розглядалась у роботах Д.М. Коцеруби (2000 р.), Г.П. Кривошеї (1994 р.), О.Г. Романовського (2001 р.), Г.Г. Шевченка (1996 р.); О.К. Маковський (2002 р.) – досліджував формування в курсантів якостей лідера військового колективу; А.Ю. Видай – формування лідерської спрямованості майбутнього офіцера Державної прикордонної служби України тощо.

У статті ми маємо на меті розглянути деякі положення сучасної теорії лідерства – трансформаційної та адаптувати результати дослідження до системи професійної підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ).

**Виклад основного матеріалу.** У 1978 році Дж. Бернс вперше ввів поняття “транзакційне лідерство” в його дослідженні політичних лідерів,

однак цей термін у даний час використовується і в організаційній психології. На думку вченого, трансформаційне лідерство є процес, в якому лідери та послідовники допомагають один одному, щоб перейти до більш високих рівнів морального духу та мотивації [1].

У 1985 році Б. Басс [2] продовжив роботу Д. Бернса, пояснюючи психологічні механізми, що є в основі трансформаційної і транзакційної моделі лідерства.

Концепція трансформаційного лідерства пропонує своїм послідовникам щось більше, ніж просто роботу для власної вигоди; лідери надихають послідовників на поставлені завдання і забезпечують баченням, як ці завдання виконати. Лідер трансформується (перетворюється) і мотивує послідовників через його або її ідеалізований вплив (харизму), інтелектуальну стимуляцію й індивідуальну увагу. Крім того, цей лідер закликає послідовників придумувати нові і нові способи, щоб кинути виклик статус-кво і домогтися більшого успіху.

Нарешті, на відміну від Дж. Бернса, Б. Басс припустив, що лідери можуть одночасно використовувати як трансформаційну, так і транзакційну моделі. Результати досліджень показали, що трансформаційне і транзакційне лідерство позитивно впливають на показники ефективності діяльності в будь-якій сфері, зокрема у військовій і освітній, у тому числі в індивідуальних, групових та організаційних аспектах.

Транзакційний і трансформаційний стилі лідерства – це стилі, які порівнюють найчастіше (табл. 1).

Дж. Бернс пояснював принципову відмінність таким чином: “Транзакційні лідери є лідерами, які обмінюють реальні винагороди за працю на відданість послідовників. Трансформаційні лідери є лідерами, які змушують своїх послідовників зосередитися на більш високих щаблях власних потреб, при цьому підвищуючи обізнаність про значення результатів власної праці і нових способів, за допомогою яких ці результати можуть бути досягнуті. Транзакційні лідери, зазвичай, більш пасивні, у той час як трансформаційні лідери демонструють активну поведінку” [2].

Отже, трансформаційне лідерство військовослужбовців сприяє просуванню бачення на один крок ближче до послідовників і дає їм можливість створення цього бачення. Дж. Бернс подав ідею, що лідерство залучає переконаних людей – послідовників – до дій в ім'я мети, яка забезпечує потреби як лідерів, так і їхніх послідовників. Лідери та їх послідовники взаємодіють у досягненні загальної або, принаймні, спільної мети.

Останнім часом інтенсивно розвивається *інтегральна теорія трансформаційного лідерства*. Її положення свідчать, що трансформаційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди (колективу), впливу на військовослужбовців, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, творчості, самоактуалізації.

### Порівняння транзакційної і трансформаційної моделей лідерства у військовому середовищі

Транзакційна модель лідерства	Трансформаційна модель лідерства
Пасивне лідерство реагує на досягнення результатів (або їх відсутність) військового управління та адміністрування	Активне лідерство на всіх рівнях військового управління
Діяльність у межах організаційної структури (підрозділу, частини, з'єднання)	Перетворення (змінювання) організаційної структури, корпоративної культури (підрозділу, частини, з'єднання)
Військовослужбовці досягають мети завдяки заохоченню або покаранню, що встановлюються лідером	Військовослужбовці досягають мети завдяки відданості вищим ідеалам і моральним цінностям
Мотивує військовослужбовців (послідовників, підлеглих), закликаючи до задоволення їх власних потреб та інтересів	Мотивує військовослужбовців (послідовників, підлеглих), закликаючи ставити спільні (колективні) інтереси вище особистих
Збереження статус-кво (залишати все так як є), виконувати обов'язки у стані стресу з метою досягнення найбільшої працездатності	Приділення індивідуальної уваги кожному військовослужбовцю, кожна дія спрямована на вираження уваги і підтримки. Сприяння творчим та інноваційним ідеям для вирішення проблеми

Примітка: таблиця складена на основі джерела [2].

Трансформаційне лідерство – це сучасна теорія лідерства, яка увібрала в себе елементи гуманістичної теорії та ситуаційного підходу до проблеми лідерства. Вона ґрунтується на передбаченні, плануванні, комунікації, творчості; згуртуванні групи (підрозділу, команди, колективу) військовослужбовців навколо комплексу переконань та цінностей для досягнення чітких і вимірюваних цілей; одночасному розвитку особистості (суб'єктності) індивідуума в групі (підрозділі) і колективі (команді) в цілому.

Трансформаційне лідерство змінює саму природу останнього, перетворюючи його на постійний процес навчання лідера тому, як лідирувати краще й ефективніше, причому трансформаційні процеси торкаються усіх складових феномена лідерства. В першу чергу розвивається сам лідер, який є найактивнішим агентом позитивних змін, покращується розуміння лідером своїх послідовників, умов оточуючого середовища, здатність обирати вірний варіант реагування на зміни, які відбуваються в організації. Впливу зазнають також організація (підрозділ) в цілому, колектив (команда), середовище, міжособистісні відносини, кожна особистість окремо.

Трансформаційний лідер, – це не “суперкерівник”, його вплив непомітний, але має “хвильовий ефект” – здатність торкатись усіх сторін діяльності послідовників і організації в цілому. Встановлено, що ефект трансформаційного лідерства позитивно позначається на сім'ях і навіть на соціумі в цілому.

Функції трансформаційного лідера забезпечують більший вплив на розвиток індивідів та організації, в якій вони працюють (служать). Дослідження показало, що це такі функції, як: а) створення і бачення перспектив, цілей розвитку; б) розробка стратегії багатостороннього (критичного) мислення і планування діяльності; в) сприяння розвитку кожного військовослужбовця і підрозділу (команди, військового колективу) в

цілому; г) сприяння розвитку організації; д) захист військовослужбовців від деструктивних сил і тенденцій; е) захист структури організації від деструктивних сил і тенденцій; ж) сприяння пошуку консенсусу між різними групами всередині підрозділу; з) створення системи організаційних цінностей і субкультури; і) розвиток інтуїції та розуміння процесів; к) мотивація людей до дії тощо [3].

Традиційно лідерські ролі поділяються на три головні категорії: *міжособистісні, інформаційні та прийняття рішення* (Ф. Лютенс, Р. Мінцберг, 1973). Теорія трансформаційного лідерства стверджує, що дві останні ролі є базовими функціями управління, хоча можуть бути властивими також лідерству.

Отже, зазначений перелік трьох традиційних ролей лідера залишає поза увагою важливий аспект, від якого вирішальною мірою залежить успіх і ефективність лідерства, – *психологічний*, який включає ролі комунікатора, радника і консультанта.

Деякі дослідники (Р. Крейтнер) поєднують якості лідерів у п'ять груп: професійно-ділові, організаційно-адміністративні, вольові, здібність підтримувати оптимальні стосунки з оточуючими, моральні якості. Нами розроблений перелік індивідуальних рис і якостей сучасного трансформаційного лідера – командира підрозділу. Пропонований психологічний портрет побудований на врахуванні низки ознак і характеристик лідера, яка охоплює емоційно-вольові властивості, здібності, комунікативні якості тощо.

Трансформаційне лідерство зв'язує лідерів та їх прихильників у взаємодію, яка дає їм можливість підняти один одного на вищі рівні мотивації і моральності згідно з теорією Дж. Бернса. І лідери, і їхні послідовники трансформуються у міру того, як їх цілі переплітаються. Ця точка зору представляє лідерство як процес, що постійно змінюється. При цьому і лідери, і послідовники змінюються так само, як і ситуації, й організації, де вони задіяні.

Швидкі зміни, що відбулися в кінці ХХ століття, зробили трансформаційне лідерство дуже популярною теорією, тому що лідер і група сподіваються, що разом вони можуть контролювати зміни, спрямовуючи їх у найбільш сприятливе русло для всіх учасників події.

Дж. Бернс розглядав перетворення з погляду соціальних рухів і трансформаційного лідерства, здійснюваного такими людьми, як Махатма Ганді. Література з трансформаційного лідерства, що з'явилася останнім часом, віддає перевагу ситуаціям, при яких реалізується організаційна мета і поліпшуються досягнення минулого. Загалом стверджується, що послідовники залишаються в стані субординації стосовно трансформаційного лідера, не зважаючи на всі зміни. Якщо традиційні відносини між лідером і його прихильниками не змінюються, то в останніх може виникнути враження, що ними маніпулюють і вони отримують меншу оплату за більший обсяг роботи. В той час, як Дж. Бернс представляє трансформаційне лідерство як найбільш доцільне і таке, що веде лідерів та їх прихильників до

вищих рівнів мотивації і моральності – чого на сучасному етапі розвитку ЗС України недостатньо в офіцерів.

Отже, за теорією трансформаційного лідерства, ефективний лідер – це людина, яка здатна (компетентна) виконувати наступні дії:

1. Створює надихаюче бачення майбутнього.
2. Мотивує і надихає людей перейнятися цим баченням.
3. Управляє процесом досягнення цього бачення.
4. Створює команду і згуртовує (тренує) її так, щоб зробити більш ефективною в досягненні цілей, визначених баченням.

Трансформаційне лідерство об'єднує всі ці компетентності комплексно. Ми розглянемо кожний вищезначений елемент більш докладно.

*Створює надихаюче бачення майбутнього.* Баченням називають реалістичне, переконливе і привабливе пояснення того, де ви хочете опинитися в майбутньому. Бачення визначає напрям, розставляє пріоритети, а також призначає так звані маркери, точки тестування, щоб ви могли аналізувати, чи досягаєте бажаної мети. Щоб створити таке бачення, лідери фокусуються на сильних сторонах організації, колективу чи команди, використовуючи різні методики тестування бачення майбутнього. Це необхідно, щоб зрозуміти поточну ситуацію. У цей аналіз також входять питання передбачуваного розвитку всієї організації (*Авт.* – у даному випадку ЗС). Лідери дивляться на те, як вони можуть успішно впроваджувати інновації, як сформулювати свої стратегії для успіху в майбутній діяльності. І вони мають перевіряти своє бачення відповідними дослідженнями стану процесів, що відбуваються, а також за допомогою оцінки ключових ризиків з використанням таких методів, як “аналіз сценарію подій”.

Таким чином, це проактивне лідерство – вирішення складних проблем, продумування наперед, відмова від задоволення поточними справами та перебігом подій. Як тільки лідер формує бачення, далі потрібно зробити його переконливим і спонукальним для послідовників (особового складу підрозділу, військового колективу, команди тощо). Спонукальним є бачення, яке люди можуть *побачити, відчутти, зрозуміти і прийняти*. Ефективні лідери показують насичену, детальну картину образу майбутнього, коли їх бачення буде реалізовано. Вони розповідають надихаючі історії і пояснюють своє бачення таким чином, що всі можуть зв'язати себе з ним. У цьому аспекті лідерство поєднує аналітичну частину формування бачення з пристрастю передачі певної цінності, створюючи щось по-справжньому важливе для ведених лідером людей.

*Мотивує і надихає людей перейнятися цим баченням.* Переконливе бачення забезпечує основу для лідерства. Це здібності лідерів мотивувати і надихати людей, які допомагають їм передати це бачення, вміти вибрати правильну мотивацію. Наприклад, коли ви починаєте виконання нового завдання, ви, ймовірно, сповнені ентузіазму і легко можна отримати підтримку особового складу на самому початку діяльності. Тим не менше, може бути важко знайти способи, щоб зберегти своє надихаюче бачення після того, як первинний ентузіазм зникає, особливо якщо група або

організація повинна ввести істотні зміни в методи роботи. Лідери визнають це, і їм доводиться наполегливо працювати протягом всього часу виконання завдання, щоб з'єднати своє бачення з індивідуальними потребами людей, їх цілями й очікуваннями. Одним із ключових способів є “Теорія очікування”. Ефективні лідери пов'язують воєдино два різні типи очікування: очікування, що важка робота приводить до гарних результатів, і очікування, що добрі результати приводять до привабливих винагород і стимулів. Це мотивує людей працювати, щоб домогтися успіху, тому що вони очікують моменту насолодитися нагородою – внутрішньою і зовнішньою – як результатом докладених зусиль.

Інший підхід включає прорахунок бачення з точки зору можливих винагород для інших військовослужбовців (не тільки свого підрозділу). І подальше поширення бачення (в деяких випадках впливу) на них і у зв'язку з цим відкриття нових можливостей як для організації, так і для свого підрозділу (команди, колективу).

Особливо корисно мати лідерам так звану силу експерта. Люди захоплюються і вірять у таких лідерів, тому що вони є експертами в тому, що роблять. У них є авторитет, і вони заслужили право просити людей слухати їх і слідувати за ними. Для цих лідерів така сила робить набагато простішим завдання мотивувати і надихати людей, яких вони ведуть до поставленої мети.

Лідери також можуть мотивувати і впливати на людей через їх природну харизму і привабливість, а також і через інші джерела влади, такі як владні накази і розпорядження. Тим не менше хороші лідери не надто покладаються на ці види влади, щоб мотивувати і надихати людей.

*Управляє процесом досягнення цього бачення.* У цій частині лідерство спирається на функції управління. Відповідно до “моделі ситуативного лідерства”, є час говорити і час діяти, є час брати участь і час делегувати повноваження особовому складу. Який підхід використовувати і в який момент – ключ до ефективного лідерства. Передати бачення – прокласти шлях до успіху. Лідери повинні переконатися, що дії, необхідні для передачі бачення, правильно розподіляються – або ними самими, або посвяченим у деталі сержантом, або командою помічників, яким лідер передав на це відповідні повноваження; і лідерам потрібно переконатися, що їх бачення передано правильно. Щоб досягти цього, особовому складу підрозділу потрібно уявлення про цілі, яких вони досягають через загальнокомандне бачення.

Крім цього, лідерам потрібно переконатися, що вони ефективно управляють змінами. Це допомагає гарантувати, що зміни, необхідні для передачі бачення, здійснюються плавно і ґрунтовно, за підтримки залучених людей.

*Створює команду і згуртовує (тренує) її так, щоб зробити більш ефективною в досягненні цілей, визначених баченням.* Індивідуальний і командний розвиток є важливими діями, що здійснюються трансформаційними лідерами. Щоб розвивати команду, лідери повинні

спочатку зрозуміти її динаміку. Існує кілька усталених і популярних моделей, що описують динаміку і ролі військовослужбовців в команді. Лідер повинен переконатися, що військовослужбовці підрозділу мають необхідні навички та здібності, щоб виконувати свою роботу і досягти його бачення. Вони роблять це шляхом регулярного надання та отримання зворотного зв'язку з послідовниками (підлеглими), навчання та інструктажу людей, щоб поліпшити індивідуальні та колективні результати. Трансформаційне лідерство також включає в себе пошук лідерського потенціалу в інших. Розвиваючи навички лідерства у вашому підрозділі, необхідно створити середовище, де ви можете продовжити досягати успіху в довгостроковій перспективі. І це справжній показник великого, “характерного” лідерства [4].

Досліджуючи феномен трансформаційного лідерства, Н.В. Прокоф'єва [5] висунула гіпотезу, як трансформаційні лідери розвивають своїх послідовників. За Б. Бассом, лідерський розвиток – це процес трансформації, який тягне за собою прогресивну реорганізацію і закінчується вищим рівнем розвитку. Одна з первинних цілей трансформаційного лідера полягає в тому, щоб розвинути в послідовниках впевненість у собі і прагнення до саморозвитку. Відповідно до теорії соціального научіння А. Бандури (1977 р.) [6] поведінка – це функція як зовнішніх, так і внутрішніх подій.

Самоефективність являє собою упевненість в тому, що деяка кількість зусиль закінчиться досягненням бажаного результату. Внутрішній механізм соціального научіння представлений почуттям самоефективності, в той час як зовнішня подія служить викликом і ризиком. Лідер перетворює своїх співслужбовців в лідерів, відповідальних за власні дії, поведінку, виконання поставлених завдань і особистісний розвиток. Це процес, в якому військовий лідер зменшує зовнішнє підкріплення певної поведінки військовослужбовців для того, щоб вступили в силу механізми їх внутрішньої самоорганізації.

Отже, трансформаційне лідерство зміщує увагу із зовнішніх засобів впливу на внутрішні. На перший план виходить особистісне зростання і розвиток у військовослужбовців підрозділу внутрішнього почуття самоефективності. Трансформаційні лідери можуть розвивати почуття самоефективності у своїх послідовників (підлеглих і колег) шляхом виконання наступних дій:

1. Трансформаційний лідер ставить перед людьми такі завдання, які переважно закінчуються успіхом. Зростаючі успіхи заохочують людей прагнути досягнення більш вагомих цілей. Оскільки почуття самоефективності розвивається, то знижується ймовірність ризику невдачі. Піднімаючи рівень самоефективності своїх послідовників, трансформаційний лідер поступово ставить перед ними все більш складні, стимулюючі їх розвиток, завдання.

2. Трансформаційний лідер залучає до діяльності людей, забезпечуючи емоційні виклики, в яких посилюється їх почуття самоефективності. Емоційний виклик – це емоційно-значуще завдання на межі можливостей людини, що вимагає від неї граничного докладання сил: дуже важке, але

здійснення. Психологам відомий факт, знання якого може допомогти і лідерам: незалежно від результатів вчинку після його вчинення людина відчуває полегшення, задоволення собою і почуття виконаного обов'язку. Тут вступає в дію приказка “Краще зробити і потім пошкодувати, ніж шкодувати про те, що не зроблено...”. Це означає, що якщо ви ставите перед своїм підлеглим завдання, визнаючи складність останнього, то тим самим ви ніби запрошуєте його до здійснення вчинку – дії, значущої для інших членів групи (підрозділу). Цим ви допомагаєте людині підвищити впевненість у власних силах і стимулюєте її бажання випробувати себе у складній ситуації і впоратися з важким завданням, відчути себе лідером.

3. Трансформаційний лідер здатний передавати через усне переконання важливості досягнення мети. Це збільшує ймовірність того, що послідовники будуть прагнути виконати поставлене ним завдання.

4. Трансформаційний лідер демонструє послідовникам власну успішність. Особиста модель стратегії досягнення успіху лідера важлива для послідовників. Орієнтуючись на неї, вони будуть і самі розвиватися в напрямку покращення власної ефективності.

Всі ці рекомендації ведуть до одного основного висновку: програма втручання повинна бути зосереджена на зміні світогляду військовослужбовців (колег, послідовників, підлеглих), щоб наблизити їх до структури особистості, що характеризує трансформаційного лідера. Допомогти в цьому можуть активні форми навчання, такі як тренінги, коучинги, аналіз конкретних ситуацій (кейсів), виконання ситуаційних завдань тощо, які можуть проводитися командиром підрозділу або зовнішнім фахівцем.

Таким чином, можна зробити висновок, що Дж. Бернс і Б. Басс описали феномен трансформаційного лідерства через сукупність чотирьох “Г”:

1. **Індивідуальний підхід** (*Individualized consideration*) або лідерство шляхом розвитку людей.

2. **Інтелектуальна стимуляція** (*Intellectual stimulation*) або лідерство шляхом стимулювання мислення людей.

3. **Мотивація натхнення** (*Inspirational motivation*) або лідерство шляхом натхнення, надихання людей.

4. **Ідеалізований вплив** (*Idealized influence*) або лідерство, що ґрунтується на харизмі, характері лідера.

Головна відмінність трансформаційного лідерства від класичного управління і традиційних концепцій лідерства полягає у тому, що воно визначається в координатах “бачення” і “дії”, а не “завдання” і “відношень”. “Бачення” пов'язано зі створенням образу майбутньої мети. “Дії” пов'язані безпосередньо з поведінкою тих, хто її досягає. На думку Р. Ділтса, бачення без дії залишиться тільки мрією, а дія без бачення – безглуздою метушнею [7].

Отже, *трансформаційне лідерство офіцера* (командира підрозділу тактичного рівня) – це процес його внутрішньої соціально-психологічної



організації, управління діяльністю підрозділу (колективу, команди), впливу на підлеглих, який супроводжується перетворенням (змінюю) уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, творчості, самоактуалізації.

Перспективами подальших розробок у даному напрямку можуть бути дослідження феномену лідерства у професійній підготовці офіцерів іноземних армій; обґрунтування суб'єктно-діяльнісного підходу до формування лідерської компетентності курсантів у процесі їх професійної підготовки у ВВНЗ тощо.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Burns J.M. Leadership* / James MacGregor Burns. – N.Y.: Harper and Row, 1978. – 530 p.
2. *Bass B.M. Transformational leadership: industrial, military, and educational impact* / Bernard M. Bass. – Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. – 208 p.
3. *Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект): Навчальний посібник* / [Бойко О.В., Керницький О.М., Копаниця О.В. та ін.]; За ред. П.П. Ткачука. – [2-ге вид.]. – Львів: АСВ, 2010. – 190 с.
4. *Барсуков А. Трансформационное лидерство* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.sovetnik-n.ru/main/53-article/101-trans-lidership.html>
5. *Прокофьева Н.В. Трансформационное лидерство: новый тип руководства* // Профессия – директор. – №10. – 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sovetnik-n.ru/main/53-article/101-trans-lidership.html>
6. *Бандура А. Теория социального научения* / Альберт Бандура [Перевод с англ. под ред. Чубарь Н.Н.]. – СПб.: Евразия, 2000. – 320 с.
7. *Dilts R.B. Visionary Leadership Skills: Creating a World to Which People Want to Belong*. – Capitola: Meta Pubns, 1996. – 275 p.

О.В. Бойко, кандидат педагогических наук,  
доцент  
Академия сухопутных войск имени гетьмана  
Петра Сагайдачного

## **ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА БУДУЩИХ ОФИЦЕРОВ ВООРУЖЕННЫХ СИЛ УКРАИНЫ В ВВУЗ**

*В статье рассматриваются теории трансформационного и ценностного лидерства как концептуальные основы формирования лидерской компетентности у будущих офицеров Вооруженных Сил Украины.*

*Автор статьи раскрывает характеристику трансформационного лидера военного подразделения на основе современных исследований этого феномена в военном опыте современных армий.*

*Ключевые слова: теория трансформационного лидерства, лидерство офицера, характеристика трансформационного лидера.*

A. Boyko, Ph.D., Associate Professor  
Army Academy named after hetman  
Sagaydachnogo

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A CONCEPTUAL BASIS  
LEADERSHIP FUTURE OFFICERS ARMED FORCES OF UKRAINE IN  
HMEI**

*The article deals with the theory of transformational leadership and values as a conceptual basis for the formation of leadership competency of the future officers of the Armed Forces of Ukraine.*

*The author reveals the characteristics of the transformational leader of a military unit on the basis of modern studies of this phenomenon in the military experience of modern armies.*

*Keywords: theory of transformational leadership, leadership officer, characteristic of transformational leadership.*