



DOI <https://doi.org/10.32782/3041-1297/2026-1-13>

А. В. Литвин, Л. А. Руденко

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7755-9780> – А. В. Литвин

<https://orcid.org/0000-0003-1351-4433> – Л. А. Руденко

 lararudenko@gmail.com

ЛІДЕРСТВО В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ ПОЖЕЖНОЇ СЛУЖБИ США

Анотація. Фахівці пожежно-рятувальних підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту під час професійної діяльності постійно стикаються з багатьма викликами, особливо в умовах воєнного стану, в якому перебуває нині Україна. Відтак, ефективне лідерство є одним із найважливіших чинників їхньої успішної роботи. У статті проаналізовано та узагальнено результати досліджень, присвячених проблемі лідерства як одного з ключових чинників успішного функціонування пожежної служби (fire service), виконаних у США. Американські науковці пов'язують лідерство переважно із впливом на персонал з метою досягнення успіхів організації. Особлива увага приділена проблемі лідерства в галузях безпеки життєдіяльності людини, оскільки професійна діяльність фахівців пожежної служби пов'язана з ризиконебезпечними ситуаціями, коли лідери не мають права на помилкове рішення. Акцентується на виділених зарубіжними дослідниками основних елементах та функціях лідерства, його видах як соціально спрямованої діяльності, та завданнях, на яких має зосередитися справжній лідер. Зазначені дослідження переважно опираються на андрагогічні теорії, серед яких домінують теорія самоефективності та соціально-когнітивні теорії А. Бандури та теорії навчання дорослих М. Ноулза. Відповідно до цих теорій для найбільшої продуктивності управлінської діяльності фахівцям пожежної служби має бути властивий високий рівень самоефективності, впевненості та віри у власні можливості, що забезпечується професійними знаннями та/або досвідом. Наведені аргументи щодо того, що підготовка лідерів, здатних йти на ризик для порятунку інших, надавати допомогу постраждалим, долаючи наслідки воєнних атак і подій різного ступеня складності у ЗВО із специфічними умовами навчання, має опиратися на досвід держав-партнерів, передусім членів НАТО, зокрема в питаннях удосконалення систем управління.

Ключові слова: лідер, лідерство, лідерські функції, управлінська діяльність, фахівці пожежної служби.

A. V. Lytvyn, L. A. Rudenko

Lviv State University of Life Safety, Lviv, Ukraine

LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF FIRE SERVICE SPECIALISTS' MANAGERIAL ACTIVITIES

Abstract. The fire and rescue units of the civil defense emergency rescue service specialists constantly face many challenges within their professional activities, especially in the current state of martial law in Ukraine. Therefore, effective leadership here is one of the most important factors in their successful work. The article analyzes and summarizes the results of research on the problem of leadership as one of the key factors in the successful functioning of the fire service, carried out in the USA. American scientists associate leadership primarily with influencing staff in order to achieve organizational success. Special attention is paid to the problem of leadership in the areas of human life safety, since fire service specialists' professional activities are associated with risky situations when leaders cannot afford to make mistakes. It focuses is on the main elements and functions of leadership, its types as a socially directed activity, and the tasks that a true leader should focus on, highlighted by foreign researchers. The mentioned studies are mainly based on andragogic theories, among which the self-efficacy theory, A. Bandura's social-cognitive theories, and M. Knowles's adult

learning theory dominate. According to these theories, for the greatest productivity of managerial activity, fire service specialists should have a high level of self-efficacy, confidence and faith in their own abilities, which is provided by professional knowledge and/or experience. The arguments presented that at higher education institutions with specific training conditions the training of leaders capable of taking risks to save others, providing assistance to victims, overcoming the consequences of military attacks and events of varying degrees of complexity should be based on the experience of partner countries, primarily NATO members, in particular in terms of improving management systems.

Key words: leader, leadership, leadership functions, managerial activity, fire service specialists.

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві, прикметою якого є нестабільність суспільно-економічної та політичної ситуації, все більше набуває ваги тенденція, пов'язана з вихованням лідерів у бізнесі, політиці та інших сферах. Лідерство в цьому контексті розглядають як здатність керівника впливати на поведінку окремих осіб і груп шляхом виявлення особистих якостей із метою оптимізувати досягнення загальних цілей. Очевидно, що фахівці служби пожежно-рятувальних підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту під час професійної діяльності постійно стикаються з багатьма викликами, які потребують виважених і, водночас оперативних рішень і реакцій. Ефективні лідери в органах і підрозділах Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) мають забезпечити успішне колективне запобігання надзвичайним ситуаціям, ліквідацію їх наслідків і швидке надання допомоги постраждалим. Повномасштабне вторгнення РФ на територію України спричинило посилення різноманітних загроз, значне ускладнення обов'язків і завдань, що постають перед ними. Це, закономірно, підвищило рівень відповідальності керівників підрозділів Оперативно-рятувальної служби. Відтак, ефективне лідерство є одним із найважливіших чинників їхньої успішної роботи [4]. Зважаючи на це, розглядаємо лідерство як впливовий механізм, що поширюється на діяльність всієї служби цивільного захисту в цілому та управлінської діяльності фахівців зокрема.

Загально визнано, що підготовка лідерів починається під час здобуття освіти, яка має забезпечити оновлення людського ресурсу відповідно до суспільного замовлення та вимог освітніх стандартів. Нині перед системою освіти постають завдання підготовки фахівців, готових до лідерства, виявлення потенційно здатних до цього осіб, і створення умов для розвитку в них відповідних якостей. Для цього вітчизняній вищій освіті потрібно переглянути підходи до формування особистості майбутнього лідера. Для покращення лідерства у сфері цивільного захисту та пожежної безпеки, як її складової пріоритетом має бути професійна підготовка майбутніх фахівців цього

профілю в закладах вищої освіти ДСНС України. Особливо це стосується добору змісту їхньої підготовки до лідерства, яка має орієнтуватися передусім на властивості, необхідні для виконання лідерських функцій, акцентувати на конкретні знання, вміння та ціннісні настанови, що сприяють ефективному розвитку лідерських якостей у здобувачів [1, с. 11-12]. Як стверджують фахівці з мотивації та лідерства, успішний лідер бачить у своїх прагненнях керувати не лише можливість, а й потужну особисту потребу. Він впевнений у власних здібностях і тому не перешкоджає, а заохочує та підтримує інших; він не боїться невдач, а переконаний в успіху.

Аналіз останніх публікацій. Проблему лідерства досліджували як зарубіжні (Б. Арт, А. Бандура, Дж. Бернс, І. Вешлер, Д. Дей, П. Друкер, С. Зайберт, Ф. Йеттон, П. Кестінг, Дж. Коузес, К. МакКолі, Ф. Массарик, М. Маскон, К. Мацлер, Дж. Міллер, С. Насір, М. Ноулз, Б. Познер, Е. Рассел, Р. Ріджіо, М. Рудерман, С. Сенджая, Р. Свансон, Р. Танненбаум, М. Фіаз, Ф. Фідлер, П. Херсі, Е. Холтон, Г. Юкл та ін.), так і вітчизняні (Л. Карамушка, В. Лозниця, В. Москаленко, О. Повстин, О. Романовський, В. Татенко, Ф. Хміль та ін.) вчені. В їхніх працях лідерство розглядається як здатність впливового учасника певної групи спонукати її членів до досягнення спільної мети і власним прикладом, організацією й управлінням оптимально забезпечувати успішне вирішення групових завдань, виконувати провідну роль під час організації спільної діяльності, регулювати міжособистісні відносини учасників групи. На погляд зарубіжних дослідників, справжній лідер, якому притаманні організаторські здібності, зазвичай перебуває в центрі структури міжособистісних відносин. Варто зазначити, що визначення лідерства постійно змінюється відповідно до викликів часу [14], але його сутність полягає в залученні інших і натхненні до спільного поступу [11].

Водночас потребує більш ретельного дослідження проблема лідерства в контексті управлінської діяльності фахівців цивільного захисту, вивчення останніх розробок, здійснених у цьому напрямі зарубіжними, передусім американ-

ськими вченими (М. Буттеншон, Т. Грейді, Л. Ірваті, К. Купієць, Р. Максфілд, Е. Рассел, С. Тай, М. Тільш, К. Хсіє, Н. Шульте та ін.). Дослідники наголошують, що лідерство в пожежно-рятувальних підрозділах відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні їх успішного функціонування [5]. Адже коли рятувальні підрозділи опиняються в екстремальних ситуаціях, ускладнених різними обставинами, особовий склад передусім звертається до лідерів, які несуть відповідальність за наслідки роботи підрозділів з ліквідації надзвичайних ситуацій. При цьому успіх цієї діяльності пов'язують передусім з вірою лідерів у власну здатність щодо виконання потрібних дій для досягнення бажаних результатів [2].

Мета статті полягає в узагальненні результатів досліджень, виконаних у США, присвячених проблемі розвитку лідерських якостей як одного з ключових чинників ефективної управлінської діяльності фахівців із пожежної безпеки та успішного функціонування пожежної служби для імплементації цього досвіду у вітчизняну профільну освіту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що американські дослідники вважають лідерство динамічним явищем [14] та пов'язують його феномен переважно з впливом на персонал із метою досягнення завдань відповідної організації. При цьому вплив передбачає також здатність лідера сприяти виявленню відчуття приналежності, визнання та розширення можливостей членів його команди [12]. На думку дослідників, лідером може бути людина, здатна не лише керувати всіма ініціативами, ставити необхідні завдання, а й чітко увиразнювати цілі, спрямовувати, заохочувати і мотивувати персонал, щоб досягти максимальної ефективності та успіху [9]. Водночас лідерство має ґрунтуватися на особистих і професійних цінностях, етичних нормах, щоб сприяти підвищенню рівня виробничого потенціалу [12].

Позитивна динаміка лідерства формується внаслідок синергії, що виникає під час співпраці суб'єктів та об'єктів спільної діяльності [8]. Розглядуване під таким кутом зору лідерство вважають одним із найважливіших чинників успішного функціонування будь-якої організації [5]. Зарубіжні фахівці з цивільного захисту переконані, що в пожежно-рятувальних підрозділах (fire department) сильне лідерство є основою тактики, що забезпечує максимальну ефективність діяльності [4].

Аналіз переконує, що проблема лідерства є однією з найбільш досліджуваних в галузі соціальних наук [3], проте на початках поняття лідер-

ства часто тлумачили неоднозначно, залишаючи поза увагою багато потенційно важливих аспектів і чинників [6, с. 41-42]. Нині термін широко використовується в академічних колах, бізнесі та політиці [8] та відображає здатність особистості мотивувати людей або впливати на них з метою досягнення цілей організації. Зазначається, що прояви і розквіт лідерства відбуваються паралельно з розвитком особистісного потенціалу, на основі чого лідерство визначають як процес розвитку людини внаслідок задоволення її потреб.

Водночас дослідники зазначають, що лідерство неможливо визначити, лише досліджуючи психофізіологічні та фізичні якості людей [17]. Його потрібно пов'язувати з деталізацією побудови відносин у владних структурах та ефективністю в міжособистісній взаємодії, способами досягнення цілей і конкретно визначеною роллю особистості та її здатності здійснювати вплив, фокусувати групові процеси, дотримуватися необхідних вимог [8]. Так, до основних елементів лідерства відносять: активну підтримку розвитку організації, упровадження результатів реалізації поставлених цілей у практику її діяльності, стратегічне планування та забезпечення підтримувальних дій [3].

Основними функціями лідерства вважають внутрішню підтримку, зовнішню адаптивність і життєстійкість особистості [8]. Зважаючи на це, успішне лідерство забезпечується розвитком самооцінки самих лідерів [5], що сприяє реальному перетворенню їхніх уявлень про досягнення поставлених цілей на конкретні результати, згуртованості та спрацьованості групи, оптимізує роботу щодо ефективного планування діяльності та впровадження розроблених стратегій у виробничий процес, підтримує безперервний особистісний розвиток як самого лідера, так і членів групи його впливу [3]. Дослідники наголошують, що успішне досягнення цілей будь-якої організації неможливе без активного залучення її працівників до планування, розроблення та реалізації цілей і завдань організації [9].

Науковці акцентують на тому, що лідери мають дбати не лише про себе, а й про інших. Адже успішний лідер – це людина, яка свідомо забезпечує передусім задоволення потреб інших, а вже потім – своїх власних. Е. Рассел назвав це «лідерство-служіння», розглядаючи його як діяльність, спрямовану на задоволення різноманітних нагальних потреб підлеглих для забезпечення поступу всієї організації [16].

Лідерство-служіння починається зі щирого бажання бути корисним іншим, і саме усвідомлення цього рішення в подальшому розвиває

прагнення людини до лідерства та сприяє самоактуалізації лідерів, які поступово завойовують авторитет та успіх [16]. Внаслідок цього певна лідерська поведінка, що ґрунтується на свідомому рішенні, впливає на команду та, відповідно, змінює курс усієї організації [8]. У сфері реагування на всі надзвичайні події та небезпеки лідерство-служіння є оптимальним, проте потрібно враховувати, як особовий склад підрозділів інтерпретує ролі та обов'язки лідерів [16]. Одним із ключових завдань лідерів у службах цього профілю є ефективне управління в умовах ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Але практика переконує, що лідерство керівників пожежно-рятувальних та інших підрозділів Оперативно-рятувальної служби не обмежується управлінням на місці події, а й передбачає важливу роботу до та, особливо, після інцидентів [12], пов'язану з підготовкою заходів щодо пом'якшення та усунення наслідків надзвичайної ситуації та плануванням подальших дій.

Як свідчить аналіз наукової літератури, дослідження лідерства у сфері пожежної охорони (fire protection) перебуває на початковій стадії, але інтерес до цієї проблеми постійно зростає [8], зокрема у зв'язку з суспільно-політичною ситуацією в світі потребують розв'язання багато організаційних та навчально-виховних питань, пов'язаних із підвищенням ефективності професійної підготовки майбутніх пожежників (firefighter) та офіцерів пожежної служби (fire service officer), зокрема формування в них лідерських якостей.

Привертає увагу дослідження лідерства у службах екстреної допомоги [12]. Автори визначили три ключові аспекти успішного лідерства у цій сфері, які стосуються: високого рівня самоусвідомлення легітимності лідера (зумовленої досвідом, освітою, увагою до деталей та усвідомленням впливу, а не позиціонуванням влади), його саморегуляції на основі етичних норм і цінностей (лідери не лише вказують, що потрібно робити, а й роз'яснюють, як можна це зробити ефективно) та здатності впливати на інших через розвинений емоційний інтелект.

Методологічне підґрунтя наукових досліджень проблеми лідерства у сфері пожежної охорони становлять передусім андрагогічні теорії. Зокрема науковці фокусують увагу на теорії навчання дорослих М. Ноулза [10], а також теорії самоефективності та соціально-когнітивній теорії А. Бандури [2]. Самоефективність – соціальний та організаційний конструкт, до якого останнім часом простежується значний дослідницький інтерес. Самоефективність лідерства розглядають

у зв'язку з необхідними лідерськими якостями, їх розвитком, індивідуальною та груповою ефективністю. Вона сприяє не лише успішній поточній організаційній, соціальній та індивідуальній діяльності, а й суттєво впливає на розвиток майбутніх ініціатив, досліджень та становлення нових поколінь лідерів [6, с. 54-55]. Саме ці наукові підходи сприяли уточненню сутності поняття «лідерство» та визначенню чинників його розвитку у фахівців. Незважаючи на тісний взаємозв'язок, вони відрізняються, оскільки теорія самоефективності [2] розглядає сприймання людиною своїх здібностей та їх зв'язку з власними діями і результатами діяльності; соціально-когнітивна теорія зосереджена на навчанні дорослих через спостереження за іншими; а теорія навчання дорослих [10] пов'язана із дидактичними засобами андрагогіки.

На думку Р. Ріджіо, найбільш дієвими чинниками розвитку лідерства є влада та вплив. На здібності лідера значною мірою впливає його здатність переконувати інших [15]. Офіцер пожежної служби має бути впевненим у беззаперечній підтримці команди, відчувати її готовність допомогти в особливих обставинах. Збереженню належного рівня самооцінки лідера сприяє його віра в себе та свої здібності, що забезпечує ефективне стимулювання підлеглих та їхнього розвитку [3]. Обґрунтована впевненість у собі, прагнення підвищення продуктивності професійних дій, власних і своєї команди, зумовлюють чітке та цілеспрямоване ставлення до справи.

Під час формування лідерських якостей у майбутніх фахівців пожежної охорони потрібно враховувати мотивацію та потреби тих, на кого спрямовані лідерські дії. У зв'язку з цим виокремлюють два типи лідерства – транзакційне та трансформаційне. Перший тип зумовлений внутрішньою мотивацією та потребами підлеглих, а другий сприяє забезпеченню ефективності взаємодії на основі оцінювання провідних потреб членів команди та їхньої мотивації. Дослідники виявили стійкий значущий зв'язок між трансформаційним лідерством і самооцінкою та стверджують, що позитивні ідеї та комунікація сприяють формуванню продуктивного мислення, а просування таких позитивних думок призводить до зростання впливу лідерства в майбутньому [6, с. 32]. А. Бандура підкреслював, що впевненість підлеглих у собі значною мірою залежить від компетентності лідера, яка й зумовлює успішність спільної діяльності команди [2].

Практичний досвід переконує, що лідери найкраще працюють, коли самі широко віряють у свою роботу, розуміння її сенсу та динаміки. Успішне лідерство ґрунтується на розвиненій здатності

розуміти й усвідомлювати місію організації чи установи, підтримувати постійний професійний розвиток між членами команди та надавати їм максимальні можливості для особистого внеску в спільну діяльність [14]. Тобто, найкраща лідерська взаємодія характеризується узгодженою співпрацею лідера і його команди, щоб досягти ефекту синергії у спільній діяльності [8].

Відтак, для найбільшої продуктивності професійної діяльності фахівцям пожежної служби має бути властивий високий рівень самоефективності, впевненості та віри у власні можливості, що забезпечується професійними знаннями та/або досвідом [2]. Під час професійної підготовки майбутніх офіцерів цього профілю одним із найважливіших чинників розвитку лідерських якостей у процесі суб'єкт-суб'єктної педагогічної взаємодії вважають самоефективність.

До потенційних джерел досягнення високого рівня самоефективності лідера відносять: нагромадження досвіду, соціальні вимоги, посилення власних позитивних переконань та мінімізація негативних [2]. У наукових розвідках також зазначається, що самоефективності лідерства сприяють елементи екзистенційного розвитку та освіта, причому акцентується, що саме навчання забезпечує більшість елементів для бажаного лідерства. Під час навчально-пізнавальної діяльності у здобувачів освіти формуються свідомі когнітивні зв'язки, засновані на досвіді, які підтримують лідерські рішення в нестандартних ситуаціях; розвивається здатність діяти на основі природної інтуїції. Науковці обґрунтовують три джерела досвіду, пов'язані з освітою та професійною діяльністю фахівців пожежної служби, які сприяють розвитку лідерства [6, с. 55]:

- формальні програми розвитку лідерства та ефективності, які опановуються шляхом неформальної освіти. Цілеспрямовані лідери, які свідомо прагнуть покращити свої лідерські якості, зокрема відвідуючи такі освітні курси, швидше досягають успіху [13; 18];

- виклики на роботі, пов'язані з проблемними ситуаціями, посадовими обов'язками, коли лідери можуть скористатися екзистенційним досвідом навчання через подолання перешкод у реальних виробничих ситуаціях;

- супервізії розвитку лідерських якостей, що передбачає коучинг і рольове моделювання від супервізора під час повсякденного виконання професійної діяльності. Як показує практика, для майбутніх лідерів дуже важливою є наявність наставників, з яких вони можуть брати приклад.

Як зазначав А. Бандура, для досягнення успіху в певній сфері фахівці, що здатні долати ці виклики

протягом тривалого часу, накопичують лідерський досвід. Психолог пояснює це тим, що досягнення успіху та досвід виконання складних завдань призводить до розуміння ступеню зусиль і витривалості, потрібних для їх виконання в подальшому. І навпаки, ті, хто не мав такого досвіду, зазвичай очікують підвищеного рівня складності поставлених завдань, що викликає чергове посилення стресу та потенційної депресії, що в результаті призводить до звуженого бачення шляхів вирішення подібних проблем у майбутньому [2].

У сфері пожежної безпеки лідерство суттєво впливає на функціонування відповідних установ та організацій. Його часто вважають «життєвою силою організації», і саме в руках лідера може знаходитися «ключ до її успіху» в пожежній службі [12]. Як уже зазначалося, головна функція лідерства полягає у внутрішній підтримці персоналу та сприянні зовнішній адаптації організації для забезпечення постійного та стабільного розвитку [8]. Відіграючи вирішальну роль у таких галузях, як військова справа, освіта та ін., лідерство забезпечується комплексом відповідних умінь і навичок, рівнем розвитку необхідних здібностей та цілеспрямованої освіти. Дослідники наголошують, що без хорошого лідерства підрозділи пожежної охорони не здатні ефективно виконувати службові обов'язки. Тому пожежна служба потребує сильних лідерів більшою мірою, ніж інші галузі, оскільки керівники підрозділів мають володіти широким спектром навичок для забезпечення успішного подолання труднощів особовим складом [8]. Водночас лідерство розглядається як набір навичок, які потрібно сформувані під час навчання. У цьому контексті згадують висловлювання Б. Франкліна, якого вважають засновником пожежної служби у США, про те, що без постійного зростання та прогресу не може вестись мова про досягнення та успіхи.

Протягом останніх кількох століть сутність роботи рятувальних служб не зазнала суттєвих змін, однак розвиток технологій та оновлення стандартів призвели до багатьох трансформацій у стратегіях та тактиці їх діяльності. Це значною мірою вплинуло на розвиток пожежної служби [7], і, відповідно, підвищення вимог до фахівців у галузі безпеки людини. Зважаючи на цю динаміку, надавати необхідні знання, уміння та навички, в тому числі й лідерські, мають відповідні заклади освіти. Також варто зазначити, що лідерам потрібно розглядати формальну освіту не як самоціль, а як засіб для розвитку лідерського потенціалу. Це вкрай важливо для конструювання успішної освітньої траєкторії фахівця для його становлення.

Подамо приклад, що стосується підготовки пожежників за програмою «Синя картка» («Blue card»), розробленою та впровадженою пожежною охороною у США, штат Аризона. Навчання проводиться переважно у форматі онлайн, з підсумковим практичним компонентом для розвитку професійної компетентності фахівців шляхом моделювання сценаріїв надзвичайних ситуацій. Це польове навчання, яке відбувається в навчальному центрі, найближче розташованому до учасників. Програма враховує найновіші вимоги галузі безпеки людини та вісім функцій пожежної служби, які забезпечують досягнення її цілей: припущення/підтвердження/позиціонування загрози; оцінювання ситуації, що передбачає управління ризиками; комунікація в екстремальних умовах; розгортання контингенту в зоні особливих дій; планування стратегії/дій на випадок інциденту; організацію роботи особового складу щодо запобігання або ліквідації надзвичайної ситуації; коригування (за потреби) та передачу/продовження/припинення рятувальних дій. Усі ці функції передбачають наявність у фахівців лідерських якостей, необхідних для організації успішної професійної діяльності особового складу пожежно-рятувальних підрозділів у надзвичайних ситуаціях. І саме на їх розвиток спрямована програма «Синя картка». Фахівці-рятувальники мають свідомо прагнути особистісного та професійного вдосконалення, оскільки це не лише підвищує їхню компетентність, сприяє глибокому розумінню людини [6, с. 55-56], а й призводить до покращення результатів діяльності пожежної служби в цілому.

Загалом, дослідники проблеми лідерства у службах порятунку США переконані, що справжній лідер має бути здатним передусім чітко ставити цілі, скеровувати, мотивувати й заохочувати особовий склад для досягнення максимальної ефективності їхньої ризиконебезпечної та відповідальної діяльності [9].

Висновки. В умовах воєнного стану, в якому перебуває нині наша держава, посилюється роль ДСНС України, яка потребує розвитку управлінського ресурсу в її органах і підрозділах. Підготовка лідерів, здатних іти на продуманий ризик для порятунку інших, надавати допомогу постраждалим, долаючи наслідки жорстоких обстрілів критичної інфраструктури і житлових масивів та непередбачуваних аварійних подій різного ступеня складності, які виникають внаслідок воєнних дій, має враховувати напрацювання держав-партнерів, передусім членів НАТО, зокрема в питаннях удосконалення систем управління. Водночас, вочевидь, після чотирьох років війни потребує вивчення та узагальнення вітчизняний

досвід і практика організації опору ворогу на всіх напрямках і ділянках оборони. Лідерство має опиратися на особисті та професійні цінності офіцера та його підлеглих, ґрунтуватися на схвалених суспільством етичних нормах, Кодексі добросовісної поведінки та професійної етики військових посадових осіб, державних службовців та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави, в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, почутті відповідальності за власні рішення і вчинки, рефлексії самоефективності, прагненні неперервного професійного розвитку та самовдосконалення, потребі безперервно навчати підлеглих і злагоджувати їх групові дії.

Перспективними напрямками подальших наукових пошуків є: дослідження специфіки лідерської та управлінської діяльності у службі цивільного захисту та інших галузях сектору безпеки та оборони різних країн, виявлення ефективних шляхів обміну та використання накопиченого досвіду підготовки фахівців у галузі безпеки життєдіяльності в закладах освіти із специфічними умовами навчання.

Список літератури:

1. Литвин А. Підготовка лідерів в освітньому середовищі ВНЗ. *Молодь і ринок*. 2017. №6 (149). С. 10–15.
2. Bandura A. Self-efficacy. *The Corsini Encyclopedia of Psychology*. 2010. P. 1–3.
3. Bennis W., Nanus B. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York : Harper & Row, 1985. 244 p.
4. Buttenschon M. Reflective insights from today's fire service leaders: a narrative inquiry to inform the next generation's leadership development : a thesis ... doctor of education / Northeastern University. Boston, 2016. 210 p.
5. Fiaz M., Su Q., Saqib A. Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*. 2017. No. 51(4). P. 143–156.
6. Grady T. J. : a dissertation ... doctor of philosophy / Liberty University. Lynchburg, 2023. 142 p.
7. Griffith J. C., Roberts D. L. How we roll: A fire engine to every call? Fire department resource allocation and firefighter support in the United States. *International Journal of Emergency Services*. 2020. No. 9(3). P. 409–419.
8. Hsieh C. C., Tai S. E. Systematic review of research on leadership and management in the fire service. *International Journal of Intelligent Technologies and Applied Statistics*. 2020. No. 13(1). P. 77–100.
9. Irawati L. The influence of leadership and motivation on employee performance at the South Tangerang Fire and Rescue Service. *Jurnal Ad'ministrare*. 2020. No. 7(1). P. 119–128.
10. Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A. *The adult learner: The definitive classic in adult education*

and human resource development (6th ed.). Amsterdam ; Boston : Elsevier. 2015. 378 p.

11. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The leadership challenge* (6th ed.). Hoboken : John Wiley and Sons, 2017. 355 p.

12. Maxfield R. J., Russell E. J. Emergency services leadership: The lived experience. *Journal of Homeland Security Education*. 2017. No. 6. P. 1–13.

13. McCauley C. D., Van Velsor E., Ruderman M. N. Introduction: Our view of leadership development. *The center for creative leadership handbook of leadership development* / Eds. E. Van Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman ; (3rd ed.). San Francisco : Jossey Bass. 2010. P. 1–28.

14. Miller J. The definition of leadership for a new generation. *Government Executive*. Govexec.com. 2015. URL: <https://www.govexec.com/management/2015/05/definition-leadership-new-generation/114046/> (дата звернення: 12.01.2026).

15. Riggio R. E. Power, persuasion, and bad leadership. *Why Irrational Politics Appeals: Understanding the Allure of Trump*. 2017. P. 71–86.

16. Russell E. J. Servant leadership's cycle of benefit. *Servant Leadership: Theory & Practice*. 2016. No. 3(1). P. 52–68.

17. Tannenbaum R., Weschler I., Massarik F. *Leadership and organization: A Behavioural Science Approach*. Abingdon : Routledge, 2013. 453 p.

18. Yukl G. *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston : Pearson, 2013. 511 p.

References:

1. Lytvyn, A. (2017). Pidhotovka lideriv v osvith'omu seredovyschi VNZ [The training of leaders of the educational space of universities]. *Molod' i rynek*, 6(149), 10–15. [in Ukrainian].

2. Bandura, A. (2010). Self-efficacy. *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, 1–3.

3. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.

4. Buttenschon, M. (2016). *Reflective insights from today's fire service leaders: a narrative inquiry to inform the next generation's leadership development*. [Doctoral dissertation]. Northeastern University: Boston, MA, USA.

5. Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156.

6. Grady, T. J. (2023). The effect of satisfying the requirements for fire officer school on leadership self-efficacy among fire service officers: a quasi-experimental, nonequivalent control groups study [Doctoral dissertation]. Liberty University: Lynchburg, VA.

7. Griffith, J. C., & Roberts, D. L. (2020). How we roll: A fire engine to every call? Fire department resource allocation and firefighter support in the United States. *International Journal of Emergency Services*, 9(3), 409–419.

8. Hsieh, C. C., & Tai, S. E. (2020). Systematic review of research on leadership and management in the fire service. *International Journal of Intelligent Technologies and Applied Statistics*, 13(1), 77–100.

9. Irawati, L. (2020). The influence of leadership and motivation on employee performance at the South Tangerang Fire and Rescue Service. *Jurnal Administrare*, 7(1), 119–128.

10. Knowles, M. S., Holton, E. F. I., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed.). Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann.

11. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). John Wiley and Sons: Hoboken, NJ, USA.

12. Maxfield, R. J., & Russell, E. J. (2017). Emergency services leadership: The lived experience. *Journal of Homeland Security Education*, 6, 1–13.

13. McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. In E. Van Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development* (3rd ed.). Jossey Bass.

14. Miller, J. (2015). The definition of leadership for a new generation. *Government Executive*. Govexec.com. 2015. Retrieved from <https://www.govexec.com/management/2015/05/definition-leadership-new-generation/114046/>.

15. Riggio, R. E. (2017). Power, persuasion, and bad leadership. *Why Irrational Politics Appeals: Understanding the Allure of Trump*, 71–86.

16. Russell, E. J. (2016). Servant leadership's cycle of benefit. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 3(1), 52–68.

17. Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and organization (RLE: organizations): A Behavioural Science Approach*. Routledge.

18. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education, Boston, USA.

© А. В. Литвин, Л. А. Руденко

Оглядова стаття

Дата першого надходження статті до видання: 05.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026