



Сергій СЕГЕДА

доктор історичних наук, професор

Національний університет оборони України

(Київ, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7763-1324>

Email: voyen_ist@ukr.net

Віктор АЛЕЩЕНКО

доктор психологічних наук, професор

Національний університет оборони України

(Київ, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1560-7318>

Email: voyen_ist@ukr.net

Ізет ГДАНОВ

доктор філософії

Національний університет оборони України

(Київ, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7393-2621>

Email: voyen_ist@ukr.net

**РОЛЬ КОМАНДИРА У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ
У РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКІЙ ВІЙНІ
(ЗА ВОЄННО-ІСТОРИЧНИМ ДОСВІДОМ 2022–2024 рр.)**

Висвітлено питання ролі командира у формуванні як позитивного, так і негативного іміджу військового колективу. До аналізу було залучено наукові праці вітчизняних й іноземних фахівців. Зроблено спробу розкрити вплив командира на формування образу не тільки очолюваної ним військової частини (підрозділу), а й збройних сил загалом в історичній ретроспективі. Наведено приклади ролі визначних полководців минулого і сьогодення у створенні іміджу непереможної армії.

У статті зафіксовано падіння штучно створеного пропагандою авторитету армії РФ та формування її негативного іміджу. Образ російського солдата, командира, цілої армії асоціюється з образом окупанта, який напав на Україну.

Ключові слова: образ, імідж, Збройні Сили України, Валерій Залужний, Олександр Сирський, командир, російська федерація, російський окупант.

Постановка проблеми. На сучасному етапі відбиття широкомасштабної агресії російської федерації Збройні Сили України (далі – ЗС України) відіграють важливу роль у захисті суверенітету і територіальної цілісності нашої держави, і мають досить високий рівень довіри у суспільстві. Позитивний імідж війська впливає на рівень воєнно-політичної безпеки України і створення зовнішнього іміджу держави, на якість особового складу армії, на оптимальні взаємини суспільства і ЗС України та забезпечує підтримку армії населенням. Зважаючи на важливе значення позитивного образу війська, актуалізується роль і місце

командного складу ЗС України у створенні і підтриманні їх позитивного іміджу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розкриттю іміджу як феномена присвячено низку наукових праць вітчизняних науковців: В. Алещенка (Алещенко, В. 2007), В. Безбаха і Р. Калініченка (Безбах, В. & Калініченко, Р. 2004), В. Данілова (Данілов, В. 2012), Г. Почепцова (Почепцов, Г. 1998), У. Ільницької (Ільницька, У. 2006), О. Хуртенка і С. Бучацької (Хуртенко, О. & Бучацька, С. 2024), О. Гончаренка (Гончаренко, О. 2011), Ю. Костенка і В. Малюги (Костенко, Ю. & В. Малюга, 2011), О. Левченка (Левченко, О.

2000, с. 48), Р. Кравець (Кравець, Р. 2020, с. 305–309; Кравець, Р. 2021), Ю. Палеха (Палеха, Ю. 2005) та інші.

Проблемам формування іміджу присвячували свої дослідження і зарубіжні вчені, однак, питання впливу авторитету командира на формування іміджу війська залишається малодослідженим. Відповідальності і ролі командира підрозділу (частини) у створенні іміджу збройних сил присвячена праця Зенона Валінського «Роль командира у військових системах» (Waliński, Z. 2016). Автор порушує питання тісного взаємозв'язку авторитету командира та іміджу військової частини. Саме командир має спеціалізовані знання і владу, відповідає за кадрові рішення, у воєнний час відповідає за збереження життя людей. З. Валінський розвиває ідею, що командир має вивчати досвід поліпшення виконання службових обов'язків. Правильність рішень командира впливає на його власний імідж і на думку підлеглих та громадськості про очолювану ним військову частину. Проте автор розглядає імідж командира лише в арміях країн НАТО.

Аарон Феллмет і Емілі Кроуфорд (Fellmeth, A. & Crawford, E. 2022) досліджують питання відповідальності командира у ракурсі міжнародного права. Автори розкривають випадки неспроможності командирів запобігти скоєнню підлеглими протиправних вчинків та причини цього. Для прикладу проаналізовано звіт про розслідування воєнних злочинів, скоєних в Афганістані військовослужбовцями австралійських спеціальних повітряних служб у 2005–2013 років. Зокрема розкрито практику підкидання іноземної зброї чи обладнання убитому афганцю з метою представити його законною ціллю. У звіті наводилися докази, що командування було обізнане про порушення правил війни. Це негативно впливало не тільки на імідж австралійських збройних сил, а й на державу в цілому. Стаття аналізує питання відповідальності командування у скоєнні військових злочинів в Афганістані.

У брошурі «Вступ до керівництва армією» (Introduction to army leadership, 2006, с. 5) тезисно викладено, як має діяти майбутній командир частин територіальної оборони армій країн НАТО, щоб мати авторитет у військовому колективі. Одним із пунктів є рекомендації щодо створення професійного образу, що складається із зовнішнього вигляду командира, його поведінки, дій і мови.

Альберто Буено і Рафаель Мартінес (Bueno, A. & Martínez, R. 2023) проаналізували діяльність

спеціального військового підрозділу з ліквідації наслідків природних і техногенних катаклізмів, створеного у 2005 році у складі збройних сил Іспанії. Вважалося, що ефективна діяльність у виконанні місій як в Іспанії, так і за її межами, підняла авторитет збройних сил всередині країни і держави на міжнародному рівні. Однак реагування збройних сил на надзвичайні ситуації стало їх центральним завданням, а не допоміжним, що вплинуло на погіршення цивільно-військових відносин. У результаті виявилось, що покращення іміджу війська є ілюзією, а діяльність цього спеціального військового підрозділу мілітаризує територію, не сприяє кращій територіальній згуртованості, збереженню та вдосконаленню демократичних принципів і практик.

Кеннет В. Гранді (Grundy, K. 1968, с. 428–439) у статті «Негативний імідж африканської армії», надрукованій у жовтні 1968 року в журналі «Огляд політики», але оприлюдненій в Інтернеті Cambridge University Press 5 серпня 2009 р., робить наголос, що з 1963 року до початку 1968 року в Африці відбулося 19 успішних військових переворотів, що сприяли зміні уряду, а кількість невдалих спроб захопити владу військовим шляхом можна збільшити вдвічі. Така політична активність армії в Африці спонукала автора зробити висновок, що народні маси сприймають африканських військових як національних лідерів.

Паскаль Венессон (Vennesson, P., 2003, р. 29–42) у статті «Цивільно-військові відносини у Франції: чи є прогалина?» оцінює цивільно-військові відносини у Франції у перехідний період: від призовної армії до контрактної – професійної. Автор, використовуючи результати опитувань, оцінив майбутню еволюцію цивільно-військових відносин за кількома вимірами: імідж армії, сприйняття цивільно-військових відносин, соціальні та політичні цінності, легітимність застосування сили. Автор зосереджується на проблемах цивільно-військових відносин у Франції, недооцінка значення яких не сприяє позитивному іміджу збройних сил країни.

Зарубіжні автори розглядають формування іміджу власних чи іноземних збройних сил у різних ситуаціях (військових конфліктах, ліквідації наслідків стихійних лих і техногенних катастроф, підготовці командирів) і досліджують, як різноманітні ситуації впливають на імідж збройних сил. Проте їх праці не торкаються подій російсько-української війни.



Серед робіт вітчизняних авторів є низка таких, де розглядається діяльність Збройних Сил України в аспекті її впливу на створення позитивного іміджу війська. Наприклад, С. Мотика (Мотика, С. 2019, с. 46–49) аналізує поняття іміджу Збройних Сил України як соціально-психологічного явища до початку антитерористичної операції на сході нашої держави і під час її проведення. Однак роль командира автор не висвітлює, обмежується загальнотеоретичними підходами до формування позитивного образу ЗС України у суспільстві.

До висвітлення проблем формування іміджу Збройних Сил України долучилися і психологи. В. Алещенко у праці «Імідж Збройних Сил України: сутність, стан і напрями формування» (Алещенко, В. 2013, с. 118–141) досліджує складові іміджу збройних сил у цілому і надає пропозиції щодо його позитивного формування у громадян країни. Проте значення діяльності командира у формуванні позитивного іміджу війська у цій праці автор не розглядав. Т. Вілюжаніна у статті «Імідж Збройних Сил України у свідомості молоді» (Вілюжаніна, Т. 2011, с. 76–83) досліджує вплив авторитету війська у суспільстві на сприйняття призивниками служби у лавах ЗС України. У. Ільницька дослідила властивості іміджу як політико-психологічної категорії (Ільницька, У. 2006). Авторка аналізує сутність, психологічну природу іміджу, його властивості, функції, співвідношення іміджу і авторитету, питання репутації.

І. Абакіна і Н. Крапівіна вивчали рівень іміджу військовослужбовців Сил оборони під час російсько-української війни. Авторки зробили спробу висвітлити як позитивні, так і негативні риси іміджу українських військовиків. Вони проаналізували, як імідж військовослужбовців нині впливає на підтримку війська населенням України і яке значення має для справи відновлення територіальної цілісності держави (Абакіна, І. & Крапівіна, Н. 2023, с. 5–10).

О. Хуртенко і С. Бучацька надали теоретичне обґрунтування психологічних умов, що чинять вплив на імідж командира курсантського підрозділу. З'ясовано, що його високий авторитет свідчить про вміння, знання, компетентність офіцера, а також про моральні цінності, якими він керується у професійній діяльності. Автори проаналізували критерії вибору моделі поведінки командиром підрозділу. Визначено місце та роль іміджу у процесі управління військовим колективом. Виділено групу внутрішніх та зовнішніх умов, що являють собою поєднання психологічних і

соціально-психологічних засад (Хуртенко, О. & Бучацька, С. 2024, с. 61–71).

А. Шумейко (Шумейко, А. 2018, с. 228–243) стверджує, що соціально-психологічні аспекти іміджу військовослужбовців відіграють вирішальну роль у підтримці доброзичливого ставлення громадськості до Збройних Сил та у формуванні згуртованості й результативності діяльності війська, що пов'язано з одночасним розвитком громадянського й військового складників ідентичності суспільства.

Оскільки більшість членів суспільства не мають змоги безпосередньо спілкуватися з військовими структурами, то природно, що найбільший вплив на розвиток військово-цивільних взаємин справляють засоби масової комунікації. І. Підпригора (Підпригора, І. 2018, с. 81–89) розглянув вплив засобів інформаційно-пропагандистського забезпечення на рівень іміджу Збройних Сил України в умовах ведення російсько-української війни. Автор визначив місце і роль інформаційно-пропагандистського забезпечення у формуванні іміджу Збройних Сил, окреслив проблеми в організації інформаційної роботи у військах, породжені конкретними умовами антитерористичної операції/операції Об'єднаних сил. Автор побіжно порушує проблему авторитету командира, впливу його поведінки на імідж війська в умовах ведення бойових дій, наводить негативні приклади, коли особовий склад під керівництвом старшого начальника переходив на бік російських окупантів. Зрадник України Денис Березовський, колишній контр-адмірал Військово-Морських Сил Збройних Сил України, у березні 2014 року під час російської операції із окупації Криму особисто агітував українських військових прийняти присягу на вірність російській федерації. Цей фактор використання авторитету командира негативно вплинув не тільки на образ Військово-Морських Сил, а й Збройних Сил України у цілому.

Не залишилися осторонь цієї проблеми і політологи й проаналізували імідж Збройних Сил України з точки зору цієї науки (Данілов, В. 2012). Автор досліджує основи формування іміджу війська, аналізує практику іміджмейкерства в арміях деяких іноземних країн, а також пропонує власну концепцію (програму) формування позитивного іміджу Збройних Сил України.

К. Василенко і В. Башманівський (Василенко, К. & Башманівський, В. 2024, с. 175–176) розглядають напрями діяльності та окреслюють завдання прес-служби ЗС України у формуванні їх позитивного іміджу, основними елементами якого,

на думку авторів, є: офіційна політика держави у сфері оборони, значення війська у державі та суспільстві, військово-професійна культура, визначення національної ідентичності та пропагандистська діяльність щодо популяризації військової служби, рекламна та PR-діяльність військових структур.

На жаль, створений нині негативний імідж територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) погіршує імідж Збройних Сил України в цілому. Знімаються і тиражуються у соціальних мережах відеоролики, де зафіксовано порушення при відправленні цивільних громадян України для проведення медичної комісії (Повістки в Карпатах: як ТЦК і поліція ловлять туристів. 2024). Корупційні скандали з керівниками ТЦК та СП, яких затримала СБУ за хабарі, поширюються у публічному просторі. Телевізійна служби новин («Бенкет під час війни: найгучніші в Україні скандали з розкішним і не завжди чесним життям посадовців», 2024) розповіла про низку правопорушень, які інкримінують окремим працівникам ТЦК та СП: корупцію, незаконне збагачення, хабарі, погрози та рукоприкладство.

Таким чином, можна зробити висновок, що проблема впливу діяльності командира (начальника) на імідж частини (підрозділу) та ЗС України у цілому стоїть досить гостро. Хоча тема ролі командира у формуванні іміджу Збройних Сил України є актуальною, проте, досі залишається маловивченою.

Мета дослідження – розкрити соціопсихологічну роль командира у створенні позитивного образу очолюваної ним військової частини (підрозділу) на основі критичного аналізу воєнно-історичного досвіду застосування Збройних Сил України у період російсько-української війни (2022–2024 рр.).

Виклад основного матеріалу. Тлумачень поняття «імідж» є досить багато, пояснення йому надають різні словники – енциклопедичний (Дзюба, І. 2011, с. 135), фінансовий (Загородній, А. 2002, с. 203), бізнесовий (Семко, Н. 2006, с. 167), політологічний (Шемшученко, Ю. 1997, с. 141), тлумачний тощо. Залежно від сфери використання в основі зазначених тлумачень домінує думка, що поняття «імідж» у значенні «позитивний образ» створюється цілеспрямовано, а головна його мета – вплив на суб'єкта створенням певного ставлення до певного предмета чи явища. За етимологією слова, англійське «image» утворилося від латинського «imago», що

означає «штучно створене зображення», звідти й французьке слово «image» картина. На думку істориків, слово «imago» бере початок від слова «magic», що вказує, що термін «імідж» пов'язаний із надприродним навіюванням, впливом на свідомість, що й мається на увазі при ефективному впровадженні іміджу. Таким чином, імідж – не просто створений образ, а сформований певним чином для впливу на певний зріз суспільства. Сучасний тлумачний словник визначає імідж як громадську думку, уявлення про когось, щось; репутацію, образ. Друге визначення іміджу – образ особи (зокрема її вигляд і манера поведінки), спрямований на формування громадської думки чи уявлення про неї (Вільний тлумачний словник. 2013).

Безперечно, для держави важливо створити і підтримувати свій позитивний «образ», тобто імідж. Процес його формування тривалий і поступовий, що ґрунтується на постійній діяльності всього суспільства, проте, його втрата буває майже миттєва. Держава має не лише дбати про власний імідж, а й творити, зберігати, примножувати. Найважливішими складниками іміджу є: образ, доцільність, орієнтація на мету й відповідність вимогам і очікуванням цільової аудиторії.

Якщо розглядати роль командира у формуванні позитивного іміджу армії в історичній ретроспективі, то для прикладу можна взяти військово Олександра Македонського. Англійський військовий історик Джон Фуллер, описуючи у праці «Генеральство Олександра Македонського» (Fuller, J. 1958, с. 31) військово майстерність Олександра Великого і битви, проведені під його керівництвом, ствержує, що ця армія мала неймовірну славу, яка ґрунтувалася на її безперервних військових успіхах. Воїни були натхненні лідерськими якостями і харизмою командира. Він особисто брав участь у боях, часто перебуваючи на першій лінії, що створювало ореол героя навколо нього та його війська. Крім того, Олександр Великий на захоплених територіях проводив елінізацію. Це була і політична, і культурна експансія. Завдяки цим досягненням армія Олександра залишила в історії людства імідж надзвичайної військової сили і здатності здійснювати глобальні завоювання.

Українцям за часи поневолення іншими державами добре відомі заходи армій завойовників, які впроваджували власну культуру, насаджували мову окупантів і знищували самоідентифікацію



українського народу. Методи підпорядкування населення на окупованих територіях старі, як світ.

Іншим прикладом ролі командира у формуванні іміджу збройної сили є Наполеон Бонапарт. Позитивний образ армії Наполеона було досягнуто перемогами у битвах при Маренго (1800), Аустерліці (1805), Єні й Ауерштедті (1806), Ваграмі (1809). Ці перемоги зробили ім'я Наполеона синонімом непереможного воєначальника. Британський історик Девід Джеффри Чандлер у праці «Походи Наполеона» (Chandler, D. 1973) доводив, що Наполеон був харизматичною людиною, неперевершеним лідером, який умів надихати своїх солдатів, був для них прикладом. Це сформувало вірність його армії та захоплення Наполеоном навіть після його поразки. Солдати наполеонівської армії відчували особистий зв'язок зі своїм головнокомандувачем, що формувало високий бойовий дух. Незважаючи на поразку, імідж армії Наполеона зберігається донині, її діяльність стала прикладом надзвичайної військової потуги та стратегічної гнучкості.

Не можна обійти формування у радянському суспільстві позитивного образу Червоної армії і її командирів. Спиралося творення іміджу на реальні перемоги у боях з військами вермахту і їх союзників. Англійський історик Джон Еріксон у науковій праці «Дорога до Сталінграда: війна Сталіна проти Німеччини» (Erickson, J. 1999) висвітлює події битви за Сталінград і її значення у перемозі над нацистською Німеччиною, розглядає й інші військові операції, структуру, тактику і стратегію Червоної армії. Однак варто підкреслити, що у Радянському Союзі цілеспрямовано і наполегливо формувався образ Червоної (Радянської) армії як єдиної і одноосібної переможниці у Другій світовій війні. Добре профінансована пропагандистська «машина» просувала цей образ крізь десятиріччя. Замовчувалася роль інших країн антигітлерівської коаліції, значення ленд-лізу тощо (Пилявець, Р. 2019. с. 105–112). Про військові злочини (мародерство, вбивство цивільних, згвалтування тощо) бійців Червоної армії проти цивільних на звільнених територіях України, Чехословаччини, Польщі, Югославії у СРСР і сучасній рф заборонено згадувати як у наукових, так і художніх творах. Такі злочини часто заохочувалися командирами або вчинялися за їх безпосередньої участі. Водночас за кордоном науковці публікують праці з означеної тематики. У 2021 році у Берліні на замовлення члена Бундестагу було складено історіографію про жінок, над якими було скоєно сексуальне насильство

під час Другої світової війни (Dokumentation Vergewaltigungen von Frauen im Zweiten Weltkrieg Ausgewählte. 2021). У Німеччині зроблено чимало наукових розвідок, зокрема Міріам Гебгардт «Ми, діти насильства» (Gebhardt, M. 2019), де авторка досліджує долі німецьких жінок, які народили дітей у результаті згвалтування наприкінці війни.

І образ сучасного російського солдата в українському суспільстві – це образ окупанта, насильника і злодія. Відомі численні випадки жорстоких тортур і згвалтувань дітей, жінок і чоловіків у Бучі, Ірпені, інших тимчасово окупованих містах і селах Київської, Харківської, Сумської, Чернігівської, Херсонської, Запорізької областей. Скоєння воєнних злочинів, знищення цивільної інфраструктури України, атаки на лікарні, пологові будинки, елеватори, порти, показові страти полонених створили образ російського військовослужбовця-окупанта. Ці злодіяння отримують розслідування й оцінку в міжнародному суді.

Про ставлення російських командирів до військових злочинів їх підлеглих свідчила жителька військового містечка Гостомель-1, яка в березні 2022 року разом з іншими цивільними перебувала у підвалі уцілілого будинку під охороною кадірівців. Ганна З. стала мимовільним свідком розмови двох військовослужбовців. «Це хто там у вас?», – запитав солдат російської окупаційної армії охоронця. «Полонені», – відповів той. «А чому ви їх не розстріляєте? Вам що, не дозволяють? Нам у Бучі все дозволили!» (Сегеда С., особистий архів автора).

Імідж армії рф у російсько-українській війні з лютого 2022 року суттєво змінився в негативний бік. Розвіявся міф про російську непереможну і легендарну армію, який було нав'язано тенденційним пропагандистським висвітленням (у тому числі і у проплачених зарубіжних ЗМІ та іншомовних російських засобах масової комунікації) загарбницьких кампаній на Кавказі (1999–2009), у Сирії (2015–2020), Грузії (2008), Криму і частині Донецької і Луганської областей (2014–2021). Однак повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році знівелоувало імідж російської армії. Від задекларованого «Київ за три дні» російська армія перейшла до зтяжнього протистояння з її великими втратами як у живій силі, так і техніці. Створення та участь у війні приватних військових компаній, протистояння їх командування з міністерством оборони рф, так звані «жести доброї волі» і «перегрупування», якими прикривалися втечі з українських територій під тиском Сил оборони України, зміна очільників

російського «міністерства нападу», проникнення ЗС України в Курську область і закріплення там – все це та багато інших прорахунків були відчутними ударами по іміджу армії РФ («Шойгу, Герасімов, де снаряди?»: бійці ЗСУ записали відео із штабу 60-ої мотобригади російського угруповання «Курськ». 2024). Все це поставило під сумнів її ефективність, організованість, силу російської зброї і фаховість командування.

Натомість нині високий імідж Збройних Сил України визнаний у міжнародному просторі завдяки відчайдушній боротьбі Сил оборони за визволення рідної землі, перемогам, вдалим військовим операціям, сміливим командирським рішенням. Відповідно зріс в українському суспільстві і за кордоном авторитет головнокомандувачів ЗС України: генерала Валерія Залужного (2021–2024) та генерала Олександра Сирського (з 2024 р.). Довіра до війська починається з довіри до дій командування. І прикладом високого професіоналізму командування і небувалої відваги військовослужбовців стала низка успішних операцій у Київській, Сумській, Харківській, Херсонській областях, перенесення воєнних дій на територію російської федерації. Діяльність українського командування позитивно висвітлювалася у засобах масової комунікації та через активну позицію ЗМІ опосередковано формувалося ставлення до ЗС України у цілому, зростала віра в перемогу над російськими окупантами. Харизматичність та компетентність командирів усіх рівнів, вміння сформувавши у військовослужбовців віру в перемогу і мотивацію до виконання найскладніших завдань піднімають дух війська, викликають у суспільстві довіру до ЗС України та готовність підтримувати наших захисників.

Імідж Збройних Сил України – це образ, на який працюють і командири, і їх підлеглі, і держава. Авторитет Збройних Сил зміцнюється, а позитивний імідж утверджується, коли вони успішно виконують свої функції за призначенням. Проте у зв'язку з тим, що більшість українців та світова спільнота безпосередньо не може бачити діяльність військових структур та оцінювати її доцільність та ефективність, є необхідність планомірного і наполегливого формування іміджу ЗС України різними засобами і протистояння ворожим негативним інформаційним атакам з метою дискредитації ЗС України і їх командування. Від рівня ефективності державної інформаційної політики і діяльності відповідних військових структур у співпраці із засобами масової комунікації залежить імідж війська і його командування.

Образ командира, що подається у ЗМІ, формує ставлення суспільства до війська у цілому. Наприклад, американські військові експерти зазначали, що телевізійний показ бойових дій в Іраку у 2003 р. у режимі реального часу з висвітленням усіх небезпек і втрат, величезної напруги у бою солдатів і командирів зміцнив у масовій свідомості імідж армії США. Інформацію з місць бойових дій передавали відряджені до війська близько 500 журналістів (Алещенко, В. 2007, с. 8–10).

Основною метою формування іміджу командирів ЗС України є посилення позитивної громадської думки про військо. Громадська думка, у свою чергу, впливає на імідж війська. Негативне сприйняття суспільством війська впливає на самооцінку та морально-психологічний стан військовослужбовців, їх ставлення і мотивацію до служби, знижує військову дисципліну. Ефективна підтримка високого іміджу Збройних Сил є засобом психологічного захисту від труднощів військової служби. Командиру при цьому належить пріоритетна роль. Проте випадки порушень законодавства під час мобілізаційних заходів, непрофесійні дії окремих командирів військових підрозділів на лінії зіткнення та в тилу впливають на падіння іміджу Збройних Сил серед населення. Дедалі частіше порушуються питання про посилення відповідальності командирів за недостатню розвідку передових позицій противника, втрати особового складу, погану організацію забезпечення, невчасну евакуацію поранених, зловживання службовим становищем, недбалість (Новий скандал у ЗСУ: командир обікрав своїх підлеглих і мало не спровокував смерть українців всі подробиці. 2024). Хоча ці факти негативно впливають на імідж Збройних Сил України, проте, чесне висвітлення негативних явищ у війську, розкриття і покарання порушників надають упевненості у виправленні недоліків і піднімають у суспільства довіру до війська.

Якщо імідж – це образ, цілеспрямовано сформований у суспільній чи індивідуальній свідомості та підсвідомості засобами масової комунікації і психологічного впливу (Шемшученко, Ю. 1997, с. 141), то імідж командира варто послідовно і наполегливо формувати. Таке формування має ґрунтуватися на реальних якостях і рисах командира, що неминуче проявляються в екстремальних ситуаціях: здатності до стратегічного бачення, доброго ставлення до підлеглих, власній хоробрості і рішучості тощо. На формування позитивного іміджу командира максимально впливають і його практичні дії, успіхи військових операцій, збере-



ження життя підлеглих. Не даремно в народі існує усталений вираз «батька-командира». Нині в епоху цифрових технологій слова і вчинки командира буквально в режимі реального часу можуть стати надбанням суспільної думки. Цим користуються і вороги, проводячи інформаційно-психологічні операції проти ЗС України і командування, щоб підірвати довіру до них. Важливим кроком є і розвиток у громадськості стійкості до таких операцій, формування вміння розрізняти фейки і правду.

Висновки. Імідж війська – це образ, що склався у свідомості суспільства і характеризує його зовнішній і внутрішній стан, відповідність чи невідповідність у конкретних історичних умовах своєму призначенню і потребам суспільства. Історія війн доводить, що імідж війська багато в чому корелюється з іміджем командира. Тому питання формування позитивного образу командування має важливе значення для посилення іміджу війська в цілому.

Імідж Збройних Сил України являє собою віртуальний образ, що формується і розвивається у суспільній свідомості у результаті реальної діяльності військовослужбовців та роботи сучасних структур стратегічних комунікацій ЗС України і цивільних ЗМІ. Імідж прямо впливає на стан воєнно-політичної безпеки держави, відіграє ключову роль у створенні якісної контрактної армії, оптимізує цивільно-військові відносини,

формує позитивну думку про українське військо у масовій свідомості та забезпечує його широку підтримку серед населення, дає почуття захищеності і віри у перемогу в російсько-українській війні, впливає на підвищення іміджу нашої держави серед світової спільноти.

У формуванні іміджу війська вирішальну роль відіграє командир через своє лідерство і професіоналізм, уміле стратегічне планування та ефективні рішення, здатність надихати, підтримувати моральний дух, особистий приклад та організацію дисципліни підлеглих. На покращення іміджу офіцерів впливає також їх ідейна та патріотична спрямованість, україноцентрична позиція. Завдання інформаційно-пропагандистського забезпечення війська полягає у формуванні та зміцненні цих рис. Велику роль у створенні іміджу армії відіграло і відіграє мистецтво, складові якого, формуючи позитивний образ військових і командирів, впливали на свідомість широких мас. Подальших досліджень потребує налагодження комунікації командирів (начальників) з ветеранами – учасниками бойових дій, організація ротації особового складу в умовах війни з метою відновлення фізичних і духовних сил. Науковий підхід до розв'язання цих проблем і всебічна підтримка з боку керівництва держави та ЗС України також сприяють формуванню позитивного іміджу війська.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

- Chandler, D. (1972). *The Campaigns of Napoleon*. [Scribner, 1172 p.]
- Dokumentation Vergewaltigungen von Frauen im Zweiten Weltkrieg. (2021). URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/872014/6f0f8229e73376473c576aa0aba143b2/WD-1-023-21-pdf-data.pdf>. [дата зверн.: 20.08.2024].
- Erickson, J. (1999). *The Road to Stalingrad: Stalin's War with Germany*. [Yale University Press; 1st Edition, 606 p.]
- Fuller, J. (1958). *The Generalship of Alexander the Great*. Eyre & Spottiswoode, 319 p.
- Gebhardt, M. (2019). *Wir Kinder der Gewalt*. München: DVA, 304 s.
- Kenneth W. Grundy, (1968). The Negative Image of Africa's Military. *The Review of Politics*. Vol. 30, № 4, p. 428–439. DOI: <https://doi.org/10.1017/S003467050002516X>
- Venesson, P. (2003). Civil–military relations in France: is there a gap? *Journal of Strategic Studies*. № 26, p. 29–42. DOI: <https://doi.org/10.1080/01402390412331302965>
- Абакіна, І. & Крапівіна, Н. (2023). Сучасний імідж українських військових в умовах війни. *Вісник Національного університету оборони України*. № 76 (6), с. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-76-6-5-10>
- Алещенко, В. (2007). Імідж війська – імідж держави. *Військо України*. № 5, с. 8–10.
- Алещенко, В. (2010). *Імідж Збройних Сил України: теорія і практика: монографія*. Київ: НУОУ, 272 с.

- Алещенко, В. (2013). *Розбудова іміджу інститутів сектору безпеки України: колект. монографія*. К.; Женева; Луганськ; Янтар, 316 с.
- Безбах, В. & Калініченко, Р. (2005). Соціальний феномен іміджу в системі індивідуальної поведінки і соціального впливу. *Збірник наукових праць гуманітарного факультету НАОУ*. № 5 (42), с. 3–11.
- Бенкет під час війни: найгучніші в Україні скандали з розкішним і не завжди чесним життям посадовців. (2024). URL: <https://tsn.ua/exclusive/benket-pid-chas-viyni-nayguchnishi-v-ukrayini-skandali-z-rozkishnim-i-ne-zavzhdi-chesnim-zhittiyam-posadovciv-2551015.html> [дата зверн.: 20.08.2024].
- Василенко, К. & Башманівський, В. (2024). *Вплив прес-служб на створення позитивного іміджу ЗСУ*. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/39546/1/Bashmanivskij.pdf> [дата зверн.: 20.08.2024].
- Вілюжаніна, Т. (2011). Імідж Збройних Сил України у свідомості молоді. *Актуальні проблеми психології*. Т.7, Вип. 26, с. 76–83.
- Вільний тлумачний словник. Імідж [визначення термінів]. (2013). URL: <https://sum.in.ua/f/imidzh> [дата зверн.: 20.08.2024].
- Гончаренко, О. (2011). Соціальний статус, престиж та імідж збройних сил: проблеми та шляхи їх розв'язання. *Вісник Національної юридичної академії імені Ярослава Мудрого*. № 8, с. 44–54.
- Данілов, В. (2012). *Імідж Збройних Сил України: політологічний аналіз* (автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02 – політичні інститути та процеси). Київ, 18 с.
- Дзюба, І. (гол. ред.). (2011). *Енциклопедія сучасної України*. (у 24 т., Т. 11: «Зор» – «Как»). URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Encyclopedia_of%20Modern_Ukraine_article_13264.pdf [дата зверн.: 20.08.2024].
- Загородній, А., Вознюк, Г. & Смовженко, Т. (2002). *Фінансовий словник* (4-е вид., випр. та доп.). Київ: Знання, 566 с.
- Ільницька, У. (2006). *Імідж Збройних Сил України як політико-психологічна категорія*. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/ad070c7c-e13a-42e3-812b-5f6e291fcf5d/content>. [дата зверн.: 20.08.2024].
- Костенко, Ю. & Малюга, В. (2011). Формування іміджу Збройних Сил України: проблеми та перспективи. *Вісник Національної академії оборони України*. № 3 (22), с. 213–219.
- Кравець, Р. (2020). Професійний імідж як важливий крок на шляху формування професійного акме. *Проблеми та шляхи реалізації компетентнісного підходу в сучасній освіті: матеріали Міжнародної науково-методичної Інтернет-конференції*. Харків, Україна, 14–15 травня 2020 р. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, с. 305–309.
- Кравець, Р. (2021). *Формування професійного іміджу політолога в процесі фахової підготовки*: дис. доктора філос.: 015 – Професійна освіта. Дніпро, 341 с.
- Левченко, О. (2000). Формування іміджу політичного лідера та політичної партії. *Нова політика*. № 5, с. 48–51.
- Мотика, С. (2019). Актуальність формування іміджу Збройних Сил України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. № 42, с. 46–49. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2019.42.46-49>
- Новий скандал у ЗСУ: командир обікрав своїх підлеглих і мало не спровокував смерть українців - всі подробиці. (2024). URL: <https://tsn.ua/exclusive/noviy-skandal-u-zsu-komandir-obikrav-svoyih-pidleglih-i-malo-ne-sprovokuvav-smert-ukrayinciv-vsi-podrobici-2464138.html> [дата зверн.: 20.08.2024].
- Палеха, Ю. (2005). *Іміджологія: навч. посібник*. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 324 с.
- Пилявець, Р. (2019). Міф 22: Західна допомога за програмою ленд-лізу була незначною. (Ред. О. Зінченко, В. В'ятрович, М. Майоров). *Війна і міф: невідома Друга світова*. Харків, с. 105–112.
- Підпригора, І. (2018). Формування іміджу Збройних Сил України засобами інформаційно-пропагандистського забезпечення в умовах російсько-українського конфлікту. *Історичні студії суспільного прогресу*. № 6, с. 81–89.
- Повістки в Карпатах: як ТЦК і поліція ловлять туристів. (2024). URL: <https://www.dw.com/uk/povistki-v-karpatah-ak-tck-i-policia-lovlat-vidprociivalnikiv-tracks-east-30082024/video-70027622> [дата зверн.: 20.08.2024].
- Почепцов, Г. (1998). *Іміджологія: теорія та практика*. Київ: Адеф-Україна, 394 с.
- Семко, Н. (ред.; уклад). (2006). *Англо-український словник з бізнесу*. Львів: Оріяна-Нова, 318 с.
- Тлумачний словник. URL: <https://slovyuk.ua/index.php?swrd=%D1%96%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B6> [дата зверн.: 20.08.2024].



Хуртенко, О. & Бучацька, С. (2024). Психологічні умови, що впливають на імідж командира курсантського підрозділу. *Psychology Travelogs*. № 1, с. 61–71. DOI: <https://doi.org/10.31891/PT-2024-1-6>

Шемшученко, Ю. (за ред.). (1997.) *Політологічний енциклопедичний словник: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів*. Київ: Генеза, 400 с.

«Шойгу, Герасімов, де снаряди?»: бійці ЗСУ записали відео із штабу 60-ої мотобригади російського угруповання «Курськ»). (2024). URL: <https://charter97.org/ru/news/2024/8/14/606689/> [дата зверн.: 20.08.2024].

Шумейко, А. (2018). Соціально-психологічні аспекти визначення поняття іміджу військовослужбовця ЗСУ. *Теорія і практика сучасної психології*. № 5, с. 228–243.

REFERENCE

Abakina, I. & Krapivina, N. (2023). Suchasnyi imidzh ukrainskykh viiskovykh v umovakh viiny [The modern image of the Ukrainian military in the conditions of war]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. № 76 (6), s. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-76-6-5-10> [in Ukrainian].

Aleshchenko, V. (2007). Imidzh viiska – imidzh derzhavy [The image of the army is the image of the state]. *Viisko Ukrainy*. № 5, s. 8–10. [in Ukrainian].

Aleshchenko, V. (2010). *Imidzh Zbroinykh Syl Ukrainy: teoriia i praktyka* [Image of the Armed Forces of Ukraine: theory and practice]. Kyiv: NUOU, 272 s. [in Ukrainian].

Aleshchenko, V. (2013). *Rozbudova imidzhu instytutiv sektoru bezpeky Ukrainy* [Building the image of institutions of the security sector of Ukraine]. K.; Zheneva; Luhansk; Yantar, 316 s. [in Ukrainian].

Benket pid chas viiny: naihuchnishi v Ukraini skandaly z rozkishnym i ne zavzhdy chesnym zhyttiam posadovtsiv. (2024). [Banquet during the war: the loudest scandals in Ukraine with the luxurious and not always honest life of officials]. URL: <https://tsn.ua/exclusive/benket-pid-chas-viyni-nayguchnishi-v-ukrayini-skandali-z-rozkishnim-i-ne-zavzhdi-chesnim-zhittyam-posadovciv-2551015.html> [Accessed: 20.08.2024]. [in Ukrainian].

Bezbakh, V. & Kalinichenko, R. (2005). Sotsialnyi fenomen imidzhu v systemi indyvidualnoi povedinky i sotsialnoho vplyvu [The social phenomenon of image in the system of individual behavior and social influence]. *Zbirnyk naukovykh prats humanitarnoho fakultetu NAOU*. № 5 (42), s. 3–11. [in Ukrainian].

Chandler, D. (1972). *The Campaigns of Napoleon*. Scribner, 1172 p. [in English].

Danilov, V. (2012). *Imidzh Zbroinykh Syl Ukrainy: politolohichni analiz* [Image of the Armed Forces of Ukraine: a political analysis] (Extended abstract of PhD thesis). Kyiv, 18 s. [in Ukrainian].

Dokumentation Vergewaltigungen von Frauen im Zweiten Weltkrieg. (2021). URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/872014/6f0f8229e73376473c576aa0aba143b2/WD-1-023-21-pdf-data.pdf>. [Accessed: 20.08.2024]. [in German].

Dziuba, I. (ed.). (2011). *Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy* [Encyclopedia of modern Ukraine] (u 24 t., T. 11: «Zor» – «Kak»). URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Encyclopedia_of%20Modern_Ukraine_article_13264.pdf [Accessed: 20.08.2024]. [in Ukrainian].

Erickson, J. (1999). *The Road to Stalingrad: Stalin's War with Germany*. Yale University Press; 1st Edition, 606 p. [in English].

Fuller, J. (1958). *The Generalship of Alexander the Great*. Eyre & Spottiswoode, 319 p. [in English].

Gebhardt, M. (2019). *Wir Kinder der Gewalt*. München: DVA, 304 s. [in Deutsche].

Honcharenko, O. (2011). Sotsialnyi status, prestyzh ta imidzh zbroinykh syl: problemy ta shliakhy yikh rozviazannia [Social status, prestige and image of the armed forces: problems and ways to solve them]. *Visnyk Natsionalnoi yurydychnoi akademii imeni Yaroslava Mudroho*. № 8, s. 44-54. [in Ukrainian].

Ilnytska, U. (2006). *Imidzh Zbroinykh Syl Ukrainy yak polityko-psykholohichna katehoriia* [The image of the Armed Forces of Ukraine as a political and psychological category]. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/ad070c7c-e13a-42e3-812b-5f6e291fcf5d/content>. [Accessed: 20.08.2024]. [in Ukrainian].

Kenneth W. Grundy, (1968). The Negative Image of Africa's Military. *The Review of Politics*. V. 30, №. 4 p. 428-439. DOI: <https://doi.org/10.1017/S003467050002516X> [in English].

Khurtenko, O. & Buchatska, S. (2024). Psykholohichni umovy, shcho vplyvaiut na imidzh komandyra kursantskoho pidrozdlu [Psychological conditions affecting the image of the cadet unit commander]. *Psychology Travelogs*. № 1, s. 61-71. DOI: <https://doi.org/10.31891/PT-2024-1-6> [in Ukrainian].

Kostenko, Yu. & Maliuha, V. (2011). Formuvannia imidzhu Zbroinykh Syl Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Formation of the image of the Armed Forces of Ukraine: problems and prospects]. *Visnyk Natsionalnoi akademii oborony Ukrainy*. № 3 (22), s. 213–219. [in Ukrainian].

Kravets, R. (2020). Profesiinyi imidzh yak vazhlyvyi krok na shliakhu formuvannia profesiinoho akme [Professional image as an important step on the way to the formation of professional acme.]. *Problemy ta shliakhy realizatsii kompetentnisnogo pidkhodu v suchasni osviti: materialy Mizhnarodnoi nauково-metodychnoi Internet-konferentsii*. Kharkiv, Ukraina, 14–15 travnia 2020 r. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina, s. 305–309. [in Ukrainian].

Kravets, R. (2021). *Formuvannia profesiinoho imidzhu politoloha v protsesi fakhovoi pidhotovky* [Formation of the professional image of a political scientist in the process of professional training] (PhD thesis). Dnipro, 341 s. [in Ukrainian].

Levchenko, O. (2000). Formuvannia imidzhu politychnoho lidera ta politychnoi partii [Formation of the image of a political leader and a political party]. *Nova polityka*. № 5, s. 48–51. [in Ukrainian].

Motyka, S. (2019). Aktualnist formuvannia imidzhu Zbroinykh Syl Ukrainy [The urgency of forming the image of the Armed Forces of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. № 42, s. 46–49. [in Ukrainian].

Novyi skandal u ZSU: komandyr obikrav svoikh pidlehykh i malo ne sprovokeyv smert ukrayntsi vsi podrobytsi [A new scandal in the Armed Forces: the commander betrayed his subordinates and almost provoked the death of Ukrainians, all the details]. (2024). URL: <https://tsn.ua/exclusive/noviy-skandal-u-zsu-komandir-obikrav-svoyih-pidlegh-i-malo-ne-sprovokuvav-smert-ukrayinciv-vsi-podrobici-2464138.html> [Accessed: 20.08.2024].

Palekha, Yu. (2005). *Imidzhohiia: navch. posibnyk* [Imageology: education. manual]. Kyiv: Vyd-vo Yevrop. un-tu, 324 s. [in Ukrainian].

Pidopryhora, I. (2018). Formuvannia imidzhu Zbroinykh Syl Ukrainy zasobamy informatsiino-propahandystskoho zabezpechennia v umovakh rosiisko-ukrainskoho konfliktu [Formation of the image of the Armed Forces of Ukraine by means of information and propaganda support in the conditions of the Russian-Ukrainian conflict]. *Istorychni studii suspilnogo prohresu*. № 6, s. 81–89. [in Ukrainian].

Pocheptsov, H. (1998). *Imidzhelohiia: teoriia ta praktyka* [Imageology: theory and practice]. Kyiv: Adef-Ukraina, 394 s. [in Ukrainian].

Povistky v Karpatakh: yak TTsK i politsiia lovliat turystiv [Subpoenas in the Carpathians: how the TCC and the police catch tourists]. (2024). URL: <https://www.dw.com/uk/povistki-v-karpatah-ak-tck-i-policia-lovlat-vidpocivalnikiv-tracks-east-30082024/video-70027622>. [Accessed: 20.08.2024]. [in Ukrainian].

Pyliavets, R. (2019). Mif 22: Zakhidna dopomoha za prohramoiu lend-lizu bula neznachnoiu [Myth 22: Western aid under the lend-lease program was insignificant] (Red. O. Zinchenko. V. Viatrovych, M. Maiorov). *Viina i mif: nevidoma Druha svitova*. Kharkiv, s. 105–112. [in Ukrainian].

Semko, N. (ed.; comps.). (2006). *Anhlo-ukrainskyi slovnyk z biznesu* [English-Ukrainian business dictionary]. Lviv: Oriiana-Nova, 318 s. [in Ukrainian].

Shemshuchenko, Yu. (ed.). (1997). *Politolohichni entsyklopedychni slovnyk: Navch. posibnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv* [Political science encyclopedic dictionary: Education. a guide for students of higher educational institutions]. Kyiv: Heneza, 400 s. [in Ukrainian].

«Shoihu, Herasimov, de snariady?»: biitsi ZSU zapysaly vydeo iz shtabu 60-oi motobryhady rosiiskoho uhrupuvannia «Kursk» [«Shoigu, Gerasimov, where are the shells?»: Soldiers of the Armed Forces of Ukraine recorded a video from the headquarters of the 60th Motorized Brigade of the Russian group «Kursk»]. (2024) URL: <https://charter97.org/ru/news/2024/8/14/606689/> [Accessed: 20.08.2024]. [in Russian].

Shumeiko, A. (2018). Sotsialno-psykholohichni aspekty vyznachennia poniattia imidzhu viiskovosluzhbovtisia ZSU [Socio-psychological aspects of defining the concept of the image of a serviceman of the Armed Forces of Ukraine]. *Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii*. № 5, s. 228–243. [in Ukrainian].

Tlumachnyi slovnyk [Explanatory dictionary] URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%96%D0%B%D1%96%D0%B4%D0%B6> [Accessed: 20.08.2024]. [in Ukrainian].

Vasylenko, K. & Bashmanivskiy, V. (2024). *Vplyv pres-sluzhb na stvorennia pozytyvnoho imidzhu ZSU* [The influence of press services on creating a positive image of the Armed Forces]. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/39546/1/Bashmanivskij.pdf> [Accessed: 20.08.2024]. [in Ukrainian].



Vennesson, P. (2003). Civil–military relations in France: is there a gap? *Journal of Strategic Studies*. № 26, p. 29–42. DOI: <https://doi.org/10.1080/01402390412331302965> [in English].

Viliuzhanina, T. (2011). Imidzh Zbroinykh Syl Ukrainy u svidomosti molodi [The image of the Armed Forces of Ukraine in the minds of the youth]. *Aktualni problemy psykholohii*. T. 7, Vyp. 26, s. 76–83. [in Ukrainian].

Vilnyi tlumachnyi slovnyk. Imidzh (vyznachennia terminiv) [Free explanatory dictionary. Image (definition of terms)]. (2013). URL: <https://sum.in.ua/f/imidzh> [Accessed: 20.08.2024]. [in Ukrainian].

Zahorodnii, A. Vozniuk, H. & Smovzhenko, T. (2002). *Finansovyi slovnyk* [Financial dictionary]. Kyiv: Znannia, 566 s. [in Ukrainian].

Serhii SEHEDA

Doctor of Historical Sciences, Professor

The National Defence University of Ukraine

(Kyiv, Ukraine).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7763-1324>

Viktor ALESHCHENKO

Doctor of Psychological Sciences, Professor

The National Defence University of Ukraine

(Kyiv, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7763-1324>

Izeta HDANOV

PhD

The National Defence University of Ukraine

(Kyiv, Ukraine).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7393-2621>

**THE ROLE OF A COMMANDER IN SHAPING THE IMAGE OF THE ARMED FORCES
OF UKRAINE IN THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR
(BASED ON MILITARY HISTORICAL EXPERIENCE 2014-2024)**

The article addresses the role of a commander in shaping both the positive and negative image of a military unit. The analysis includes research by domestic and foreign experts. The authors attempted to explore the influence of a commander in shaping the image not only of the military unit they lead but also of the armed forces as a whole, viewed through a historical lens. Examples are provided of the role of notable military leaders of the past in creating the image of an invincible army, from Alexander the Great and Napoleon Bonaparte to today's Armed Forces of Ukraine.

The article documents the collapse of the Russian army, artificially created by propaganda and the formation of its negative image. The image of a Russian soldier, commander, an entire army is associated with the image of the occupier who attacked Ukraine, especially following numerous war crimes and deliberate violations of the laws and customs of war. These atrocities committed by Russian occupiers are still awaiting investigation by an international tribunal.

At the same time, the growing image of the Ukrainian Armed Forces and their commanders has fostered increased support from the civilian population. The article outlines the ways in which a commander's image is shaped through the display of their personal positive qualities and characteristics, as well as external factors such as the successful operations of the military and effective informational and propaganda efforts. In wartime, the commander assumes responsibility for preserving lives and accomplishing assigned tasks. The behavior of a commander directly shapes the image of the military unit (subdivision). A commander can be successful when they are capable of learning both in day-to-day activities and while performing tasks in military operations and conflicts.

Keywords: *image, Armed Forces of Ukraine, Valerii Zaluzhnyi, Oleksandr Syrskyi, commander, Russian Federation, Russian occupier.*