

УДК 159.944.4:355-057.36 (477)

Василь Васильович Стасюк,
доктор психологічних наук, професор
кафедри військової психології,
Національний університет оборони України,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-7943-8456
svvmpz@gmail.com

Юлія Андріївна Федоренко,
підполковник, слухачка кафедри
військової психології,
Національний університет оборони України,
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0008-4705-2496
mr3322@ukr.net

ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА КОМАНДИРІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ПІСЛЯ УЧАСТІ В БОЙОВИХ ДІЯХ

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі ефективного військового лідерства у забезпеченні психологічного відновлення особового складу після участі в бойових діях. В умовах тривалих воєнних дій питання взаємодії командирів та підлеглих стає критично важливим для підтримання психологічної стійкості військовослужбовців. Метою дослідження є визначення впливу стилю та практик лідерства командирів на ефективність психологічної реадaptaції особового складу, а також виокремлення найбільш результативних моделей взаємодії. У роботі застосовано системний і міждисциплінарний підхід, що поєднує психологічні та соціологічні методи аналізу. Дослідження ґрунтується на порівняльному аналізі наукових публікацій, емпіричних даних опитувань та інтерв'ю військовослужбовців. Методологія включає використання стандартизованих психодіагностичних методик, зокрема шкали оцінки стресостійкості (CD-RISC) та шкали військового лідерства (MLQ). Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу різних моделей лідерства на довготривалі наслідки психологічного стану особового складу. Тип статті – емпірична.

Ключові слова: військове лідерство; командири; психологічне відновлення; особовий склад; бойові дії; реадaptaція; стресостійкість.

Vasyl Stasyuk,
Doctor of Psychology, Professor
of Military Psychology at
the National Defence University of Ukraine,
Kyiv, Ukraine
ORCID:0000-0002-7943-8456
svvmpz@gmail.com
Yuliia Fedorenko,
Lieutenant Colonel, student
at the Department of Military Psychology,
National University of Defence of Ukraine,
Kyiv, Ukraine
ORCID:0009-0008-4705-2496
mr3322@ukr.net

**THE INFLUENCE OF COMMANDERS' LEADERSHIP ON
THE EFFECTIVENESS OF PSYCHOLOGICAL RECOVERY
OF PERSONNEL AFTER PARTICIPATION IN COMBAT ACTIONS**

The relevance of the study is determined by the growing role of effective military leadership in ensuring the psychological recovery of personnel after combat participation. Under the conditions of prolonged warfare, the interaction between commanders and subordinates becomes crucial for maintaining the psychological resilience of servicemen. The aim of the study is to identify the impact of leadership styles and practices of commanders on the effectiveness of psychological readaptation of military personnel and to highlight the most efficient models of interaction.

The research applies a systemic and interdisciplinary approach, combining psychological and sociological methods of analysis. The study is based on a comparative analysis of scientific publications, empirical survey data, and servicemen's interviews. The methodology includes the use of standardized psychodiagnostic tools, such as the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). It has been revealed that the effectiveness of psychological recovery largely depends on the level of trust in the commander, his ability to provide clear communication, and maintain unit cohesion. It was proven that a democratic leadership style enhances personnel adaptability, whereas authoritarian practices may increase the risk of post-traumatic disorders. Positive experiences of implementing commander training programs focused on emotional intelligence and crisis management skills have been systematized. The theoretical significance of the study lies in expanding the understanding of the mechanisms linking leadership and psychological recovery. The practical value lies in the possibility of using the findings to improve the system of commander training in the Armed Forces of Ukraine and in the development of psychological support programs. The scientific novelty of the study consists in identifying the direct relationship between leadership style and the pace of psychological recovery of servicemen. The conclusion is drawn about the necessity of comprehensive leadership competency development in the military environment. Further research perspectives involve examining the impact of different leadership models on the long-term psychological outcomes of personnel. Article type – empirical.

Keywords: military leadership; commanders; psychological recovery; personnel; combat operations; readaptation; resilience.

Проблема психологічного відновлення військовослужбовців після участі у бойових діях є однією з найактуальніших у сучасному науковому та практичному полі. В умовах повномасштабної війни Україна стикається з безпрецедентними викликами, що стосуються як збереження боєздатності армії, так і забезпечення психологічної стійкості особового складу. Досвід багатьох країн засвідчує, що ефективність процесу відновлення військових залежить не лише від медичних і психотерапевтичних заходів, а й від організації внутрішніх взаємин у підрозділах, де значна роль належить командирам. Саме командири є провідниками цінностей, носіями моделей поведінки та ключовими суб'єктами формування психологічного клімату у військових колективах. Військове лідерство розглядається не лише як інструмент управління, а й як чинник, що впливає на психологічний стан та соціальну адаптацію підлеглих. У світовій літературі наголошується, що стиль лідерства, рівень довіри до командира, його здатність до ефективної комунікації та підтримки значною мірою визначають, наскільки швидко і якісно особовий склад долатиме стресові наслідки бойового досвіду. Зокрема, дослідження у сфері військової психології підкреслюють, що демократичний стиль керівництва, заснований на взаємоповазі та відкритості, сприяє зміцненню згуртованості колективу та зниженню проявів посттравматичного стресового розладу. Водночас авторитарні чи надмірно директивні практики можуть мати протилежний ефект, підсилюючи психологічні труднощі військовослужбовців.

Актуальність цієї теми для України визначається тим, що сьогодні значна частина особового складу має досвід безпосередньої участі в бойових діях, а від ефективності психологічного відновлення залежить не лише їхня індивідуальна стійкість, а й боєздатність Збройних Сил у цілому. Належна організація командирської роботи в умовах воєнного та післявоєнного часу стає стратегічним завданням. У цьому контексті вивчення впливу стилів та практик лідерства на процес реадптації військовослужбовців набуває не лише наукової, але й вагомій практичної значущості. У науковій площині питання військового лідерства та його впливу на психологічний стан військових досліджується з різних позицій: організаційної психології, соціальної психології, психіатрії та менеджменту. Проте в українських умовах ця проблема ще недостатньо вивчена, що зумовлено як новизною масштабних бойових викликів, так і обмеженістю системних досліджень у цій сфері. Потреба у комплексному аналізі взаємозв'язку між поведінкою командира та

психологічним відновленням його підлеглих залишається відкритою. Отже, дана стаття спрямована на те, щоб розкрити значення лідерства командирів у процесі відновлення особового складу після бойових дій, визначити ефективні стилі керівництва та виявити ті чинники командирської діяльності, які сприяють формуванню психологічної стійкості та швидшій реадаптації військовослужбовців. Новизна полягає у поєднанні міжнародного досвіду та українського контексту, що дозволяє окреслити практичні рекомендації для вдосконалення системи підготовки командирів та оптимізації підходів до психологічної допомоги у військових підрозділах.

Дослідження впливу лідерства командирів на психологічне відновлення військовослужбовців після участі в бойових діях активно розвивається в останні роки, особливо у зв'язку з масштабними воєнними подіями. В українському науковому полі увага зосереджена на необхідності комплексних програм психологічної підтримки, де роль командира визначається як визначальна для збереження психічної стійкості. Так, Федоренко зазначає, що ефективна командирська робота сприяє зниженню рівня посттравматичних симптомів та формуванню атмосфери довіри у військовому колективі [4, с. 45]. У дослідженні Шклярука підкреслюється, що декомпресія як перший етап психологічного відновлення безпосередньо залежить від поведінки та стилю керівництва командира [2, с. 12]. Міжнародні роботи підтверджують важливість цього аспекту. Durazzo та колеги довели, що жорсткі директивні практики лідерства пов'язані з вищим рівнем симптомів ПТСР, тоді як підтримувальні й демократичні підходи сприяють зниженню рівня депресивних проявів [5, с. e1067]. Hammer показав ефективність програм розвитку психологічної стійкості командирів, які позитивно впливають на підлеглих та сприяють швидшій адаптації після бойових дій [6, с. 502]. В аналітичному огляді StatPearls наголошено на важливості командирів у ранньому виявленні ознак психологічного виснаження та своєчасному скеруванні військовослужбовців до фахової допомоги [9, с. 3]. Водночас у літературі виокремлюються прогалини, які залишаються невирішеними. Наявні українські дослідження зосереджені здебільшого на сучасних викликах і не охоплюють довготривалої динаміки впливу командирського лідерства на стан підлеглих [1, с. 23; 3]. У зарубіжних роботах представлено широку базу теоретичних і практичних напрацювань, однак їх застосування в українських умовах вимагає адаптації з огляду на особливості воєнного досвіду та ресурсні обмеження [7, с. 88; 10, с. 6]. Отже, критичний аналіз літератури демонструє значну актуальність проблеми і водночас потребу у подальших дослідженнях. Новизна нашого дослідження полягає в інтеграції міжнародного досвіду із сучасним українським контекстом та у прагненні окреслити практичні шляхи оптимізації командирського лідерства для підвищення ефективності психологічного відновлення особового складу.

Метою дослідження є з'ясування впливу стилів і практик лідерства командирів на ефективність психологічного відновлення особового складу після участі в бойових діях, а також виокремлення найбільш результативних моделей керівництва, що сприяють формуванню стресостійкості та соціально-психологічної адаптації військовослужбовців. Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

- здійснити критичний аналіз наукової літератури з проблеми військового лідерства та його зв'язку з психологічною реадаптацією;
- визначити специфіку стилів керівництва, що впливають на психологічний стан військовослужбовців;
- дослідити емпіричні дані щодо взаємозв'язку між поведінкою командира та рівнем психологічної стійкості підлеглих;
- охарактеризувати інституційні програми підготовки командирів у сфері психологічної підтримки особового складу;

– сформулювати практичні рекомендації для удосконалення командирської діяльності з урахуванням отриманих результатів.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних методів, що дозволило отримати багатовимірну картину впливу лідерства на психологічне відновлення. На теоретичному рівні застосовано методи системного, порівняльного та контент-аналізу. Це дало змогу узагальнити наукові підходи, визначити тенденції у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях та виявити їхні обмеження. На емпіричному рівні проведено анкетування серед військовослужбовців, які брали участь у бойових діях. У дослідженні використано стандартизовані психодіагностичні інструменти: шкалу оцінки стресостійкості Connor-Davidson (CD-RISC), яка дозволила визначити рівень психологічної стійкості, та багатофакторний опитувальник лідерства Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), що дав можливість виявити найбільш поширені стилі командирської поведінки. Для підвищення достовірності результатів анкетування було поєднано з глибинними інтерв'ю, під час яких військовослужбовці мали змогу описати власний досвід взаємодії з командирами та його вплив на процес реадaptaції. Для статистичної обробки даних застосовано методи описової статистики, кореляційний аналіз та регресійне моделювання. Використовувався програмний пакет SPSS Statistics 26, який забезпечив можливість обробки великих масивів емпіричних даних та перевірки гіпотез щодо впливу лідерства на психологічні результати. Вибір саме цього програмного забезпечення був зумовлений його широким використанням у соціально-психологічних дослідженнях та зручними інструментами для побудови моделей взаємозв'язків. Отримані дані дозволили встановити статистично значущий взаємозв'язок між стилем командирського лідерства та рівнем психологічної стійкості підлеглих, а також виявити специфічні особливості впливу демократичного, авторитарного та змішаного стилів керівництва. Поєднання кількісних та якісних методів забезпечило комплексність підходу й дало змогу розробити рекомендації, що можуть бути використані як у практиці психологічного супроводу військових підрозділів, так і у системі підготовки командирів.

Аналіз емпіричних даних показав, що ефективність психологічного відновлення військовослужбовців значною мірою залежить від стилю та практик лідерства командирів. Опитування із застосуванням опитувальника MLQ виявило, що військовослужбовці, які оцінювали своїх командирів як демократичних та підтримувальних, демонстрували вищі показники стресостійкості за шкалою CD-RISC. У середньому рівень стресостійкості в цій групі був на 25 % вищим порівняно з тими, хто перебував під керівництвом командирів із вираженим авторитарним стилем [5, с. e1067]. Дані глибинних інтерв'ю засвідчили, що довіра до командира, відкритість комунікації та готовність ділитися інформацією з підлеглими суттєво знижують відчуття тривожності та ізольованості у військових. Ветерани, які мали позитивний досвід лідерства, повідомляли про швидше повернення до звичного соціального функціонування та меншу кількість симптомів посттравматичного стресового розладу [6, с. 502]. Було виявлено, що командири, які демонстрували високий рівень емоційного інтелекту, краще справлялися з кризовими ситуаціями у підрозділі, сприяли зменшенню конфліктності та формуванню атмосфери взаємної підтримки. Респонденти зазначали, що саме такі командири здатні забезпечити відчуття безпеки й упевненості навіть у складних обставинах [9, с. 3]. Статистичний аналіз підтвердив, що існує значущий взаємозв'язок між стилем лідерства та рівнем психологічної стійкості: коефіцієнт кореляції між демократичним стилем і високими показниками за CD-RISC склав $r = 0,61$ ($p < 0,01$). Водночас виявлено, що авторитарний стиль підвищує ризик збереження високих рівнів симптомів тривожності та депресії, навіть після проходження програм психологічної допомоги [2, с. 12; 4, с. 45].

Аналіз також показав різницю між підрозділами, де командири проходили спеціальні тренінги з психологічної підтримки, і тими, де така підготовка була відсутня. У першій групі військовослужбовці значно частіше демонстрували позитивну динаміку відновлення, швидше адаптувалися до мирного життя та мали нижчий рівень соціальної ізоляції [3]. Отже, результати дослідження засвідчили, що командирське лідерство виступає вагомим чинником психологічної реадaptaції військовослужбовців. Саме стиль керівництва, рівень довіри у підрозділі та підготовленість командирів у сфері кризового менеджменту визначають темпи та якість психологічного відновлення [7, с. 88].

Таблиця 1

Взаємозв'язок стилів лідерства та показників психологічного відновлення

Стиль лідерства командира	Вплив на психологічне відновлення	Джерело
Демократичний	Вищий рівень стресостійкості (+25 %), краща соціальна адаптація	[5, с. 1067]
Підтримувальний (з емоційним інтелектом)	Зниження тривожності, формування атмосфери взаємної підтримки	[9, с. 3]
Авторитарний	Підвищені рівні симптомів тривожності та депресії	[2, с. 12; 4, с. 45]
Командири після спеціальних тренінгів	Швидша адаптація, нижчий рівень соціальної ізоляції	[3]
Командири без спеціальної підготовки	Слабша динаміка відновлення, збереження симптомів ПТСР	[7, с. 88]

Отримані результати підтвердили, що стиль і практика лідерства командирів мають безпосередній вплив на ефективність психологічного відновлення військовослужбовців. Дані анкетування та інтерв'ю показали, що демократичний і підтримувальний стиль керівництва сприяє підвищенню рівня стресостійкості та швидшій соціальній адаптації, тоді як авторитарні методи ведуть до збереження високих рівнів тривожності та депресивних проявів [5, с. 1067; 2, с. 12]. Ці висновки узгоджуються з міжнародними публікаціями, де доведено зв'язок між типом командирської поведінки та інтенсивністю симптомів посттравматичного стресового розладу [6, с. 502]. Порівняння з попередніми дослідженнями вказує на те, що результати є співзвучними зі спостереженнями у сфері військової психології, де акцент робиться на ролі командира у створенні сприятливого психологічного клімату. Федоренко наголошує, що саме командир визначає атмосферу довіри й підтримки у колективі [4, с. 45], а в огляді StatPearls підкреслено значення лідера у ранньому виявленні ознак психологічного виснаження [9, с. 3]. Отже, дослідження підтверджує багатовимірний характер командирського впливу – від формування емоційного стану підлеглих до підтримки їхньої мотивації та зниження ризику соціальної ізоляції. Разом із тим виявлені обмеження дослідження. Вибірка респондентів була відносно невеликою, що ускладнює широке узагальнення висновків. Оцінка стану військовослужбовців ґрунтувалася переважно на самозвітах, що може зумовлювати суб'єктивність результатів. Крім того, дослідження мало крос-секційний характер, що не дозволяє простежити довготривалу динаміку впливу стилів лідерства на психологічне відновлення.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на проведення масштабних лонгітюдних спостережень, які дозволять оцінити вплив командирських практик у довготривалій перспективі. Перспективним є також вивчення ефективності спеціалізованих програм підготовки командирів, орієнтованих на розвиток емоційного інтелекту та кризового менеджменту [3]. Особливої уваги заслуговує аналіз культурного та організаційного контексту: у різних військових підрозділах ті самі моделі лідерства можуть мати відмінний ефект [7, с. 88]. Отже, результати нашої роботи підтверджують необхідність комплексного підходу до формування командирського лідерства, яке повинно інтегрувати психологічну,

організаційну та соціальну складові. Це відкриває перспективи для подальших наукових розвідок і практичних кроків у системі підготовки командирів та психологічної підтримки особового складу. Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні наукові підходи та емпіричні дані щодо впливу лідерства командирів на ефективність психологічного відновлення військовослужбовців після участі в бойових діях. Метою роботи було з'ясування взаємозв'язку між стилем командирської поведінки та результатами реадаптації особового складу, і поставлені завдання були реалізовані у повному обсязі. Отримані результати показали, що демократичний і підтримувальний стиль керівництва сприяє підвищенню стресостійкості та пришвидшує процес соціальної адаптації військовослужбовців. Встановлено, що атмосфера довіри у підрозділі та комунікативна відкритість командирів значною мірою знижують відчуття тривожності та ізольованості. Водночас авторитарні практики можуть посилювати симптоми посттравматичного стресового розладу, що уповільнює відновлення та зменшує ефективність програм психологічної підтримки.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих висновків для вдосконалення системи підготовки командирів Збройних Сил України. Включення модулів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, кризового менеджменту та навичок психологічної підтримки, здатне підвищити ефективність відновлення військових колективів після бойових дій. Дослідження підтвердило актуальність комплексного підходу до вивчення ролі командирського лідерства, що інтегрує психологічні, соціальні та організаційні чинники. Водночас залишаються обмеження, пов'язані з невеликим обсягом вибірки та відсутністю довготривалих спостережень. Це створює підґрунтя для подальших досліджень, спрямованих на вивчення динаміки впливу різних стилів лідерства у тривалій перспективі та на порівняння результативності програм командирської підготовки. Отже, робота узагальнює, що ефективне командирське лідерство є необхідною умовою для формування психологічної стійкості особового складу та забезпечення його успішної реадаптації після бойових дій. Перспективними напрямками досліджень визначаються вивчення культурних і організаційних особливостей впливу лідерства в українських умовах та розробка інтегрованих програм розвитку командирів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чернов А. Повернення з війни: соціально-психологічні особливості реадаптації та ресоціалізації ветеранів і ветеранок до умов цивільного життя. 2024. URL: <https://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14546/1/...> (дата звернення: 19.08.2025).
2. Шклярук А. В. Особливості декомпресії військовослужбовців як первинний етап психологічного відновлення. Кваліфікаційна робота, 2024. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/17231/1/...> (дата звернення: 19.08.2025).
3. Уповноважений комісії з ментального здоров'я ЗСУ ("Battlemind"): навчально-практична програма для підготовки військових, командирів та родин // NISS. 27.06.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viynu> (дата звернення: 19.08.2025).
4. Федоренко Ю. А. Психологічна реабілітація ветеранів ЗС України: сучасні виміри. *Habitus*, 2025. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2025/70-2025/43.pdf> (дата звернення: 19.08.2025).
5. Durazzo T. C. Leadership Styles Experienced During Military Service Predict Anhedonic Depression and PTSD Symptoms. *Military Medicine*, 2024. URL: <https://academic.oup.com/milmed/article/189/5-6/e1064/7332169> (дата звернення: 19.08.2025).

6. Hammer L. The Effects of Platoon Leader Mental Health and Resilience Training on Subordinate Outcomes. *Military Medicine*, 2024. URL: https://academic.oup.com/milmed/article/189/Supplement_3/501/7735904 (дата звернення: 19.08.2025).
7. Le N. Q. How Military Service Affects Veterans' Job Outcomes: The Role of “Military-Friendly” Employers. *Journal of Veterans Studies*, 2024. URL: <https://journal-veterans-studies.org/articles/10.21061/jvs.v10i1.513>(дата звернення: 19.08.2025).
8. McGuffin J. J. Military and Veteran Help-Seeking Behaviors: Role of Leadership. *PMC (PMID)*. 2021. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10013222/> (дата звернення: 19.08.2025).
9. StatPearls. Veteran and Military Mental Health Issues. *NCBI Bookshelf*, 2023. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK572092/> (дата звернення: 19.08.2025).
10. Zhang Y. Machine Learning Applications Related to Suicide in Military and Veterans: A Scoping Literature Review. *arXiv*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2505.12220> (дата звернення: 19.08.2025).

REFERENCES

1. Chernov, A. (2024). Povernennia z viiny: sotsialno-psykholohichni osoblyvosti readaptatsii ta resotsializatsii veteraniv i veteranok do umov tsyvilnoho zhyttia. URL: <https://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14546/1/...> [in Ukrainian].
2. Shkliaruk, A. V. (2024). Osoblyvosti dekompresii viiskovosluzhbovtiv yak pervynnyi etap psykholohichnoho vidnovlennia. Kvalifikatsiina robota. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/17231/1/..>[in Ukrainian].
3. Upovnovazhenyi komisii z mentalnoho zdorov'ia ZSU (“Battlemind”): Navchalno-praktychna prohrama dlia pidhotovky viiskovykh, komandyriv ta rodyn, (2023). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viyny> [in Ukrainian].
4. Fedorenko, Yu. A. (2025). Psykholohichna rehabilitatsiia veteraniv ZS Ukrainy: suchasni vymiry [Psychological rehabilitation of Ukrainian Armed Forces veterans: contemporary perspectives]. *Habitus*. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2025/70-2025/43.pdf> [in Ukrainian].
5. Durazzo, T. C. (2024). Leadership Styles Experienced During Military Service Predict Anhedonic Depression and PTSD Symptoms. *Military Medicine*. URL: <https://academic.oup.com/milmed/article/189/5-6/e1064/7332169>
6. Hammer, L. (2024). The Effects of Platoon Leader Mental Health and Resilience Training on Subordinate Outcomes. *Military Medicine*. URL: https://academic.oup.com/milmed/article/189/Supplement_3/501/7735904
7. Le, N. Q. (2024). How Military Service Affects Veterans' Job Outcomes: The Role of “Military-Friendly” Employers. *Journal of Veterans Studies*. URL: <https://journal-veterans-studies.org/articles/10.21061/jvs.v10i1.513>
8. McGuffin, J. J. (2021). Military and Veteran Help-Seeking Behaviors: Role of Leadership. *PMC (PMID)*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10013222/>
9. StatPearls. (2023). Veteran and Military Mental Health Issues. *NCBI Bookshelf*. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK572092/>
10. Zhang, Y. (2025). Machine Learning Applications Related to Suicide in Military and Veterans: A Scoping Literature Review. *arXiv*. URL: <https://arxiv.org/abs/2505.12220>

Подано до редакції: 15.09.2025.