

*Товма І.М.* кандидат військових наук,  
заступник начальника кафедри психології та  
педагогіки гуманітарного факультету  
Національна академія Національної гвардії України  
<https://orcid.org/0000-0003-4997-6314>

## ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА ПІДРОЗДІЛАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

*У статті досліджено питання ключових аспектів психології лідерства як фактору ефективного управління підрозділами Національної гвардії України. Виявлено основні психологічні характеристики особистості лідера, розглянуто специфіку та роль інноваційного лідерства. Сформульовано основні вимоги до лідера-командира і систематизовано основні професійні якості сучасного командира як ефективного керівника підрозділу. Виділено ключові особливості чотирьох квадрантів самоактуалізації та визначено квадрант, на який слід орієнтуватися командирів підрозділу в процесі вирішення службових (бойових) завдань.*

**Ключові слова:** психологія лідерства; лідер-командир підрозділу; інноваційний лідер; керівник; квадрант самоактуалізації.

**Вступ.** На сьогоднішній день, виходячи з особливостей та практики виконання службових (бойових) завдань підрозділами Національної гвардії України в умовах воєнного стану в Україні, не викликає жодного сумніву, що для ефективного управління підрозділами виникає особлива потреба у компетентних, активних та цілеспрямованих фахівцях, які зможуть самостійно приймати рішення, готові брати на себе відповідальність за їх виконання та наслідки, вміють правильно будувати відносини з підпорядкованим особовим складом та оточуючими. Для сучасних цивільних організацій та державних формувань силового блоку і, зокрема, Національної гвардії України, набирає найбільшої актуальності пошук, формування та розвиток керівників, які мають необхідний набір лідерських компетенцій, адже саме від керівника, стилю його управління та взаємодії з колективом залежить не тільки якість виконання службових (бойових) завдань, але й життя та здоров'я особового складу.

Ефективне керівництво, яке побудоване на сучасних поняттях психології управління та психології лідерства не є виключенням та займає особливо важливе місце у військовій справі. В умовах діяльності підрозділів Національної гвардії України лідерство являє собою вміння в найкоротші терміни знаходити оптимальне вирішення

конкретної військової проблеми та організувати особовий склад підрозділу для досягнення цілі в відповідних умовах. Через це актуального значення набуває дослідження питань ключових аспектів психології лідерства як фактору ефективного управління підрозділами Національної гвардії України.

**Теоретичне підґрунтя.** Психологія управління залишається предметом вивчення багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Особлива роль авторами відводиться психології лідерства, яка, безумовно, займає ключове місце в управлінні військових підрозділів. Значний внесок у вивчення питання особистості керівника, ефективного управління колективом та формування та розвиток лідерських компетенцій зробили О.М. Бандурка, В.І. Барко, О.М. Кокун, С.О. Колесніченко, С.О. Ларіонов, В.О. Лефтеров, В.І. Осьодло, І.І. Приходько, О.Г. Романовський та інші. Проблематика, пов'язана із сучасними підходами до лідерства в органах публічної влади, розглядалася у працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади висвітлено у роботі. Незважаючи на значну увагу науковців до цих питань, процеси модернізації публічного та військового управління вимагають подальших досліджень, пов'язаних із

розвитком лідерства в органах публічної влади та підрозділах силових структур, зокрема. Поняття лідерства розширилося у зв'язку з появою сучасних викликів у публічному управлінні, зумовлених національними особливостями та чинниками зовнішнього середовища [8, 158-164]. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника розкрито у роботі [10]. Професійно-особистісний потенціал визначає не тільки ефективність професійної діяльності в даний момент часу, але і є основоположним для розвитку і саморозвитку особистості, що вкрай важливо для керівника МВС України [3, 188] та вказує на актуальність питання професійного та особистісного потенціалу керівників підрозділів Міністерства внутрішніх справ України. Психологічна ефективність програм розвитку управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ України знайшов своє відображення в дослідженні [5, 169-178], а в роботі [11, 455-468] запропоновано компетентнісний підхід стосовно навчання та практичної підготовки офіцерів Національної гвардії України. Трансформаційні особливості мотиваційної сфери військовослужбовців, їх вплив на лідерські компетенції особистості розкрито у науковій статті [9, 347-366]. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО висвітлює теоретичні основи військового лідерства, шляхи і підходи до розвитку професійно важливих якостей офіцера-лідера, механізми практичної реалізації лідерської позиції та враховує досвід провідних країн світу [4].

Однак, на сьогодні залишається невирішеним низка проблем, зокрема, виявлення психологічних характеристик та особистості лідера як ефективного командира підрозділу Національної гвардії України, вибору оптимальної стратегії інноваційного лідерства для виконання службово-бойових завдань підрозділами, визначення загальних факторів психології управління підрозділами Національної гвардії України з урахуванням специфіки завдань та умов службової (бойової) діяльності. Тому, теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації психології

лідерства як фактору ефективного управління підрозділами Національної гвардії України вимагають подальших досліджень. Актуальність досліджуваних питань визначається тією об'єктивно важливою роллю, яку психологія лідерства відіграє в забезпеченні ефективного виконання службових (бойових) завдань підрозділами Національної гвардії України.

Метою даної статті є розгляд психології лідерства як фактору ефективного управління військовими частинами Національної гвардії України.

**Результати і обговорення.** У сучасному суспільстві, лідерство стрімко розвивається отримуючи нові виклики. Зазвичай ефективними лідерами вважають тих, хто здатен об'єднати навколо однієї мети людей, надихнути на рух вперед до цієї мети, змусити команду повірити у власні сили, створити відчуття довіри. Лідери, які вміють надихати людей, покладаються на своє внутрішнє відчуття, щоб визначити правильний момент для демонстрації своїх недоліків чи навпаки унікальності. Ми кажемо про таких людей, що вони добре «відчувають ситуацію», тобто здатні правильно збирати і тлумачити інформацію про відносини між людьми. Такі лідери відчувають на інтуїтивному рівні, що саме відбувається в їхньому колективі, не потребуючи роз'яснення подробиць від безпосередніх учасників подій [1, 5].

За підрахунками Р. Дафта існує понад 350 визначень лідерства. Одне з них наступне: лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку та дії) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей та відповідно до суспільно вагомих цінностей. «В результаті, - зазначають К. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард, - з'явилося безліч відповідей, кожна з яких була по-своєму правильною. Ці відповіді були найрізноманітнішими, починаючи від твердження видатного ученого, політолога й письменника Уоррена Бенніса, який сказав, що лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно – перед вами, й закінчуючи словами Кена Блангарда,

ученого й письменника, який стверджує, що сенс лідерства – рухатися до чогось, ніж блукати безцільно» [6, 8-9]. Ральф Стогділл, відомий американський вчений у сфері лідерства, висловлював свою думку про лідерство наступним чином: «Існує майже стільки ж визначень лідерства, скільки людей, які намагалися його визначити» [12, 31]. На думку Деніела Гоулмена, співголови Консорціуму з досліджень важливості емоційного інтелекту в управлінні при Ратгерському університеті, всі ефективні лідери мають спільну особливість, а саме високий рівень так званого емоційного інтелекту. У своїй роботі він доводить, що саме емоційний інтелект є необхідною умовою успішного лідерства. «Людина може мати найкращу освіту, аналітичний склад розуму і фонтанувати цінними ідеями, але все одно не стане відмінним лідером, якщо має низький рівень емоційного інтелекту». У своїх дослідженнях Д. Гоулмент виділив п'ять основних складових емоційного інтелекту: самосвідомість, самоконтроль, мотивація, емпатія та комунікабельність [2, 5]. Важко не погодитись з ним, оскільки всі перелічені складові, дійсно повинні бути присутні в ефективного лідера.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного, суспільного та військового життя, пов'язаних із здійсненням владних функцій. До відомих критеріїв оцінки лідерства належать:

1) Вроджене прагнення вести за собою. Бути лідером означає вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть іти за ним.

2) Мотивація першості. Для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.

3) Впливовість. Адже, щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-

друге, впливовість цієї людини не підтримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.

4) Зануреність і закоханість у свою справу. Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням та різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності.

5) Компетентність і креативність. Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у розв'язанні проблемних питань та ситуацій.

6) Психологічна надійність – здатність підтримувати потрібний рівень «я хочу», «я можу» і «я повинен» у різних, особливо напружених, ситуаціях життєдіяльності.

7) Адекватна самооцінка і саморегуляція. У лідерів у більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка у поєднанні з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та мети. Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших.

8) Самовдосконалення. Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички [13, 12-17].

Вищезазначені критерії безпосередньо стосуються військових керівників, але й не є обмеженими в оцінці їх діяльності. В ідеалі, «справжній лідер» відповідає високим показникам за кожним із критеріїв, чи, залежно від обставин, має яскраве вираження тільки певної їх частини, при цьому не заперечуючи решту критеріїв.

На практиці, поширеною психологічною характеристикою особистості вітчизняного керівника є те, що він відкрито жестикулює, демонструє впевненість, здатність до домінування. Він виділяється рішучим поглядом, вільною ходою, різкими рухами, рівною спиною. Міміка, жестикуляція домінуючого індивіда є лише вершиною айсбергу. Важливим є внутрішній стан, тип мислення. Більшості лідерів подобається ризикувати, приймати неординарні рішення, брати на себе відповідальність, постійно рухатися вперед, застосовуючи інноваційні технології. Маючи велику силу волі, він, за рахунок

комунікативних здібностей та вміння мотивувати, заражає впевненістю підлеглих. Лідер-командир підрозділу психологічно впливає на колектив, тому кожен переймається загальними ідеями, виявляє бажання досягати поставленої мети.

Стрімкий технічний прогрес у військовій справі, різні зміни у військовій політиці, розробка та використання нових видів озброєння вносять певні корективи у організацію діяльності військового керівника та передбачають адаптацію до цих умов, що також сприяє виникненню лідерів нового виду.

Саме тому сучасний лідер-командир підрозділу вже не є своєрідним диктатором, як це було раніше. Тепер він вважається натхненником, тому що він не дає жодних готових рішень, а дозволяє колективу підрозділу їх формувати. Сила та перевага лідера зазвичай ґрунтуються не тільки на його авторитеті, але й на визнанні внеску всього особового складу підрозділу, повазі та досягненнях.

Окремо важливе значення для ефективної бойової діяльності підрозділів Національної гвардії України має забезпечення так званого інноваційного лідерства. Інноваційне лідерство – це здатність лідера-командира постійно стежити за всіма поточними тенденціями та змінами в підрозділі та зовнішньому середовищі, відповідним чином реагувати на них. До того ж, інноваційне лідерство припускає, що лідер-командир стежить за тим, наскільки всі деформації, що відбуваються в тому чи іншому підрозділі відповідають динаміці деформацій у зовнішньому середовищі. Цікаво, що нове, інноваційне лідерство ґрунтується на розумінні всіх сильних сторін лідера та формуванні ефективної команди.

Інноваційне лідерство характеризується тим, що керівник постійно транслює інноваційну версію виконання службових (бойових) завдань підрозділу. Але про внесення змін думає не лише керівництво підрозділу. Новатор тісно спілкується зі своєю командою з офіцерського складу, підштовхуючи підлеглих до здійснення задалегідь запланованих дій. Він постійно працює над своїми особистими якостями,

підвищує рівень своєї кваліфікації та прагне до професійного зростання в військовій справі. Хоча й зовнішнє військово-політичне середовище може змінюватися, такий лідер все одно готовий підтвердити свій високий рівень компетентності та взятися за досить складні, але цікаві службово-бойові завдання.

Сучасний керівник підрозділу перестає бути людиною, яка завжди просто диктує умови своїм підлеглим. Все частіше у керівників проявляється інноваційний підхід у вирішенні службових (бойових) завдань, починаючи від стилю керівництва в різних умовах і до способів виконання конкретних завдань.

Крім того, сучасний лідер-командир підрозділу має бути креативним та ефективним в своїй роботі, має відрізнитися своєю витривалістю та стресостійкістю. Інноваційність такого керівника повинна проявлятися у наступних рекомендаціях:

1) Як і будь-який кваліфікований фахівець своєї справи, військовий лідер-керівник має бути професіоналом, він повинен розуміти специфіку та тонкості своєї справи, постійно підвищувати свої вміння та навички, розуміти механізми і причини змін, що відбуваються, бути гнучким у вирішенні питань службової (бойової) діяльності, мати стратегічне бачення, розуміти та прогнозувати ризики та майстоуни, бачити та створювати проміжні цілі та забезпечувати їх досягнення, розуміти потенціал підрозділу та впроваджувати ефективне використання ресурсів та тайм-менеджмент, формувати команду та вміти делегувати свої повноваження. Новатори чудово знають, у якому напрямку вони рухаються, чітко уявляють картину майбутнього і прораховують, яким чином буде досягнуто цілі.

2) Зосередженість на вирішенні конкретних службових (бойових) завдань та високі результати виконання таких завдань. Кожен інноваційний лідер-командир хоче позбутися або звести до мінімуму бюрократію. Таким керівникам простіше швидко обговорити певний проект у команді з підлеглими, а потім одразу ж почати працювати над ним.

3) Постійний зв'язок керівника із своєю командою та особовим складом підрозділу. Лідери нового покоління створюють умови для того, щоб всі підлеглі чітко усвідомлювали завдання. Кожний військовослужбовець має право висловити усі свої цінні ідеї, а лідер-командир завжди готовий та здатний їх вислухати та прислухатися до них. Вміння командира бути відкритим для конструктивної критики є не менш важливою ознакою справжнього сучасного керівника, який здатен робити відповідні висновки та працювати над собою в інтересах своєї команди. Крім того, сучасний лідер-командир виконує й представницькі функції, він представляє колектив у відносинах з вищим керівництвом, відстоює інтереси і позицію колективу, розмовляє з керівництвом про проблеми та потреби команди, готовий відмовитися від будь-чого заради інтересів колективу [10, 17-18].

4) Довірчі відносини з підлеглими. Потрібно зазначити, що будь-які інновації – це високий ризик. Адже далеко не всі думки та ідеї, які були визнані дієвими та прогресивними, забезпечать ефективне виконання службових (бойових) завдань. Щоб уникнути розчарувань, новатори працюють над створенням довірчої атмосфери в колективі, виховують у підлеглих почуття взаємодопомоги.

5) Переконливість. Важливо, що інноваційні лідери-командири ніколи не нав'язують свої ідеї особовому складу, а просто висловлюють їх із особливим ентузіазмом. Саме тому військовослужбовці із величезним бажанням слідує за такими лідерами. Усі інноваційні лідери приділяють велику увагу серйозним проектам, що вимагають багато часу. На шляху досягнення своєї мети вони шукають нові способи, які б допомогли вирішити дану проблему набагато швидше та легше.

Вищезазначений список не є вичерпним і, безумовно, залежить від особистості керівника, внутрішніх та зовнішніх умов, які виникають під час службової (бойової) діяльності. Коли командир підрозділу Національної гвардії України є не тільки керівником, а й лідером, то його керівництво не є нейтральним. Таке

лідерство наповнене припущеннями про природу підлеглих, їх потреби і надії, комунікації та відносини між всіма військовослужбовцями.

Тому першим питанням лідерства є упорядкування психології керівника підрозділу. У випадках, коли «недолідер» завдяки своїм здібностям вміє зацікавити підлеглих і повести їх за собою в процесі вирішення службово-бойових завдань, але не вміє правильно ставити цілі, то виходить «багато галасу з нічого». Такому керівнику легко розбурхати людей, але сконцентрована енергія військовослужбовців швидко згорає і розсипається, змінюючись наростаючим незадоволенням. Тому, відчуваючи в собі здібності та бажання бути лідером, потрібно розвивати свою особистість, навчатися ставити правильні цілі та знаходити раціональні рішення. В цьому обов'язково допоможе самоосвіта та різні курси розвитку особистості. Такі навчання сформують першорядні навички, якими зобов'язаний володіти лідер, щоб направити свою енергію та енергію підлеглих по найбільш оптимальному шляху.

В подальшому розвитку лідеру-командиру підрозділу Національної гвардії України можуть дуже допомогти знання про психологію управління, лідерство, педагогіку, проектний та тайм-менеджмент та ін. Також, важливі вміння визначати тип особистості людини, з якою лідер-командир спілкується, щоб знайти для неї найкраще місце в своїй команді для вирішення того чи іншого службового (бойового) завдання. Командиру-лідеру необхідно приділяти час та увагу підлеглим, знати слабкі та сильні сторони кожного члена свого підрозділу для визначення першочергових та другорядних завдань. Не менш важливим є і вміння працювати над собою, адже лідерські здібності, як і будь-які інші, слід розвивати.

Якщо не брати до уваги ситуацію криз, то зазвичай для підрозділів Національної гвардії України необхідні лідери, що самоактуалізуються, тобто люди, які не мають усіх готових відповідей на всі питання, але ті, які можуть викликати процес знаходження відповідей серед підлеглих. У першому випадку немає часу

на діалог, немає часу на навчання, немає часу на вивчення особового складу підрозділу. Існує безпосередня загроза, що вимагає негайної відповіді, і є «сильний» лідер. У другому випадку підрозділу необхідний лідер, який вірить у своїх підлеглих і має навички, за допомогою яких вони можуть виявити свої найкращі сторони.

Лідери, що самоактуалізуються, знають, що лідерство – це не про них, це про людей, про бачення, про майбутнє. Тому вони утримують двосторонній фокус уваги. По-перше, такі особистості сфокусовані на необхідних характеристиках (навички, компетентності), які абсолютно необхідні для досягнення мети. Вони сфокусовані на результатах: на досягненні, виконанні, на тих людях, які здатні працювати та робити внесок. На відміну від бюрократів, такі лідери орієнтуються не на минуле, а на досягнення інноваційних ефективних результатів.

По-друге, вони сфокусовані на значенні цих дій. Результати та навички мають бути важливими, надихаючими, повними сенсу. Сенс і виконання – два поняття в нейросемантиці, дві осі, що утворюють форму моделі, яку можна назвати квадрантом самоактуалізації. Не значне і не цікаве, що не стосується справи, неважливо. Ніхто не захопиться цими невмотивованими речами (це умовний квадрант I). Те, що включає найвищі компетентності, але не має сенсу, відволікає, а потім втрачає мотивацію (це умовний квадрант II). Те, що занадто надихає і має високий сенс, спонукає людей працювати натхненно, але потім, з року в рік набридає, сходить нанівець, розчаровує, демотивує і люди покинуть цю справу (це умовний квадрант III).

В останньому квадранті залишаються високий зміст і висока кваліфікація – тут треба актуалізувати найвищі та найкращі здібності (це умовний квадрант IV). Тут все сходиться воєдино в чудовій синергії, тому те, що підлеглі роблять, оптимально важливо та ефективно. І це те місце, куди ведуть ефективні лідери. Вони йдуть туди самі та пропонують підлеглим це майбутнє як бачення [14, 113].

Саме на цей умовний квадрант IV слід орієнтуватися керівникам підрозділів Національної гвардії України в процесі вирішення службових (бойових) завдань. Рекомендований підхід забезпечить ефективність керівництва підрозділом та якість виконання завдання.

### Висновки.

Рішення сформульованих в статті ключових проблем становить основу методологічного підходу до дослідження і використання психології лідерства як фактору ефективного управління підрозділами Національної гвардії України.

У призмі глобальних та локальних подій сьогодення, стрімкого технічного прогресу, використання сучасних засобів ведення бойових дій та розвитку форм впливу на дружні та ворожі сили постає сучасного лідера-командира набуває все більшого значення. Професіоналізм, інноваційність, нестандартний підхід до вирішення завдань, здатність адекватно оцінювати та прогнозувати розвиток подій, знання форм та методів формування та керівництва військовими колективами з урахуванням механізмів та інструментарію психології лідерства робить сучасного командира підрозділу ефективним лідером-командиром та забезпечує якість виконання службових (бойових) завдань. Враховуючи специфіку завдань, які виконують підрозділи Національної гвардії України формування сучасних лідерів-командирів на всіх рівнях військової освіти набуває особливого значення.

Запропоновані рекомендації керівникам підрозділів Національної гвардії України стосовно втілення особливостей психології лідерства можуть бути використані під час формування лідерських компетенцій у курсантів ВВНЗ та в повсякденній діяльності посадових осіб підрозділів та в процесі виконання службових (бойових) завдань. Подальшим напрямком розвитку даного дослідження може стати розробка поведінкової моделі керівника підрозділу Національної гвардії України для ефективного вирішення службових (бойових) завдань.

## Питання психології

### Список використаних джерел

1. Goffi R., Jonas G. Why should anyone be lead by you? // Harvard Business Review, September 2000.
2. Goleman D. What Makes a Leader? // Harvard Business Review, Jen 2014.
3. Kolesnichenko O., Larionov S. Professional-personal potential of the head Ministry of internal affairs of Ukraine. Psychological resources of the individual under the conditions of modern challenges. 2020. 183-189.
4. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навчальний посібник. К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. – 252 с.
5. Лапчук В.С., Барко В.І. Психологічна ефективність програм розвитку управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ України. Юридичний бюлетень : наук. журн. / редкол. : О. Г. Предместніков та ін. – Одеса, ОДУВС, 2016. – Вип. 2 (2). – С. 169-178.
6. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
7. Осьодло В. І., Поздишев С. О., Хмільяр О. Ф., Невмержицький В. М., Вітченко А. О., Карпова-Чемерис Л. І., Гапоненко Г. М. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника: підручник. – К. : НУОУ, 2014. – 354 с.
8. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління : збірник наукових праць / [за ред. О. В. Покатаєвої]. – Запоріжжя : КПУ, 2021. – № 2. – С. 158-164.
9. Prykhodko I. I., Matsehora Ya. V., Lipatov I. I., Tovma I. M., Kostikova I. I. Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the "Revolution of Dignity". The Journal of Slavic Military Studies. 2019. Vol. 32, № 3. P. 347–366.
10. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. – Харків, 2017 р. – с. 100.
11. Sokolovskyi, S.A., Naumenko, M.A. Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine // Asia Life Sciences. – 2020. – 22(2) 2020, 28 august 2020. – P. 455-468.
12. Stogdill R. Handbook of leadership: a survey of theory and research/ R.Stogdill. – N.Y. : The Free Press, 1974. – 312 p.
13. Татенко В. О. Психологічні ознаки професіоналізму / Татенко В. О. // Психологічні перспективи. – 2003. – Випуск 4. – С. 161 – 166.
14. Hall, L. M. Self-Actualization Psychology: The Psychology of the Bright Side of Human Nature. Clifton: Neuro-Semantics Publications (Vol. IV. Meta-Coaching). 2008. – 280 p.

### References

1. Goffi R., Jonas G. Why should anyone be lead by you? // Harvard Business Review, September 2000.
2. Goleman D. What Makes a Leader? // Harvard Business Review, Jen 2014.
3. Kolesnichenko O., Larionov S. Professional-personal potential of the head Ministry of internal affairs of Ukraine. Psychological resources of the individual under the conditions of modern challenges. 2020. 183-189.
4. Kontseptsiiia liderstva za standartamy armii krain NATO (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) [Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries] : navchalnyi posibnyk. K. : NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho, 2018. – 252 s. (in Ukrainian)
5. Lapchuk V.S., Barko V.I. Psykholohichna efektyvnist prohram rozvytku upravlinskykh zdibnostei kerivnykiv orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy. [Psychological effectiveness of programs for development of leadership skills of managers of internal affairs agencies of Ukraine] Yurydychnyi biuleten : nauk. zhurn. / redkol. : O. H. Predmestnikov ta in. – Odesa, ODUVS, 2016. – Vyp. 2 (2). – S. 169-178. (in Ukrainian)
6. Nestulia O. O., Nestulia S. I., Kononets N. V. Osnovy liderstva. [Basics of Leadership] Poltava : PUET, 2018. 241 s. (in Ukrainian)
7. Osodlo V. I., Pozdyshev S. O., Khmiliar O. F., Nevmerzhytskyi V. M., Vitchenko A. O., Karpova-Chemerys L. I., Haponenko H. M. Psykholoho-pedahohichni aspekty diialnosti viiskovoho kerivnyka. [Psychological and pedagogical aspects of the activity of a military leader] : pidruchnyk. – K. : NUOU, 2014. – 354 s. (in Ukrainian)
8. Pidlisna T. V. Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady. [Modern approaches to the development of leadership in public authorities] Pravo ta derzhavne upravlinnia : zbirnyk naukovykh prats / [za red. O. V. Pokataievoi]. – Zaporizhzhia : KPU, 2021. – № 2. – S. 158-164. (in Ukrainian)

9. Prykhodko I. I., Matsehora Ya. V., Lipatov I. I., Tovma I. M., Kostikova I. I. Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the "Revolution of Dignity". *The Journal of Slavic Military Studies*. 2019. Vol. 32, № 3. P. 347–366.
10. *Psykholohiia upravlinskoi diialnosti lidera. [Psychology of a leader's managerial activity] : navchalnyi posibnyk / Romanovskiy O.H., Ponomarov O.S., Hura T.V., Knysh A.Ie., Bondarenko V.V.. – Kharkiv, 2017 r. – s. 100. (in Ukrainian)*
11. Sokolovskiy, S.A., Naumenko, M.A. Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine // *Asia Life Sciences*. – 2020. – 22(2) 2020, 28 august 2020. – P. 455–468.
12. Stogdill R. *Handbook of leadership: a survey of theory and research/ R.Stogdill. – N.Y. : The Free Press, 1974. – 312 p.*
13. Tatenko V. O. *Psykholohichni oznaky profesionalizmu. [Psychological features of professionalism] / Tatenko V. O. // Psykholohichni perspektyvy. – 2003. – Vypusk 4. – S. 161 – 166. (in Ukrainian)*
14. Hall, L. M. *Self-Actualization Psychology: The Psychology of the Bright Side of Human Nature. Clifton: Neuro-Semantics Publications (Vol. IV. Meta-Coaching). 2008. – 280 p.*

### Summary

*Tovma I. M. Candidate of Military Sciences, Deputy Head of the Department of Psychology and Pedagogy, Humanitarian Faculty, National Academy of the National Guard of Ukraine*

### **LEADERSHIP PSYCHOLOGY AS A FACTOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE MILITARY UNITS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE**

**Introduction.** *Since the martial law in Ukraine have been announced, the units of the National Guard of Ukraine performing their tasks and missions in rough and dangerous conditions and there is no doubt that for the effective management of units there is a special need for competent, active and purposeful specialists who can independently make decisions, are ready to take responsibility for their implementation and consequences, are able to properly build relationships with subordinate personnel as well as with civilians. Therefore, leadership psychology plays an outstanding role in provision of effective management of the unit.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to study the leadership psychology as a factor for effective management of a military unit of the National guard of Ukraine.*

**Originality.** *The scientific result of the work is a methodology for considering the psychology of leadership as a factor in the effective management of military units of the National Guard of Ukraine. Special attention is paid to the concept and key psychological features of a modern leader-commander of a military unit; the main requirements for an innovative leader-commander of a military unit were considered and his main professional qualities were systematized. In the article the main professional qualities and basic demands to leader-commander as an effective manager have been formulated. The key peculiarities of four self-actualization quadrants have been analyzed and outlined. It has been emphasized on the quadrant which should be considered by a commander while performing service and combat tasks. The practical result of the research are recommendations to the command of a military unit of the National Guard of Ukraine regarding the implementation of the features of leadership psychology in the process of performing daily service and combat tasks.*

**Conclusion.** *The solution to the key problems formulated in the article forms the basis of a methodological approach to research and the use of leadership psychology as a factor in the effective management of units of the National Guard of Ukraine.*

*The proposed recommendations to unit commanders of the National Guard of Ukraine regarding the implementation of the features of leadership psychology can be used during the formation of leadership competencies for cadets of military educational institutions and in the daily activities of unit officials and while performing service (combat) tasks. The development of a behavioral model of a unit commander of the National Guard of Ukraine for the effective solution of service (combat) tasks can become a further direction of the development of this research.*

**Key words:** *psychology of leadership; leader-commander of a unit; innovative leader; manager; self-actualization quadrant.*

Received/Поступила: 20.10.22.