

Полтєва Н. В. слухачка кафедри морально-психологічного забезпечення діяльності військ (сил) гуманітарного інституту, Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського
<https://orcid.org/0009-0009-0898-4984>

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У КОМАНДИРІВ ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗС УКРАЇНИ

В статті проаналізовані психологічні засади розвитку лідерських якостей у командирів військових підрозділів Збройних Сил України, які визначають провідну функціональну роль лідерства у командирів, найбільше впливаючи на загальну ефективність її функціонування через утвердження нових моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей. Лідерство відображає здатність командира до самостійного й адекватного узгодження зовнішніх і внутрішніх умов діяльності для досягнення оптимального способу вирішення професійних завдань.

Ключові слова: лідерство; лідер; військовий керівник; військово-професійна діяльність; військовослужбовець; командир військового підрозділу.

Вступ. У вік інформації, коли інтелект, професіоналізм, творчість, інтуїція, лідерські засади стають головним ресурсом особистості лідера – командира військового підрозділу Збройних Сил України, ефективність його керівної діяльності залежать від особистісних засад лідерських якостей. Пошук нових шляхів удосконалення військового лідерства, розвиток психологічних засад лідерства. Однак, в умовах російсько-української війни та реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти, її безпекових структур Збройним Силам України потрібні компетентні фахівці з лідерськими якостями, які спроможні виконувати завдання із захисту держави, діяти спільно із підрозділами країн-членів НАТО. Тому, для кожного військовослужбовця – прояв лідерства, захищаючи Україну в бойовій обстановці – є одним із головних завдань. Щоб зробити це успішно, кожний військовий повинний розвивати характер і професіоналізм, досягаючи досконалості насамперед розвиваючи психологічні засади а зокрема свої лідерські якості, особливо якщо військовослужбовець є командиром підрозділу.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні психологічних засад розвитку лідерських якостей у командирів

військових підрозділів Збройних Сил України.

Теоретичне підґрунтя. Питома вага наукових знань щодо феномену лідерства постійно зростає. Також, аналіз наукових досліджень теоретичних обґрунтувань щодо проблематики психологічних засад розвитку лідерських якостей у вітчизняної та зарубіжної наукової літератури показало, що основним домінантом лідерства набувають нові значення. Особливий інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління (В. Алещенко, В. Осьодло, О. Хміляр, О. Бойко, М. Пірен, М. Бесєдін, О. Нестуля, С. Нестуля, І. Грищенко, Л. Карамушка, П. Хаїтов, О. Кокун Д. Віллінк, Б. Уоррен Дж., та ін.).

Методи дослідження. Для з'ясування психологічних засад розвитку лідерських якостей у командирів військових підрозділів Збройних Сил України у статті використано аналіз та узагальнення наукових результатів, отриманих у ході дослідження природи лідерських якостей особистості.

Результати й обговорення. Сучасні дослідження проблематики лідерства, говорять нам про те, що технології формування лідерських якостей особистості в управлінні розроблені

недостатньо. Отже, оскільки в сучасності існує об'єктивна потреба в лідерстві, проблема формування лідерських якостей в управлінській діяльності є актуальною. Ефективне лідерство є одним із управлінських компонентів, який сприяє максимальній оптимізації процесу управління.

Аналіз наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, щодо феномену лідерства, свідчать про визначну роль самовдосконалення та саморегуляції у військового лідера, який діє в екстремальних умовах, оскільки забезпечує можливість виховання особистості, здатної самостійно приймати рішення, формувати й довізначати завдання у відповідності до вимог складних, мінливих ситуацій й завдяки цьому досягати поставлених цілей, таким чином феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника.

В умовах сьогодення існує велика потреба у командирах з лідерськими якостями, особливо в процесі реформування Збройних Сил України та переходу на стандарти НАТО. У військовій сфері сьогодні відчувається гостра потреба оволодіння офіцерським складом сучасними соціально-психологічними методами і технологіями військового управління [1].

Військове лідерство витлумачується як процес організації та керування малою соціальною групою, який сприяє досягненню спільної групової мети в мінімальні терміни з максимальним ефектом, детермінований пануючими в суспільстві соціальними відносинами. Лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності під час виконання завдань за призначенням.

Актуальність теми полягає у тому, що в умовах сьогодення існує велика потреба у розвитку психологічних засад лідерства які містять в собі за основу саме лідерські якості, які необхідно розвивати. На цей час питання психологічних засад розвитку лідерства у командирів військових підрозділів Збройних Сил України є дуже актуальним та вимагає скорішого

вивчення та вирішення проблемних питань щодо нестачі командирів з лідерськими якостями, що негативно впливає на ефективність управління підрозділами Збройних Сил України та управлінської діяльності в цілому.

На заміну «лідерам-героям» мають прийти скромні, але амбіційні щодо завдань організації лідери, які здатні розкрити потенціал і розвивати лідерські здібності. Дж. Коллінз називає таких керівників «лідерами п'ятого рівня». Лідери нової парадигми мають мислити і діяти в координатах і категоріях цінностей, поступаючись особистими інтересами й гординою [2, 3].

Д. Віллінк офіцер «Морських котиків» ВМС, вважає що можна розвинути у собі лідерські якості, насправді усі люди мають як сильні, так і слабкі сторони, і точнісінько, як спортсмени удосконалюють свої фізичні якості, можна розбудовувати когнітивні здібності, треба постійно працювати над собою, розвиваючи лідерські якості. Здатність свідомо та впевнено будувати та керувати своїми професійними планами з розумінням і прийняттям як можливостей, так і обмежень є однією з найважливіших функцій особистості лідера як командира військового підрозділу [4].

Так, систему поглядів щодо військового лідерства у Збройних Силах України, основні принципи його розвитку, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру і базові компетентності військових лідерів, визначено у Доктрині розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. Управління (менеджмент) у військах (силах) підтримує стабільність і контрольованість процесів та моніторинг результатів діяльності, а військове лідерство стимулює позитивні зміни, зосереджуючись на натхненні і взаємодії з особовим складом. Ефективність командування у ЗС України досягається шляхом поєднання командирами (начальниками) процесів управління і лідерства. На цей час питання психологічних засад розвитку лідерства у командирів військових підрозділів

Збройних Сил України є дуже актуальним та вимагає скорішого вивчення та вирішення проблемних питань щодо нестачі командирів з лідерськими якостями, що негативно впливає на ефективність управління підрозділами Збройних Сил України та управлінської діяльності в цілому. Відповідно до “Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України” може бути реалізоване на особистісному (безпосередньому), організаційному і стратегічному рівнях [5].

В. Алещенко звертає увагу на те що, лідерство, як феномен, впливає на наше життя взагалі щоденно, незалежно від нашого розуміння або від того, подобається нам це або ні. Це фундаментальне положення розуміння світу і нашого положення в ньому.

М. Пірен, розглядає типи лідерів і керівників, якості й управлінські ролі керівника, елітарне лідерство. Лідерство – універсальний феномен суспільного буття. Це і спричинило проблеми лідерської діяльності, які стали ключовими для досягнення організаційної ефективності та ефективного реалізації себе. Лідерство і керівництво – тісно пов’язані між собою поняття, проте їх не слід ототожнювати чи протиставляти [6].

Лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням, не дивлячись на різноманіття визначень та методів реалізації.

Важливо виділити одну з психологічних засад розвитку лідерських якостей командира військового підрозділу – виробництво новоутворень, тобто спрямованість на саморозвиток, що включає принаймні два рівні. До першого рівня належать лідерські якості, що визначають загальний напрям і сферу розгортання процесів розвитку, тобто стосуються сфери потенцій розвитку. Другий рівень утворюють розвивальні лідерські якості, які виконують функцію

засобів спрямованого розвитку. Так, лідерська настанова офіцера на формування у себе певних рис особистості, потрібних, наприклад, для успішної професіоналізації або реалізації особистісних прагнень, визначає вибір конкретних ситуацій поведінки і діяльності, формує механізм гальмування властивостей, що суперечать цій настанові, і механізми мобілізації функціональних ресурсів організму, що підвищують чутливість офіцера до певних зовнішніх дій. Проблематику стосовно психологічних засад розвитку лідерських якостей у професійній практиці військовослужбовця, у тому числі командирів військових підрозділів, порушено у працях, що стосуються професійного становлення, психології професіоналізму, професійної придатності, професійного самовизначення [7; 8; 9].

Узагальнивши різні підходи до визначення поняття “лідер”, ми будемо його розуміти як члена групи, що виконує основну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків, за яким група визнає право приймати рішення в значущих ситуаціях, яким добровільно підкоряються всі члени групи. Лідерський ресурс доповнює формальні владні повноваження керівника та підвищує успішність реалізації ним управлінських функцій. Будучи лідером, керівник має можливість впливати на процеси самоорганізації колективу, зближувати індивідуальні та групові інтереси його членів, а також більш повно представляти їх інтереси і потреби у зовнішніх інстанціях. Це, в свою чергу, позитивно позначається на емоційній атмосфері, в якій складаються і протікають взаємини між підлеглими, сприяє підвищенню згуртованості колективу, робить керівника більш успішним у вирішенні та попередженні міжособистісних конфліктів в його підрозділі. У той же час відсутність у керівника лідерських якостей справляє демотивуючий вплив на співробітників, негативно відбивається на стані морально-психологічного клімату в колективі та

ефективності спільної діяльності його членів [10].

Таким чином, військове лідерство – це рух вперед та розвиток, як елемент бойової сили у поєднанні з управлінням та інформацією, забезпечує виконання завдань в ході операцій (бойових дій). [13].

Щодня військовий лідер має справу із новими викликами, він повинен бути гнучким та адаптивним, завжди володіти останньою інформацією, бути належно підготовленим. Сила і примус при лідерстві часто замінюються спонуканням і натхненням. В результаті лідерського підходу дія ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера без явного або прямого прояву влади. Здатність лідера впливати на людей дає йому можливість використовувати владу та авторитет, що отримуються від його підлеглих [15].

Таким чином, рівень військового лідерства визначається посадовими функціональними обов'язками, а особистісний (безпосередній) рівень військового лідерства визначається особистісною характеристикою командира військового підрозділу.

Стосовно особистісний (безпосередній) лідерських якостей Д. Віллінк пропонує п'ять основних думок:

1) одне з головних умінь лідера – здатність абстрагуватися від деталей поточної ситуації та побачити загальну картину. Але водночас не втратити зв'язок із ситуацією;

2) основа ефективного лідерства у будь-якій сфері – правила ведення бою: забезпечити прикриття та просуватися; спрощувати; визначити пріоритети та виконувати; децентралізувати командування;

3) лідером може стати майже кожен. Для цього необхідно багато працювати над своїми слабкими сторонами, а також розуміти, які риси повноцінно розвинути у собі неможливо, і підбирати команду, що вас доповнює. Відсутність скромності – єдина перешкода, через яку неможливо стати лідером;

4) нездатність або небажання лідера казати правду може створити вкрай важкі наслідки для бізнесу. Витік однаково

відбудеться, і тоді поповзуть плітки, які можуть виявитися гіршими за реальність. Але найнеприємнішим буде те, що лідер втратить довіру команди;

5) лідер повинен уміти визначати, що рухає людиною, яка претендує на підвищення, – кар'єрні амбіції або прагнення сприяти успіху команди. Йому потрібно вміти розбудовувати скромність у надміру самовпевнених підлеглих і допомагати набутти впевненості у собі занадто скромним [4].

Отже особистісний (безпосередній) рівень лідерства командира військового підрозділу має особистісний характер та включає в себе психологічні засади розвитку основу яких складають такі психологічні якості як синтальність, організаційність, самовизначення та самооцінка, саморегуляція, позитивне самоствалення, спрямованість на саморозвиток, самоактуалізація та ін.

Синтальність військового лідера полягає у визначенні цілеспрямованої зміни рівня групової діяльності та її продуктивності. Цей підхід зосереджує увагу на важливому аспекті міжособистісної взаємодії, з'ясовуючи, хто, як і на кого впливає. Той член групи, чий вплив домінує, як правило, змінює спрямованість свідомості та моделі поведінки інших членів військового колективу [11].

Командир військового підрозділу з лідерськими якостями має мати організаційні здібності та вести за собою людей на вирішення спільних для військового підрозділу задач, для цього необхідно мати здібності не тільки в керуванні військовими процесами, а і мати здатність бути організатором. Військовий керівник-лідер формулює мету, що хвилює більшість членів військового колективу, бере на себе відповідальність за створення нехай не всіх, але обов'язково основних, визначальних умов для досягнення цієї мети; уміє планувати спільну роботу, враховуючи інтереси і можливості кожного члена військового колективу; втягує людей у виконання необхідних для колективу, але не дуже вигідних для окремих виконавців справ; використовує

для прийняття рішення думки і пропозиції колективу, інколи протилежні власній позиції; вміє робити організовані ним справи цікавими і привабливими для інших військовослужбовців; планує спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена військового колективу.

Важливою якістю особистості як лідера військового підрозділу є вміння здійснювати самовизначення своїй професійно-управлінській діяльності та надавати самооцінку своїм здібностям. Варто зауважити, що вивчення процесу професійно-управлінського самовизначення особистості, розробка критеріїв і показників його успішності, оцінка сформованості його передумов є необхідною умовою свідомого управління офіцером з МПЗ цим процесом (через систему МПЗ, участі в управлінні кар'єрою військовослужбовців, підвищення кваліфікації, професійної орієнтації та психологоуправлінського консультування).

Рушійною силою становлення саморегуляції є смислотворення, спрямоване на формування й актуалізацію готовності мотиваційно-сміслової сфери суб'єкта, до того, щоб особистісний смисл (засіб самоствердження) екстраполювався у контекст соціальної значущості, внаслідок чого уможлиблюється оптимальна редукція суперечності між егоїстичними цілями людини та суспільною цінністю її діяльності. Не менш важливу роль у становленні саморегуляції військових фахівців відіграє їх духовність. Процес розвитку духовних цінностей є необхідною умовою визначення провідних характеристик та напрямів життєвого шляху особистості військовослужбовця загалом та у сфері його професійної діяльності, зокрема, як іманентного, внутрішнього утворення в структурі особистості. Духовне начало є тією внутрішньою інстанцією, завдяки якій особистість збагачується характеристиками самодостатнього суб'єкта активності, здатного до творчого, концептуального переосмислення та трансформації як зовнішніх умов діяльності, так і власних потенційних можливостей.

Таким чином, саморегуляція особистості у професійній діяльності віддзеркалює ступінь сформованості у неї мотивації до розв'язання професійних завдань, впевненості у професійному призначенні, значущості професійних та особистісних цінностей, рішучості, включно до самопожертви, готовність твердо і непохитно виконувати свій професійний обов'язок за будь-яких умов [12].

Позитивне самоставлення особистості військового лідера полягає у здатності свідомо та впевнено будувати свої життєві плани з розумінням і прийняттям як можливостей, так і обмежень. Самоставлення реалізується через афективну складову самосвідомості, яка нерозривно пов'язана з когнітивним компонентом, оскільки саме на основі знань про себе в людини виникає ставлення до власної особистості, яке може бути позитивним чи негативним, адекватним чи ні. І вже на основі самоставлення будується модель вчинків та дій, яка утворює поведінковий чи регулятивний компонент самоставлення. Саме самоставлення є одним із важливих елементів самосвідомості. Воно має свою структуру, функції, полюси та специфічні особливості.

Дуже важливо коли командир військового підрозділу має лідерські якості, який усвідомлює що повинен постійно працювати над собою, розвиваючи свої лідерські якості, який розвиває в собі самоактуалізацію. Справжньому лідеру нема на кого перекидати провину, він повинен ухвалювати правильні рішення, формувати взаємини, доносити інформацію так, щоб вона була зрозумілою для усіх, контролювати своє емоції, уміти абстрагуватися, навчати членів своєї команди, зобов'язаний вселяти у людей надію та гордість, брати на себе відповідальність. Всі ці якості має мати сучасний військовий керівник. Нажаль розвивати лідерські якості в умовах сьогодення не просто, у багатьох відбувається зміна способу життя в умовах російсько-української війни, тому для одних командирів підрозділів буде легше адаптуватися для інших важче, це означає

втрату професійних стереотипів, відтворення яких перетворилося на сенс буття, а для інших може стати умовою розширення професійного простору, ними ж організованого для самоактуалізації і саморозвитку. Зрозуміло, що дуже непросто діагностувати і пояснювати діяльність особистості з точки зору самоактуалізації, тому у сучасній науці і залишилися невирішеними проблеми детермінації ініціативної поведінки. На думку автора теорії трансформаційного лідерства В. Bass лідери намагаються змусити своїх підлеглих перейнятися розумінням ключових проблем групи або організації та зацікавити підлеглих досягненням, ростом і розвитком. Лідер прагне стати для своїх підлеглих зразком для наслідування, знаходиться в постійному процесі трансформації і саморозвитку. Створює бачення майбутнього та місію, ставить високі цілі, виявляє наполегливість і рішучість у досягненні, інтереси справи ставить понад усе. Самоактуалізацію також можна вважати ініціативною формою поведінки, тобто такою, яку ініціює сам офіцер-лідер. Таким чином вимагаючи від лідера певних ініціативних дій, спрямованих на трансформацію свідомості і діяльності його послідовників, їх інтеграцію в єдину команду і мобілізацію на досягнення бажаної мети.

Досліджуючи механізми саморозвитку лідерських якостей Д. Гоулмана, Р. Бояціса та Е. Маккі у спільній роботі дають досить ґрунтовний аналіз кожного з етапів саморозвитку лідерських навичок, труднощів і шляхів їх подолання в процесі навчання. Тобто саморозвиток починається з навчання навіть в процесі військової служби, необхідно самовдосконалюватись. Ці ж проблеми займають центральне місце в праці Р. Бояціса та Е. Маккі, сама назва якої говорить про її зміст: «Резонансное лідерство: Самовдосконалення на основі активної свідомості, оптимізму й емпатії» (2005). Дійсно, саме активність свідомості, оптимізм і емпатію вони розглядають не лише як базові навички емоційного лідерства, а й головні фактори реалізації програми самовдосконалення лідера та відновлення лідерського потенціалу.

Останнє є край необхідним навіть для ефективного лідера з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту в силу тих небезпек, які породжуються «управлінським стресом». Р. Глікман аналізуючи особливості мислення харизматичного лідерства спирається на те що оптимальне мислення яке він розглядає як технологію максимізації талантів, ресурсів і часу досягається за допомогою особистісного і професійного саморозвитку. «Оптимальне мислення, - пише він, - це мова вашого кращого Я. Вона надихає вас діяти в повну силу й не дозволяє задовольнятися другим сортом» [11].

Разом з цим, Грибенюк Г.С. вважає, що саме саморегуляція є невід'ємною складовою професіогенезу особистості, процес становлення й розвитку саморегуляції охоплює всі етапи професійного життя людини і вирішальним чином зумовлює результативність виконання професійних функцій. На думку автора формування здатності до саморегуляції є одним з найважливіших завдань підготовки сучасного фахівця, який діє в екстремальних умовах, оскільки забезпечує можливість виховання особистості, здатної самостійно приймати рішення, формувати й довізначати завдання у відповідності до вимог складних, мінливих ситуацій й завдяки цьому досягати поставлених цілей. Він піднімає проблемне питання стосовно чинної у нашій державі система підготовки фахівців, яка реалізується, як правило, у контексті традиційної предметно-інформаційної парадигми, а тому, зрозуміло, не може відповідати сучасним вимогам професійної підготовки. Основний недолік чинної системи полягає в тому, що в ній недостатньо реалізується суб'єктний підхід до виховання особистості як самодостатнього професіонала, це стосується професійної підготовки особистості до діяльності, яка здійснюється в екстремальних умовах і передбачає сформованість у людини системи специфічних особистісно-професійних якостей, властивостей, здатностей, знань, умінь та навичок. Особлива роль належить при цьому

новоутворенням, котрі заломлюються крізь призму самосвідомості. Лише через самосвідомість, завдяки їй можливе опрідметнення, об'єктивація однієї із найактуальніших соціально-психологічних потреб людини як особистості – потреби у самовизначенні, самореалізації та самоствердженні [12].

Отже, професіогенез особистості складає перш за все саме саморегуляція, становлення саморегуляції в діяльності є смислотворення, спрямоване на формування й актуалізацію готовності мотиваційно-сислової сфери суб'єкта, до того, щоб особистісний смисл (засіб самоствердження) екстраполювався у контекст соціальної значущості, внаслідок чого уможлиблюється оптимальна редукція суперечності між егоїстичними цілями людини та суспільною цінністю її діяльності. Важливу роль у становленні особистості-лідера відіграє його духовність. Процес розвитку духовних цінностей є необхідною умовою визначення провідних характеристик та напрямів життєвого шляху особистості у сфері його професійної діяльності, зокрема, як іманентного, внутрішнього утворення в структурі особистості. Духовне начало є тією внутрішньою інстанцією, завдяки якій особистість збагачується характеристиками самодостатнього суб'єкта активності, здатного до творчого, концептуального переосмислення та трансформації як зовнішніх умов діяльності, так і власних потенційних можливостей. Духовні цінності, репрезентуючись у свідомості та самосвідомості суб'єкта діяльності, наповнюють гуманістичним сенсом мотиваційну сферу його особистості і сприяють професійній ідентифікації та самореалізації [12].

Цей перелік лідерських якостей та навичок не є вичерпним. Розвиток їх – це постійний процес, що вимагає усвідомленого підходу, розуміння кінцевої мети [13].

Для розвитку всіх перерахованих якостей велику роль відіграє практичне мислення офіцера-лідера, яке характеризується чіткою спрямованістю на

реалізацію діяльності, досягненням оптимального, найкращого у визначених умовах результату. Мислення оперує згорненими когнітивними конструктами (евристиками), узагальненнями, які дозволяють зменшити ступінь невизначеності у проблемній ситуації. Офіцеру-лідеру властиво бачити сутність явищ у дрібницях, вміти чітко виявляти суть проблеми, іти на ризик за потреби виважено та осмислено [15].

Так, характерологічні особливості мають важливе значення в контексті розгляду проблеми щодо психологічних засад розвитку військового лідерства. Знання зовнішніх і внутрішніх факторів, що обумовлюють формування та розвиток лідерських компетенцій, дозволить цілеспрямовано використовувати їх вплив на процес розвитку військового лідерства.

Окрім усіх перерахованих чинників необхідно враховувати й об'єктивні чинники, які впливають на формування та розвиток лідерських компетенцій військового лідерства: ігнорування принципів кадрової політики, особливо професійного відбору майбутніх офіцерів у системі військової освіти за чіткими критеріями (здібностями, якостями, мотивами до навчання та служби); історичні аспекти становлення й розвитку українського війська; релігійні аспекти; національні риси українців [14].

Визнається, що лідерським здібностям та умінням можна навчитися. Відомо також, що лідерами стають не відразу. Цьому зазвичай передують певний тип кар'єри в організації або в організаціях, що допомагає розвинути ці навички та уміння. При цьому головним є те, що лідерство – це не набір навичок та умінь, а якості характеру, такі, як, наприклад, прийняття на себе ризику. Сила лідерського впливу прямо пропорційна ступеню прийняття товаришами по службі того, що лідер пропонує їм зробити.

На сьогоднішній день можна виділити *чотири підходи до вивчення лідерства:*

- аналіз лідерських якостей, необхідних ефективному лідерові в будь-якому організаційному контексті (теорії лідерських якостей);

Питання психології

- аналіз зразків лідерської поведінки (поведінковий підхід);
- ситуаційний аналіз ефективної поведінки лідера (ситуаційний підхід);
- ситуаційний аналіз характеру ефективного лідера (новітні теорії лідерства) [15].

Висновки. Особливості розвитку лідерських якостей у командирів військових підрозділів в тому, що вони повинні бути гнучкими, адаптивними та інноваційними. Вони мають бути готовими діяти зі сміливістю та ініціативою в динамічних, складних ситуаціях, брати на себе відповідальність за відсутності наказів, чітко визначати мету, напрямок, мотивацію та бачення підлеглих.

Зважаючи на це вважаємо, що розвиток лідерства у командирів військових підрозділів має здійснюватися протягом усієї кар'єри через освіту, навчання та узагальнення досвіду. Ключовим компонентом цього процесу має стати системний і прогресивний процес розвитку психологічних засад лідерських якостей. В результаті цього процесу встановлюється сучасний військовий керівник – індивід, який гармонійно поєднує в собі якості військового лідера і командира

(начальника), виражається система ціннісних ставлень у професійній діяльності.

В процесі розвитку лідерських якостей лідер набуває нових спроможностей, процес розвитку є певним свідченням його професійної активності та включеності у професійну діяльність. У результаті цього процесу встановлюється особистісний сенс діяльності й окремих її аспектів:

- мотивація до здобуття нових знань, умінь та навичок, розвиток професійних та ціннісних орієнтацій та ін.;

- реалізація професійної діяльності, нестандартні підходи для вирішення поставлених завдань, вміння застосувати професійні навички;

- отримання очікуваного результату, рівня результативності професійної діяльності, реалізація професійних планів.

Процес розвитку лідерських якостей впливає на прийняття результативного рішення та зумовлює подальше перетворення, що виявляється в лідерських установках на професійні успіхи, специфіці виконання службових завдань, їх динаміці, напруженості і зрештою – формуванні специфічної психологічної системи військово-професійної діяльності.

Список використаних джерел

1. Грицевич, Т. Л., Капінус, О. С., Мацевко, Т. М., Ткачук, П. П. (2018). *Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: навч.-метод. посіб.* Львів: НАСВ.
2. Беніс, Уоррен Дж. (2006). *Как становятся лидерами нового поколения* (Уоррен Дж. Беніс, Роберт Дж. Томас пер. англ.). Москва: Вільямс.
3. Беседін, М. О. & Нагаєв, В. М. (2005). *Лідерство: стиль, ситуація і ефективність Основи менеджменту: Оцінно-ситуаційний підхід: підручник (модульний варіант)*. Київ: Центр навчальної літератури.
4. Джоко, Віллінка: (2021). *Книга екс-командира морських котиків, підприємця і автора бестселерів «Стратегія і тактика лідерства»*. Київ: Форс Україна.
5. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України (2020). ВКП 7-00(3).01. Затв. Нач. ГШ ЗС України 01.12.2020. Київ.
6. Пірен, М. (2012). *Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посіб.* Київ.
7. Звіт про науково-дослідну роботу “Розвиток теоретичних основ формування лідерського потенціалу військовослужбовців Збройних Сил України”. (2020). *Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського*. – Київ. Державний обліковий номер 0220U103267.
8. Грицевич Т. Л., Капінус О. С., Мацевко Т. М., Ткачук П. П. (2018). *Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: навч.-метод. посіб.* – Львів: НАСВ.
9. Osodlo V. I., Perepeliuk T. D., Kovalchuk O. P., Osadchenko I. I., & Vintoniak V. F. (2020). The Development of Professional Motivation of the Activity Subject under Specific Conditions. *Journal of Intellectual Disability-Diagnosis and Treatment*, 8 (2).

10. Агаєв, Н. А., Кокун, О. М., Пішко, І. О., Лозінська, Н. С., Герасименко, М. В., Ткаченко, В. В. (2014). Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів: Методичний посібник. – Київ.: НДЦ ГП ЗСУ.
11. Нестуля, О. О., Нестуля, С. І., Кононец, Н. В. (2020). Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. – Полтава: ПУЕТ.
12. Грибенюк, Г.С. (2004). Саморегуляція поведінки особистості у професійній діяльності. Проблеми загальної та педагогічної психології: Зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Київ.
13. Алещенко, В. І. (2022) Психологічний континуум лідерства в організаційній культурі військового керівника. Вісник НУОУ. Збірник наук. праць. Київ:– Вип. 3 (67).
14. Бойко, О. В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gurt.org.ua/blogs/4850/811/>.
15. Хмільяр, О., Москальов, І., Ілющенко, С., Вітченко, А., Черевичний, С., Сидоренко, О., Кримець, Л., Чорний, В.: (2018). Навчальний посібник Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навчальний посібник. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського.

References

1. Hrytsevich, T. L., Kapinus, O. S., Matsevko, T. M., Tkachuk, P. P. (2018). Socio-psychological technologies of military team management: teaching method. manual Lviv: NASV.
2. Benis, Warren J. (2006). How to become leaders of a new generation (Warren J. Benis, Robert J. Thomas, trans. English). Moscow: Williams.
3. Besedin, M. O. & Nagaev, V. M. (2005). Leadership: style, situation and effectiveness. Fundamentals of management: Evaluation-situational approach: textbook (modular version). Kyiv: Center for Educational Literature.
4. Joko, Willinka: (2021). The book of the ex-commander of the Navy SEALs, an entrepreneur and the author of the best-selling book "Leadership Strategy and Tactics". Kyiv: Force Ukraine.
5. Doctrine of military leadership development in the Armed Forces of Ukraine (2020). VKP 7-00(3).01. Approval Start General Staff of the Armed Forces of Ukraine 01.12.2020. Kyiv.6. Piren M. Leadership: essence and implementation in Ukrainian society: [scholarship. manual] / Maria Piren. - K., 2012. - 232 p.
6. Piren, M. (2012). Leadership: essence and implementation in Ukrainian society: training. manual Kyiv.
7. Report on the research work "Development of theoretical foundations of formation of leadership potential of servicemen of the Armed Forces of Ukraine". (2020). National University of Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky..– Kyiv. State registration number 0220U103267.
8. Hrytsevich T. L., Kapinus O. S., Matsevko T. M., Tkachuk P. P. (2018). Socio-psychological technologies of military team management: teaching method. manual - Lviv: NASV.
9. Osodlo V. I., Perepeliuk T. D., Kovalchuk O. P., Osadchenko I. I., & Vintoniak V. F. (2020). The Development of Professional Motivation of the Activity Subject under Specific Conditions. Journal of Intellectual Disability-Diagnosis and Treatment, 8 (2).
10. Aгаєв, Н. А., Кокун, О. М., Пішко, І. О., Лозінська, Н. С., Герасименко, М. В., Ткаченко, В. В. (2014). Psychological support for the development of leadership qualities of future officers: Methodical guide. – Kyiv.: National Research Center of the Armed Forces of Ukraine.
11. Nestulya, O.O., Nestulya, S.I., Kononets, N.V. (2020). Fundamentals of leadership: an electronic manual for independent work of masters of the educational program "Pedagogy of the Higher School" in the field of knowledge 01 education/pedagogy, specialty 011 educational, pedagogical sciences. – Poltava: PUET.
12. Hrybenyuk, G.S. (2004). Self-regulation of personal behavior in professional activity. Problems of general and pedagogical psychology: Collection. of science Ave. of the Institute of Psychology named after H.S. Bone of the APN of Ukraine. Kyiv.
13. Aleshchenko, V. I. (2022) Psychological continuum of leadership in the organizational culture of a military leader. Bulletin of NUOU. Collection of sciences. works Kyiv: - Vol. 3 (67).
14. Boyko, O. V. [Electronic resource]. - Access mode: <http://gurt.org.ua/blogs/4850/811/>.
15. Khmilyar, O., Moskalyov, I., Ilyushchenko, S., Vitchenko, A., Cherevichny, S., Sydorenko, O., Krymets, L., Chornyi, V.: (2018). Training manual Concept of leadership in accordance with the standards of the armies of NATO countries (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): training manual. Kyiv: NUOU named after Ivan Chernyakhovskyi.

Summary

Polteva N. V. student-officer of the department of moral and psychological support for the activities of troops (forces), Humanitarian institute, National University of Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky

**PSYCHOLOGICAL BASIS OF LEADERSHIP DEVELOPMENT
AT THE COMMANDER OF THE MILITARY UNITS OF THE UKRAINIAN ARMY**

Introduction. *In the conditions of the Russian-Ukrainian war and the implementation of the state's strategic course to join the European community and its security structures, the Armed Forces of Ukraine need competent specialists with leadership qualities who are able to perform tasks for the protection of the state, to act together with units of NATO member countries. Therefore, for every serviceman, the manifestation of leadership, defending Ukraine in a combat situation, is the main mission and the most important problem that he solves. To do this successfully, each serviceman must develop character and professionalism, achieving excellence, first of all developing his leadership qualities, especially if this serviceman is a unit commander.*

Purpose. *Theoretical substantiation of the psychological foundations of the development of leadership qualities in commanders of military units of the Armed Forces of Ukraine. The purpose of the article is to identify the psychological foundations of the development of leadership qualities in commanders of military units of the Armed Forces of Ukraine during professional practice.*

Methods. *In order to find out the psychological foundations of the development of leadership qualities in the commanders of military units of the Armed Forces of Ukraine, the article uses the analysis and generalization of scientific results obtained during the study of the nature of the leadership qualities of the individual.*

Originality. *At this time, the issue of the psychological foundations of leadership development among commanders of military units of the Armed Forces of Ukraine is very relevant and requires an early study and resolution of problematic issues regarding the lack of commanders with leadership qualities, which negatively affects the effectiveness of the management of units of the Armed Forces of Ukraine and management activities in general.*

The article analyzes the psychological foundations of the development of leadership qualities in commanders of military units of the Armed Forces of Ukraine, which determine the leading functional role of leadership in commanders, having the greatest impact on the overall effectiveness of its functioning through the adoption of new models of behavior, procedures, principles and values. Leadership reflects the commander's ability to independently and adequately coordinate external and internal conditions of activity to achieve the optimal way of solving professional tasks.

Conclusion. *Features of the development of leadership qualities in commanders of military units are that they must be flexible, adaptive and innovative. They must be ready to act with courage and initiative in dynamic, complex situations, take responsibility in the absence of orders, clearly define the goal, direction, motivation and vision of subordinates.*

With this in mind, we believe that the leadership development of military unit commanders should be carried out throughout their careers through education, training and generalization of experience. A key component of this process should be a systematic and progressive process of developing the psychological foundations of leadership qualities. As a result of this process, a modern military leader is established - an individual who harmoniously combines the qualities of a military leader and commander (chief), a system of value attitudes is expressed in professional activity.

The process of development of leadership qualities affects effective decision-making and leads to further transformation, which is manifested in leadership attitudes towards professional success, the specifics of the performance of official tasks, their dynamics, tensions and, ultimately, the formation of a specific psychological system of military-professional activity.

Keywords: *leadership; leader; military leader; military professional activity; serviceman; commander of a military unit.*

Received/Поступила: 10.03.23.