

УДК 37.035.91:356.13

**Борис Ярославович РАТИЧ,**  
*старший викладач кафедри педагогіки та психології Національної  
академії Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький*

## **ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА ПОГЛЯДІВ НА РОЛЬ ЛІДЕРІВ У ВІЙСЬКОВОМУ КОЛЕКТИВІ**

*У статті розглянуто різні аспекти дослідження цієї проблеми та ґрунтовно розкрито історичні погляди на роль лідера у військовому колективі. З'ясовано, що в історичній ретроспективі на позначення лідерства використовували такі поняття, як “верховенство”, “старшинство”, “вождь”, “князь”, “правитель”, “полководець”, “голова” та ін., а також доведено, що лідерство в далекій давнині пов'язували з особистісними рисами лідера.*

**Ключові слова:** лідер, військо, керування, якості, офіцери, управлінська діяльність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Актуальність проблеми формування лідерських якостей майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України в умовах навчально-виховного процесу обумовлена тим, що у зв'язку з відносною автономністю життя прикордонних підрозділів необхідні зміни якісних характеристик особистості контингенту прикордонників щодо вирішення складних оперативно-службових та адміністративно-господарських завдань. Офіцер-прикордонник повинен уміти використовувати ефективні методи впливу на підлеглих, щоб сформувати у них готовність до забезпечення надійної охорони державного кордону.

© Ратич Б. Я.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Результати аналізу психолого-педагогічної літератури показали, що проблему лідерства вчені вивчають у різних аспектах. Г. Андреева, С. Батишев, В. Ільїн, І. Кон, А. Маркова, Л. Орбан-Лембрик досліджують різні питання розвитку особистісних властивостей і лідерських якостей у поєднанні з професійними навичками й уміннями. Низка праць психологів і педагогів присвячені дослідженню структури групового лідерства (Є. Зайцева, Л. Уманський). Що стосується формування лідерських якостей майбутніх офіцерів-прикордонників, то необхідно зазначити, що на сьогодні вчені, зокрема В. Балашов, О. Барабанщиков, Л. Боровик, П. Городов, В. Давидов, О. Діденко, Д. Іщенко, В. Кельбя, І. Новак, Є. Потапчук, О. Сафін, Д. Таушан, І. Томків, В. Чернявський, розглядають їх у контексті професійної підготовки курсантів вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ).

**Метою статі** є висвітлення історичної ретроспективи організації діяльності з формування лідерських якостей фахівців військової сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Лідерство та лідери з найдавніших часів були в центрі уваги вчених. Проте, незважаючи на багатомісячну історію вивчення, ці феномени й до сьогодні багато в чому залишаються загадкою для теоретиків і практиків педагогіки, психології, політології та менеджменту.

В історичній ретроспективі на позначення цього поняття використовували такі поняття, як “верховенство”, “старшинство”, “вождь”, “князь”, “правитель”, “полководець”, “голова” та ін. Усі вони вказують на позицію бути першим. Психологічні портрети й описи життєдіяльності видатних людей, що дійшли до наших часів, дають уявлення про лідерів, конституйованих у посадових позиціях у війську й державі.

Можна стверджувати, що лідерство в далекій давнині пов’язували, як згодом було закріплено в науці, з теорією особистісних “рис лідера”. У Стародавній Індії в I тис. до н. е. вийшов збірник загально-го й жрецького права “Закони Ману”. У ньому розкрито велике коло військових питань. Серед них важливу увагу приділено військовим обов’язкам, стверджувалося, що воєначальник повинен “бути хоро-

брим у бою, захищати народ і бути завжди готовим до війни, показувати свою силу, приховувати свої секрети й помічати слабкі сторони ворога” [9, с. 9]. У Стародавньому Китаї в період 514–495 рр. до н. е. вийшов трактат полководця Сунь Цзи “Про військове мистецтво”, у якому він узагальнив історичний і свій особистий бойовий досвід. Мистецтво управління військом, за словами Сунь Цзи, полягає в тому, щоб, віддаючи розпорядження, не вдаватися в пояснення й завжди говорити тільки про вигоди, а не про шкоду [9, с. 12].

Давня історія вирізняється загальнофілософським розглядом феномену влади (Арістотель, Епікур, Конфуцій, Платон, Полібій). Античні мислителі насамперед говорили про моральні та нормативні аспекти у виконанні лідерських ролей. Для них участь лідера в політиці була вищою формою вияву людської гідності. Геродот і Плутарх надавали лідерам у сфері політики багато уваги, звеличуючи героїв, монархів і полководців як творців історії [7, с. 55]. Описуючи війни, історики пишуть насамперед про діяння великих полководців, відзначаючи їх дух, сильну волю, великі організаторські здібності, здатність до прогнозування, уміння надихнути людей, підтримати у них віру в перемогу. У діалогах Сократа стверджується, що лідер (правитель) повинен бути красномовним, уміти віддавати накази. Філософ стверджував, що він повинен отримати певне виховання, бути мудрим, адже саме мудрість є необхідною для керівництва людьми [7, с. 260]. За свідченням давньогрецьких істориків, формальним і неформальним лідерам минулого були властиві такі психологічні властивості, як розум, мудрість, великодушність, шляхетність, доброта, щедрість, доброзичливість, чесність, співчуття до людей, гарна зовнішність, мужність. Квінт Курцій Руф в “Історії Олександра Македонського” пише, що “персів загинуло у цьому бою тисяч сорок, втрати македонців склали 300 чоловік. Цього разу цар повинен був завдячувати за цю перемогу не стільки своєму щастю, скільки мужності; він переміг завдяки своєму бойовому духу, а не зручному місцерозташуванню, як раніше... При незрозумілому ще завершених битви він вже діяв як переможець, примусив тікати ворогів, а тих, хто втікав, переслідував, що є дуже ймовірним за його нестримного характеру” [3, с. 574]. Гай Світоній Транквіл у

роботі “Божественний Юлій” описував Цезаря як лідера: “Якщо ж його військо починало відступати, він часто один відновлював порядок: кидаючись назустріч втікачам, він утримував воїнів поодиноці і, схопивши за горло, повертав обличчям до неприятеля... Не меншою була його сила духу, а виявлялась вона ще яскравіше. Після бою при Ферсалі, вже відправивши військо в Азію, він перепливав у човні перевізника через Геллеспонт, як раптом зустрів ворожого йому Луція Касія з десятком військових кораблів; але замість того, щоб втекти, Цезар, підійшовши до нього впритул, сам почав вимагати його здачі, і той, покірний, перейшов до нього” [4, с. 438].

В епоху античності становище воєначальника було обумовлене соціальним походженням. І хоча підготовка майбутніх воєначальників передбачала не тільки сімейну, общинну, але й спеціальну військово-освітню, по суті, вона не відрізнялася від підготовки простих воїнів до ведення бою. Полководець під час битви перебував разом із воїнами, був одним з них й особистим прикладом надихав їх на боротьбу. Здійснювати управлінський вплив під час битви інакше він на той час через рівень розвитку військової справи не міг. На етапі підготовки до битви воєначальник повинен був мати особливі знання й навички, він повинен був уміти тактично мислити, уміти творчо використовувати військовий досвід попередників і передбачати можливий хід битви. Для цього самого лише особистого досвіду було вже недостатньо, необхідні були спеціальні знання, передані з покоління в покоління.

На той час науки педагогіки як такої ще не було, навчання й виховання юнаків проходило на побутовому рівні. Поряд із навчанням різних ремесел молодим людям прищеплювали навички володіння військовим мистецтвом. Головну увагу звертали на розвиток фізичних здатностей юнаків й уміння користуватися холодною зброєю. При цьому особливої різниці в підготовці простого воїна й воєначальника не було. Висування на роль військового керівника було обумовлено, як згодом пояснювали стародавні філософи, особливим божественним устроєм життя на землі. Платон був переконаний, що “одні народжені для керування, інші – для того, щоб їм допомагати, а також – для землеробства й ремісництва” [1, с. 14].

Подальша історіографія розвивала погляд на історію як на результат дій правителів. Середньовічні богослови, наприклад, Фома Аквінський, обґрунтовували владу правителя “божою волею”. Як він зазначав, піддані повинні підкорятися монархові, “несучи свій хрест”, а історією керує Бог, насамперед через дії королів [7]. Такі погляди були пов’язані зі встановленням у суспільстві абсолютної спадкоємної монархії, що не враховувала зв’язок авторитету лідера з його особистісними якостями. Таким чином, на той час становище полководця й державного діяча було обумовлено його соціальним походженням, підкріпленим офіційною ідеологією держави й релігією. Управлінські навички військових керівників полягали в реалізації офіційних владних повноважень.

Управлінську діяльність воєначальника як особливий вид діяльності в стародавні часи не було охарактеризовано в теоретичному плані, це були суто описові твори, де в основному звертали увагу на становий устрій війська. Під час бою керування військом полягало насамперед в особистій доблесті полководця, а у його підготовці основний акцент було зроблено на формуванні якостей воїна, але не керівника. “Успіх воєн у ті часи залежав більше від особистості полководця, ніж тепер. Не було організованих відповідальних штабів, князь мав повну ініціативу у своїх руках, сам укладав воєнні плани, під його особистим проводом відбувалися всі воєнні акції” [5, с. 165]. У “Повісті минулих літ” йдеться про уміння Святослава підіймати дух війська: “І виставили греки сто тисяч проти Святослава, і не дали дані. І пішов Святослав на греків, і вийшли вони проти Русі. І коли Русь побачила греків і дуже злякалась безлічі воїв, і рече Святослав: “Уже діватись нам нікуди, і волею, і неволею станемо супроти: так не посоромимо землі Руської, а ляжемо тут кістьми, бо мертвий сорому не має. Коли ж побіжимо, то сором нам. Тож не маємо втікати, а станем кріпко, я ж попереду вас піду, а коли моя голова поляже, то про свої думайте самі” [8, с. 113–114].

З появою масових армій і оснащенням їх вогнепальною зброєю характер бою й вимоги до управлінської діяльності воєначальників істотно змінились. Подальший розвиток науки управління зміню

погляди на особливості підготовки військового керівника. Здатність керувати почали трактувати не як дарунок Бога, а як результат добре продуманої системи навчання й виховання. У військовій сфері цей крок пов'язаний з іменем Богдана Хмельницького, який розумів, що полководець не може сам охопити своєю увагою і впливом весь бій, але зобов'язаний управляти процесами. “Хмельницький виявився надзвичайною індивідуальністю, людиною великого розуму й залізної волі, організатор зроду й володар. Він вирізнявся поривчастою вдачею, нагальністю, безоглядністю й енергією, умів опанувати маси, поробити їх своїм знаряддям, знав, як наказати послух і дисципліну, умів свої полки навіяти духом відваги й завзяття... Він був великим полководцем. У способах ведення війни був безоглядний, не визнавав ніяких вагань, ні пересудів, кожний шлях, що вів до перемоги, був для нього однаково добрий” [8, с. 260–261].

Геніальним військовим керівником увійшов в історію О. Суворов. Передумовою успішної управлінської діяльності він вважав глибокі знання, уміння застосовувати їх на практиці в конкретній обстановці. Результати аналізу документів про полководницьку діяльність О. Суворова свідчать про струнку систему формування в офіцерів навичок та якостей, що сприяють успішному виконанню управлінських функцій. Ці якості можна визначити як індивідуально-вартісні (патріотизм, твердість характеру, ініціатива, сміливість, сила духу, мужність) і професійно-значущі (комплекс прийомів, навичок військової людини, тактичного й стратегічного мислення, що поєднував людей у русі до єдиної мети). Твердим переконанням полководця було те, що офіцер повинен був уміти не просто віддавати накази, а вести за собою людей, тобто бути справжнім лідером. Як бачимо, саме життя й військова дійсність визначали, щоправда, поки ще на побутовому рівні, підготовку офіцера-лідера, який має глибокі знання, може вести за собою підлеглих не тільки силою наказу, але і своїм авторитетом.

У XIX ст. уперше у військовій сфері стали звертати увагу на розвиток лідерських навичок у командирів. Цьому сприяли настанови, інструкції, засвоївши вимоги яких військові керівники могли співвіднести свої дії на полі бою й у повсякденному житті з діями інших.

Програми підготовки офіцерів у військових школах, училищах, кадетських корпусках, академіях передбачали широкий перелік загальнонаукових дисциплін, що розширювали знання офіцера. Метою навчання в них було визначено надання майбутнім офіцерам загальної військової освіти й відповідного виховання [2, с. 109]. Такий підхід дозволяв офіцерові не тільки досягати успіху у військовій кар'єрі, але й обіймати високі державні пости. Лідерські навички офіцерів, уміння виявляти ініціативу підкріплювалися практикою двосторонніх маневрів, що завершували навчальний рік. І хоча відданість традиціям була все ще сильною, об'єктивно створювалися передумови до появи офіцерів-лідерів на всіх щаблях складного військового механізму.

Суттєвий внесок у розвиток теорії військового управління й підготовки до нього командирів здійснив М. Драгомиров. Великого значення він надавав формуванню в командирів одного з основних, на його думку, елементів управлінської діяльності – прямого й зворотного зв'язку, зокрема через неухильне дотримання субординації. Основою керування військами він уважав дисципліну, розглядаючи її як неухильне виконання всіх наказів. Разом з тим М. Драгомиров завжди прагнув розвивати у своїх підлеглих уміння мислити, самостійно приймати рішення, заохочував розумну, відповідну реальній ситуації ініціативу.

Необхідно зазначити, що всі ці підходи на той час не було науково осмислено й узагальнено. Вони були результатом практичного використання ідей щодо керівництва військовими масами на полі бою й пов'язані насамперед з потребами реальної дійсності, мали емпіричний характер. Чіткого уявлення про роль “людського” начала в діях людей на той час не було. Причини висування в лідери окремих особистостей на той час пов'язували з обстановкою, а не трактували як результат скоординованих зусиль щодо їх підготовки.

XX століття з його стрімким науково-технічним прогресом змінив підходи до ролі особистості в історії. У цей час військово-технічні, тактичні й оперативні складові військового мистецтва почали суперечити реальному стилю управління, що визначався принципами єдиноначальності та централізму. Цей принцип за всієї своєї позитивної

спрямованості нівелював підготовку й уміння всіх офіцерів і передбачав тільки виконання ними наказів зверху. Вияв лідерства був орієнтований не на досягнення успіху та удосконалення військової справи, а на власне досягнення успіху. Перша світова війна засвідчила необхідність зміни системи підготовки офіцерів, розвитку в них поряд із професійно значущими особливих, лідерських якостей. Такі якості змогли показати в ході війни лише деякі офіцери і серед них генерал А. Брусилов. Діючи в межах певних принципів побудови й функціонування війська, він у 1916 році прийняв рішення на подолання організованої оборони австро-німецьких військ. Поряд із суто військовими аспектами, він урахував також підготовку й уміння підлеглих офіцерів переконати людей, їхню віру в здатність передбачати розвиток подій.

У радянські часи проблему лідерства не було вирішено, більше того, її не було ще навіть теоретично обґрунтовано, а вияви лідерства, про що фіксувалося на практиці як позитивні винятки підготовки військових керівників, були результатом індивідуальних зусиль воєначальників, а не продуманої системи щодо підготовки офіцерів-лідерів. Багато добрих починань щодо вдосконалення Збройних сил не було реалізовано на практиці через нестачу командирів, що могли б узяти відповідальність на себе, очолити й завершити задумане. Цю проблему на той час штучно затушовували, прикривали гаслом про колективізм і єдність усіх на шляху до світлого майбутнього. Справжнє лідерство, вияв яскравої індивідуальності почало суперечити офіційній ідеології, система його жорстоко карала. У реальному житті був лише один одноосібний лідер – керівник партії, її генеральний секретар.

Досягнення науки першої половини ХХ століття щодо теоретичного дослідження феномена лідерства у радянському суспільстві було відверто проігноровано. Нагальність вирішення проблеми виховання офіцерів-лідерів, обумовлену потребами військового мистецтва, не було визнано, що призвело на практиці до серйозних недоліків у підготовці військ. Підтвердженням цього стали події Другої світової війни, коли серед численної армії військових керівників були лише одиниці, які всупереч офіційній політиці взяли на себе найтяжчу від-



повідальність організувати опір ворогу. Історія зберегла небагато імен офіцерів, які виявили лідерські якості. Так, наприклад, взаємодію командування прикордонної застави й сухопутних підрозділів, що прикривали кордон, зуміли організувати начальник 91-го прикордонного загону Українського округу майор Я. Малий і командир 42-ї стрілецької дивізії прикриття генерал-майор Г. Мікушев. Проаналізувавши складну ситуацію на кордоні, генерал під свою відповідальність привів дивізію у повну бойову готовність, видав частинам повний комплект боєприпасів, виділив підрозділ для посилення прикордонних застав, а майор Я. Малий ужив усіх заходів щодо підготовки застави до оборони. Це дозволило прикордонникам стримати наступ ворога до зайняття дивізією смуги оборони, а потім разом з Рава-Руським укріпрайоном і частинами дивізії протягом шести діб стримувати натиск п'яти німецьких дивізій. Це окремі факти того, як офіцери-лідери більш успішно вирішували бойові завдання. Лідерські якості цих воєначальників виявилися в тому, що вони взяли на себе відповідальність, а підлеглі вірили їм і готові були виконувати їх накази не тільки через сувору субординацію. Сама перемога у війні стала результатом яскравих індивідуальних якостей офіцерів-керівників, справжніх лідерів військових колективів.

У післявоєнні роки робота щодо підготовки офіцерів-лідерів, здавалося, мала б продовжуватися. Досвід війни переконливо засвідчив, що одним із шляхів розбудови Збройних сил є вдосконалення підготовки офіцерів і, в першу чергу, розвитку в них лідерських якостей, яскравої індивідуальності. Проте надмірна ідеологізація всіх сторін радянської дійсності, пониження ролі окремої особистості, невизнання її прав не дозволила вести роботу щодо вивчення лідерства в усіх напрямках. Ситуація змінилася після здобуття Україною незалежності у серпні 1991 року.

Сучасні процеси реформування Збройних Сил загалом й Держприкордонслужби зокрема викликають підвищений інтерес до проблеми лідерства. Оптимальне функціонування структурних компонентів військової системи, принципи демократії, що утверджуються у військових колективах, необхідність у таких умовах вирішувати

складні завдання, вимагають пильної уваги до тих, кому сьогодні довірено керівництво частинами й підрозділами. Виявлення механізму формування лідерства в умовах військової організації є важливим як щодо розробки легітимної процедури просування особистості до лідерства у структурі військового управління, так і щодо можливості керування цим процесом, утвердження оптимальних варіантів взаємодії лідерів зі своїми однодумцями, прихильниками й опонентами. Невирішеними на сьогодні є питання щодо визначення інших складових готовності курсантів до лідерства, що потребує більш детального аналізу феномена лідерства та визначення особливостей організації роботи у цьому напрямку в системі навчально-виховного процесу у ВВНЗ.

Таким чином, історичний екскурс дозволяє стверджувати, що тривалий час становище полководця в загальній структурі військового колективу обумовлювалося соціальним походженням, а його управлінські функції полягали в реалізації офіційних владних повноважень. Лідерство воєначальника ґрунтувалося на винятковій релігійності, яка в найдавніші часи й епоху Середньовіччя була загальною цінністю. З ускладненням військової структури, розвитком форм і засобів збройної боротьби, створенням масових армій нагальним стало доповнення владних повноважень полководця й воєначальника іншими якостями, що ґрунтувалися б на його авторитеті. Лідерство потребувало сформованості у воєначальників певних особистісних якостей, адекватних конкретній ситуації, уміння згуртовувати людей шляхом переконання. Його почали розглядати як результат роботи із завоювання авторитету в підлеглих, особистої відповідальності та зразковості виконання покладених обов'язків.

У наш час процеси реформування у війську, рівень та якість завдань, які вирішують силові структури, у тому числі й Держприкордонслужби, підтверджують необхідність підготовки офіцерів-лідерів, психологічно готових реалізувати в конкретних ситуаціях й умовах службово-бойової діяльності природні й набуті індивідуальні властивості, повести за собою підлеглих не тільки силою наказу. На сьогодні загальноприйнятим стає положення про те, що для ефективності

управління військовими підрозділами важливе значення має зближення позицій офіційного керівника й лідера, що забезпечить найбільш якісне функціонування прикордонної системи в цілому й кожного її структурного елемента зокрема.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми історичної ретроспективи формування лідерських якостей. Напрямок подальших досліджень є: теоретичний аналіз наукової літератури, вивчення сучасного стану навчально-виховної роботи у вищих військових навчальних закладах зокрема в Національній академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького.

### Список використаної літератури

1. Военно-психологические взгляды русских военных деятелей XVIII–XX веков. – М. : Воениздат, 1992. – С. 14.
2. Волков С. В. Русский офицерский корпус / С. В. Волков. – М. : Воениздат, 1993. – 368 с.
3. Историки античности : в двух томах. Том первый. Древняя Греция: пер. с древнегреч. / сост., вступ. ст. и примеч. М. Томашевской. – М. : Правда, 1989. – 624 с.
4. Историки античности : в двух томах. Том второй. Древний Рим : пер. с лат. / сост., вступ. ст. и примеч. М. Томашевской. – М. : Правда, 1989. – 640 с.
5. Крип'якевич І. Історія Українського війська. Т. 1. – 5-те вид., змін. і доп. / І. Крип'якевич, Б. Гнатович, З. Стефанів. – К. : Варта, 1994. – 384 с.
6. Лемківський К. М. Політичні еліти і лідерство // Політологія / К. М. Лемківський, В. М. Піча, Н. М. Хома. – Львів : Новий світ, 2006. – С. 245–267.
7. Пирогов А. И. Психология политического лидерства // Политическая психология : учебное пособие для вузов / А. И. Пирогов. – М. : Академический Проект : Трикста, 2005. – С. 55–107.
8. Повість врем'яних літ : Літопис (За Іпатським списком) : пер. з давньоруської, післяслово, комент. В. В. Яременка. – К. : Рад. письменник, 1990. – 558 с.
9. Разин Е. А. История военного искусства : в 5 т. – Т. 1 / Е. А. Разин. – М. : Полигон, 1994. – 734 с.

*Рецензент – доктор педагогічних наук, професор Діденко О. В.*

*Стаття надійшла до редакції 14.01.2015.*

**Ратич Б. Я. Историческая ретроспектива взглядов на роль лидеров в военном коллективе**

В статье рассмотрены разные аспекты исследования этой проблемы и основательно раскрыты исторические взгляды на роль лидера в военном коллективе. Выяснено, что в исторической ретроспективе для обозначения лидерства использовали такие понятия, как “верховенство”, “старшинство”, “вождь”, “князь”, “правитель”, “полководец”, “глава” и др., а также доказано, что лидерство в далекой древности связывали с личностными чертами лидера.

**Ключевые слова:** *лидер, войско, управление, качества, офицеры, управленческая деятельность.*

**Ratysh B. Ya. Historical analysis of the views on the role of leaders in a military group**

The topicality of the article “Historical analysis of the views on the role of leaders in a military group” is determined by the necessity of solving the problem of forming of the State Border Guard Service of Ukraine future officers’ leadership skills in the frameworks of educational process. The article studies various aspects of this problem, elaborating historical views on the role of the leader in a military group.

It has been found that in historical perspective there were many words used to refer to leadership concepts, such as: supremacy, seniority, chief, prince, ruler, leader, head, etc. It has also been proved that leadership in ancient times was associated with leader’s personal traits.

The views of ancient philosophers and historians on this phenomenon have been scrutinized by the author. It was shown that in the description of ancient wars historians pay attention primarily to the activities of great military leaders, highlighting the strength of their spirit, strong will, organizational skills, ability to predict, and bring people together, maintaining their confidence in ability to gain the victory.

It was determined that at the ancient times leaders’ qualities which could enhance the managerial influence on subordinates were of vital importance.

In addition, the peculiarities of understanding the managerial activity of military leaders during the appearance of armies armed with firearms have been outlined. The views of outstanding military leaders on the importance of developing leadership qualities of military leaders have been analysed.

The views on this problem at the times of Soviet Union have been scrutinized; much attention is devoted to the fact that vast ideologymania of all sides of Soviet reality, deemphasized role of an individual, non-recognition of human rights hindered the study of leadership. The author comes to conclusion that presently the reformation processes of the armed forces, the level and quality of the problems solved by the law enforcement agencies, including the State Border Guard Service of Ukraine, indicate the need for leadership training of officers, who are psychologically ready to lead the subordinates not only by the power of an order.

**Keywords:** *leader, army, administration, qualities, officers, managerial activity.*