

Criteria, Indicators, and Levels of Leadership Competence Formation in Border Guard Officers during Their Education at a Higher Military Educational Institution

UDC 378:355.23:351.746.1

DOI: <https://doi.org/10.15421/1726139>**Miroshnichenko Anatoliy**Ph.D., <https://orcid.org/0000-0001-9397-8857>, mister5577@ukr.net*Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine (Khmelnytskyi, Ukraine)*

Abstract.

Relevance. The study is relevant due to the need to objectively assess the effectiveness of border guard officers' training at a higher military educational institution.

Purpose. Justification of the criteria, indicators and levels for the development of leadership competencies among border guard officers during their training at a higher military educational institution.

Results. The criteria, indicators and levels for the development of leadership competencies among border guard officers have been justified.

Conclusions. The values-and-motivation criterion characterises an orientation towards leadership, the level of development of professional values, and motivation for military service. Its indicators are: an awareness of the importance of the leadership role in professional activity; motivation to perform leadership functions; a sense of responsibility for the unit's performance; and dedication to serving the state and society. The cognitive criterion reflects the level of knowledge required for the effective performance of leadership functions. Its indicators are knowledge of the theoretical foundations of leadership and management; understanding of the principles governing the functioning of a unit; awareness of the psychological aspects of interpersonal interaction; and the ability to analyse operational situations. The performance criterion characterises officers' practical readiness to perform leadership functions. Its indicators are: well-developed organisational and managerial skills; the ability to make decisions under conditions of uncertainty, to coordinate the unit's activities effectively, to act in stressful situations and to communicate with subordinates. The reflective criterion reflects an individual's capacity for self-analysis and self-regulation. Its indicators are: the ability to evaluate one's own actions and their outcomes; a commitment to continuous self-improvement; and critical thinking.

Keywords: criteria, indicators, levels of leadership competence formation, leadership competence, border guard officers, training

Критерії, показники та рівні сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників у процесі навчання у вищому військовому навчальному закладі

Мірошніченко Анатолій*Національна академія Державно прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)*

Анотація.

Актуальність. У статті обґрунтовано критерії, показники і рівні сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників у процесі їх навчання в вищому військовому навчальному закладі. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю об'єктивного оцінювання результативності навчання офіцерів-прикордонників у вищому військовому навчальному закладі, а також забезпечення науково обґрунтованого підходу до організації педагогічного експерименту.

Метою статті є обґрунтування критеріїв, показників і рівнів сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників у процесі їх навчання в вищому військовому навчальному закладі.

Результати. Обґрунтовано критерії, показники та рівні (високий, середній, низький) сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників.

Висновки. Ціннісно-мотиваційний критерій характеризує спрямованість особистості офіцера на лідерську діяльність, рівень сформованості його професійних цінностей і мотивації до служби (показники: усвідомлення значущості лідерства у професійній діяльності; наявність мотивації до виконання управлінських функцій; сформованість відповідальності за результати діяльності підрозділу; орієнтація на служіння державі та суспільству). Когнітивний критерій відображає рівень знань, необхідних для реалізації лідерських функцій (показники: знання теоретичних основ лідерства та управління; розуміння принципів організації діяльності підрозділу; обізнаність із психологічними особливостями міжособистісної взаємодії; здатність аналізувати службові ситуації). Діяльнісний критерій характеризує практичну готовність офіцерів до здійснення лідерської діяльності (показники: сформованість організаторських і управлінських умінь; здатність приймати рішення в умовах невизначеності; ефективність комунікації з підлеглими; уміння координувати діяльність підрозділу; здатність діяти в стресових ситуаціях). Рефлексивний критерій відображає здатність особистості до самоаналізу та саморегуляції (показники: здатність оцінювати власні дії та їх результати; готовність до самовдосконалення; критичне мислення; здатність коригувати власну поведінку відповідно до вимог професійної діяльності).

Ключові слова: критерії, показники, рівні сформованості лідерської компетентності, лідерська компетентність, офіцери-прикордонники, навчання

Стаття надійшла / Article arrived: 07.07.2026 // Схвалено до друку / Accepted: 11.08.2026 // Підписано до друку / Approved for printing: 13.08.2026

Вступ.

З огляду на складність професійних завдань, які виконують офіцери Державної прикордонної служби України, необхідність прийняття оперативних управлінських рішень у ситуаціях ризику та невизначеності, особливої значимості набуває проблема формування лідерської компетентності офіцерів-прикордонників, їх здатності ефективно здійснювати лідерський вплив на підлеглих. Водночас важливою складовою дослідження зазначеної проблематики є розроблення та наукове обґрунтування критеріїв, показників і рівнів сформованості лідерської компетентності, що дозволяє здійснювати її діагностику. Актуальність визначення критеріїв, показників і рівнів сформованості лідерської компетентності зумовлена необхідністю об'єктивного оцінювання результативності навчання офіцерів-прикордонників у вищому військовому навчальному закладі, а також забезпечення науково обґрунтованого підходу до організації педагогічного експерименту. Діагностування сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників доцільно розглядати як процес виявлення, аналізу та інтерпретації її сутнісних характеристик і форм прояву, що відображають ступінь досягнення визначених цілей підготовки.

Метою статті є обґрунтування критеріїв, показників і рівнів сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників у процесі їх навчання в вищому військовому навчальному закладі. Застосовувались такі методи дослідження: теоретичні – аналіз (порівняльний, дефінітивний), синтез, узагальнення, систематизація; емпіричні – анкетування, бесіда, опитування, пряме і непряме спостереження.

Теоретичне обґрунтування проблеми визначення критеріїв, показників і рівнів сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників ґрунтується на сучасних положеннях компетентнісного, системного, діяльнісного та аксіологічного підходів у професійній освіті. Акцент робимо на інтегративний підхід, який забезпечує комплексне оцінювання кожного із складників лідерської компетентності.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Кожному виду професійної діяльності відповідає компетентність як вищий рівень професіоналізму з певними ознаками. Проблема лідерства та лідерської компетентності висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних учених у межах різних наукових галузей, зокрема педагогіки (Нестуля, 2020; Прохор, 2016), управління та військової освіти (Кривець, 2018). Окремі аспекти формування лідерської компетентності знайшли відображення у дослідженнях В. Аніщенко, І. Блощинського, О. Діденка, К. Тушко та інших науковців. Психологічні аспекти цієї проблеми розкрито у працях Н.

Волинець, О. Волобуєвої, Н. Потапчук. Значну практичну цінність для нашого дослідження становлять напрацювання (Бойко, 2020; Ягупов, 2003), у яких запропоновано рекомендації щодо розвитку лідерських якостей у військових фахівців. У наукових працях обґрунтовано, що лідерство виступає важливою професійною характеристикою офіцера, яка інтегрує низку компонентів. Методологія розроблення критеріїв та показників сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників базується на підходах, запропонованих у дослідженнях В. Веретільника (2016, с. 44), В. Гашука (2014, с. 134), В. Мірошніченко (2024, с. 65), О. Торічного (2012) та інших.

Вагоме значення для нашого дослідження мають праці зарубіжних вчених. Зокрема, П. Нортхоуз (Northouse, 2025) систематизує теорії та моделі лідерства, Б. Басс та Р. Е. Ріддžo (Bass & Riggio, 2006) вивчають трансформаційне лідерство та поведінкові характеристики лідера, Т. Йокинен (Jokinen, 2005) здійснює аналітичний огляд глобальних лідерських компетентностей. Колективом авторів (Day et al., Snape, Gardner, Vincenzo, Dalili, Baird, Udu & McManus, 2026) узагальнено сучасні підходи до формування й оцінювання лідерських компетентностей. Суттєве значення мають методики (Bass & Avolio, 1990), які дозволяють оцінити лідерство.

Водночас слід констатувати, що обґрунтування критеріїв, показників і рівнів сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників потребує подальших наукових пошуків.

Результати дослідження.

У контексті підготовки офіцерських кадрів лідерська компетентність розглядається як інтегративне професійно-особистісне утворення, що поєднує мотиваційно-ціннісні орієнтації, систему знань про лідерство та управління підрозділом, а також практичні вміння здійснювати управлінський вплив, приймати рішення в умовах невизначеності та нести відповідальність за їх результати. З позицій інтегративного підходу лідерська компетентність офіцерів-прикордонників має багатокомпонентну структуру, що зумовлює необхідність визначення відповідних критеріїв її сформованості. Визначення показників кожного з критеріїв здійснюється з урахуванням специфіки професійної діяльності офіцера-прикордонника, що передбачає функціонування в умовах підвищеної відповідальності, ризику, інформаційної невизначеності та необхідності оперативного прийняття рішень.

У педагогічних дослідженнях зазначається, що як складова критерію, показник виступає типовим і конкретним проявом сутнісних характеристик процесу чи явища, що підлягає дослідженню (Аніщенко & Разумейко, 2022).

У контексті обґрунтування критеріїв важливо,

щоб вони відображали основні закономірності розвитку особистості, забезпечували встановлення взаємозв'язків між усіма компонентами лідерської компетентності. Серед основних вимог до критеріїв дослідники виокремлюють такі: об'єктивність; відповідність тому явищу, яке досліджується; відображення його суттєвих і типових характеристик; можливість розкриття через систему показників (Іщенко, Серватюк & Ставицький, 2016).

За результатами аналізу наукових праць (Журавльов & Мірошніченко, 2022; Лебедик & Стрельников, 2021; Бондаренко, Требушкова & Куруч, 2023), вважаємо, що відбір критеріїв має здійснюватися з урахуванням низки вимог. Їх кількість повинна бути обмеженою, але достатньою для визначення рівня реалізації ключових функцій офіцера-лідера; система критеріїв має об'єктивно відображати реальну діяльність керівництва щодо виконання цих функцій; кожен критерій повинен бути чітко сформульований і передбачати як якісне, так і кількісне оцінювання; водночас критерії повинні характеризувати доцільність і ефективність діяльності лідера.

Показник (характеристика) зазвичай трактується як змістовий, якісний опис окремих аспектів досліджуваного явища, тоді як параметри відображають ті самі характеристики у кількісному, числовому вимірі. Він є конкретним інструментом вимірювання критерію, забезпечуючи його доступність для спостереження та кількісного чи якісного оцінювання. Вимоги до показників і критеріїв передбачають їх об'єктивність, орієнтацію на найбільш значущі аспекти досліджуваного явища, охоплення його типових характеристик, чіткість і лаконічність формулювання, а також відповідність тому, що саме прагне виміряти дослідник.

Діагностика сформованості лідерської компетентності передбачає виявлення та аналіз ключових ознак її складових, що становлять їхню структуру, а також форм їх прояву. Важливою особливістю діагностичного процесу є його прогностична спрямованість: отримані результати дають змогу передбачити подальший розвиток і своєчасно внести корективи у процес формування лідерської компетентності офіцерів-прикордонників, посилюючи позитивні складові та мінімізуючи небажані. Отже, критерії сформованості лідерської компетентності слід розглядати як систему ознак, що дозволяють визначати рівні її сформованості в офіцерів-прикордонників і оцінювати ефективність освітнього впливу на них. Іншими словами, критерії виступають теоретично обґрунтованими показниками, які відображають ступінь сформованості лідерської компетентності цієї категорії здобувачів освіти.

Поділяючи позицію більшості науковців, вважаємо, що критерії повинні визначатися сукупністю специфічних ознак, які репрезентують

усі структурні компоненти досліджуваної якості та водночас відображають її динаміку в часі. З огляду на це, при розробленні критеріїв і показників рівнів сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників за основу було взято змістові характеристики структурних складників цього процесу. Критерій у нашому дослідженні розглядається як об'єктивна ознака, що дозволяє оцінити рівень розвитку досліджуваного явища, а показники – як конкретні прояви цієї ознаки, які піддаються спостереженню та вимірюванню. З урахуванням структури лідерської компетентності (мотиваційний, когнітивний, діяльнісно-рефлексивний компоненти) було визначено такі критерії її сформованості: ціннісно-мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та рефлексивний.

Нами уточнено показники для кожного критерію і логічну послідовність їх використання в процесі навчання. Ціннісно-мотиваційний критерій характеризує спрямованість особистості офіцера на лідерську діяльність, рівень сформованості його професійних цінностей і мотивації до служби. До його показників віднесено: усвідомлення значущості лідерства у професійній діяльності; наявність стійкої мотивації до виконання управлінських функцій; сформованість почуття відповідальності за результати діяльності підрозділу; орієнтація на служіння державі та суспільству. Когнітивний критерій відображає рівень знань, необхідних для реалізації лідерських функцій. Його показниками є: знання теоретичних основ лідерства та управління; розуміння принципів організації діяльності підрозділу; обізнаність із психологічними особливостями міжособистісної взаємодії; здатність аналізувати службові ситуації. Діяльнісний критерій характеризує практичну готовність офіцерів до здійснення лідерської діяльності. Основними показниками цього критерію є: сформованість організаторських і управлінських умінь; здатність приймати рішення в умовах невизначеності; ефективність комунікації з підлеглими; уміння координувати діяльність підрозділу; здатність діяти в стресових ситуаціях. Рефлексивний критерій відображає здатність особистості до самоаналізу та саморегуляції. До його показників відносимо: здатність оцінювати власні дії та їх результати; готовність до самовдосконалення; критичне мислення; здатність коригувати власну поведінку відповідно до вимог професійної діяльності. У своїй сукупності визначені критерії характеризують реально досягнуту грань у формуванні лідерської компетентності офіцерів-прикордонників.

На основі вивчення думок науковців (Веретільник, 2016; Мірошніченко, 2024; Торічний, 2012), результатів дослідно-експериментальної роботи ми визначили характеристики високого, середнього та низького рівнів сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників:

високий, середній, низький. Високий рівень характеризується цілісною та стійкою сформованістю всіх компонентів лідерської компетентності. Офіцер демонструє усвідомлену мотивацію до лідерської діяльності, глибокі знання з управління, високий рівень сформованості практичних умінь, здатність до ефективного прийняття рішень у складних умовах, а також розвинені рефлексивні здібності. Середній рівень визначається частковою сформованістю компонентів лідерської компетентності. Офіцери мають базові знання та уміння, однак не завжди здатні ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. Мотивація до лідерства має нестійкий характер, а рефлексивні здібності потребують подальшого розвитку. Низький рівень характеризується недостатнім розвитком більшості компонентів лідерської компетентності. Відзначається слабка мотивація до виконання лідерських функцій, фрагментарні знання, низький рівень практичних умінь, відсутність здатності до саморефлексії. Для забезпечення об'єктивності діагностики рівнів сформованості лідерської компетентності доцільним є використання комплексних методів оцінювання та аналізу результатів діяльності офіцерів. Зокрема, варто звернутися до багатофакторного опитувальника лідерства Б. Басса та методики вивчення лідерського стилю Р. Бейлза та К. Шнейєра.

Висновки.

Обґрунтовано критерії та показники сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників. Ціннісно-мотиваційний критерій характеризує спрямованість особистості офіцера на лідерську діяльність, рівень сформованості його професійних цінностей і мотивації до служби (показники: усвідомлення значущості лідерства у професійній діяльності; наявність стійкої мотивації до виконання управлінських функцій; сформованість почуття відповідальності за результати діяльності підрозділу; орієнтація на служіння державі та

суспільству). Когнітивний критерій відображає рівень знань, необхідних для реалізації лідерських функцій (показники є: знання теоретичних основ лідерства та управління; розуміння принципів організації діяльності підрозділу; обізнаність із психологічними особливостями міжособистісної взаємодії; здатність аналізувати службові ситуації). Діяльнісний критерій характеризує практичну готовність офіцерів до здійснення лідерської діяльності (показники: сформованість організаторських і управлінських умінь; здатність приймати рішення в умовах невизначеності; ефективність комунікації з підлеглими; уміння координувати діяльність підрозділу; здатність діяти в стресових ситуаціях). Рефлексивний критерій відображає здатність особистості до самоаналізу та саморегуляції (показники: здатність оцінювати власні дії та їх результати; готовність до самовдосконалення; критичне мислення; здатність коригувати власну поведінку відповідно до вимог професійної діяльності).

Обґрунтовано три рівні сформованості лідерської компетентності офіцерів-прикордонників: високий, середній, низький. Для забезпечення об'єктивності діагностики рівнів сформованості лідерської компетентності доцільним є використання комплексних методів оцінювання, зокрема анкетування, тестування, опитування, спостереження, експертного оцінювання та аналізу результатів діяльності курсантів та офіцерів. Запропонований діагностичний апарат дозволяє здійснювати об'єктивне оцінювання рівня підготовленості офіцерів до лідерської діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні педагогічних умов і технології формування лідерської компетентності офіцерів-прикордонників у процесі навчання в вищому військовому навчальному закладі, проведення діагностичних процедур.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Аніщенко, В., & Разумейко, Н. (2022). Формування професійної компетентності офіцерів сектору безпеки та оборони України на основі використання інтерактивних методів навчання. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 174(18). <https://doi.org/10.58407/visnik>
- Бойко, О. (2020). *Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України*: монографія. Житомир: Вид. О.О. Євенок. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O.V._Monografy.pdf
- Бондаренко, О., Требушкова, Т., & Куруч, О. (2023). Сучасні підходи до формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Чесць і Закон*. 3(86). <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2023/3/86/287137>
- Веретільник, В. В. (2016). Критерії, показники та рівні розвиненості військово-спеціальної компетентності офіцерів-прикордонників. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні науки*. 4 (6). <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbiirnyk/article/view/731/691>
- Журавльов, В. В., & Мірошніченко, В. І. (2022). Особливості формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі фахової підготовки. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. праць*. Запоріжжя : КПУ. 81. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.81.30>

- Іщенко, Д., Серватюк, В., & Ставицький, О. (2016). Характеристика компетенцій начальника органу охорони державного. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні науки*. Хмельницький : НАДПСУ. № 4 (6). <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbirnyk/article/view/731/691>
- Крimeць, Л. (2018). Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник Національного університету оборони України*. 50(2). <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2018-50-2-51-58>
- Лебедик, Л., & Стрельников, В. (2021). Формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 3. С.40–49. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2021.3.04>
- Мірошніченко, В. (2024). Формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів у професійній підготовці. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. № 214. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-214-63-67>
- Нестуля, О. О. (2020). *Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи»*. Полтава : ПУЕТ.
- Прохор, І. (2016). *Формування командного лідерства в університеті* : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети». https://ihed.org.ua/wpcontent/uploads/2018/09/komandne_liderstvo_v_Universiteti_Prokhor.I_2016_40c.pdf
- Торічний, О. В. (2012). *Теорія і практика формування військово-спеціальної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі навчання* : монографія. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ. <https://dspace.nadpsu.edu.ua/handle/123456789/1544>
- Ягупов, В. (2003). *Педагогіка* : навчальний посібник. К. : Либідь. https://eduknigi.com/ped_view.php?id=23
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Multifactor leadership questionnaire. https://www.eztests.xyz/tests/leader_bass/
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Routledge. https://www.routledge.com/Transformational-Leadership-Second-Edition/Bass-Riggio/p/book/9780805847628?utm_source=chatgpt.com
- Day F., Snape V., Gardner D., Vincenzo C., Dalili M. N., Baird S. G., Udu K., & McManus J. (2026). Evidence-based public health leadership development: A systematic review and urgent call to include psychological theory. *Public Health*. 253:106178. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2026.106178>
- Jokinen T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*. 29(3). <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice* (10th ed.). Sage Publications. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/leadership-10-283944>

REFERENCES

- Anishchenko V., & Razumeiko N. (2022). Formuvannya profesiinoyi kompetentnosti ofitseriv sektoru bezpeky ta oborony Ukrainy na osnovi vykorystannia interaktyvnykh metodiv navchannia. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Chernihivskiy kolehium imeni TH Shevchenka*. 174(18). <https://doi.org/10.58407/visnik>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Multifactor leadership questionnaire. https://www.eztests.xyz/tests/leader_bass/
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Routledge. https://www.routledge.com/Transformational-Leadership-Second-Edition/Bass-Riggio/p/book/9780805847628?utm_source=chatgpt.com
- Boiko O. (2020). *Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh syl Ukrainy*: monohrafiia. Zhytomyr: Vyd. O.O. Yevenok.
- Bondarenko, O., Trebushkova, T., & Kuruch, O. (2023). Suchasni pidkhody do formuvannia liderskykh yakosteï u maibutnikh ofitseriv Natsionalnoi hvardii Ukrainy. *Chest i Zakon*. 3(86). <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2023/3/86/287137>
- Day, F., Snape, V., Gardner, D., Vincenzo, C., Dalili, M. N., Baird, S. G., Udu, K., & McManus, J. (2026). Evidence-based public health leadership development: A systematic review and urgent call to include psychological theory. *Public Health*. 253:106178. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2026.106178>
- Ishchenko, D., Servatiuk, V., & Stavytskyi, O. (2016). Kharakterystyka kompetentsii nachalnyka orhanu okhorony derzhavnoho. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii : Pedahohichni nauky*. Khmelnytskyi : NADPSU. 4(6). <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbirnyk/article/view/731/691>
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*. 29(3). <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- Krynets, L. (2018). Liderstvo yak osoblyva forma vlady u suchasnomu viiskovo-profesiinomu seredovyshchi. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 50(2). <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2018-50-2-51-58>
- Lebedyk, L., & Strelnikov, V. (2021). Formuvannia liderskykh yakosteï u maibutnikh ofitseriv Natsionalnoi hvardii Ukrainy. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymi systemamy*. № 3. С.40–49. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2021.3.04>
- Miroshnichenko, V. (2024). Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti maibutnikh ofitseriv u profesiinii pidhotovtsi. *Naukovi zapysky. Serii: Pedahohichni nauky*. № 214. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-214-63-67>
- Nestulia, O. O. (2020). *Osnovy liderstva: elektronnyi posibnyk dlia samostiinoi roboty mahistriv osvitoi prohramy «Pedahohika vyshchoi shkoły»*. Poltava : PUET.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice* (10th ed.). Sage Publications. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/leadership-10-283944>

- Prokhor, I. (2016). *Formuvannia komandnoho liderstva v universyteti* : navch. posib. Kyiv : DP «NVTs «Priorytety». https://ihed.org.ua/wpcontent/uploads/2018/09/komandne_liderstvo_v_Universiteti._Prokhor.I_2016_40c.pdf
- Torichnyi, O. V. (2012). *Teoriia i praktyka formuvannia viiskovo-spetsialnoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv-prykordonnykiv u protsesi navchannia* : monohrafiia. Khmelnytskyi : Vyd-vo NADPSU. <https://dspace.nadpsu.edu.ua/handle/123456789/1544>
- Veretilnyk, V. V. (2016). Kryterii, pokaznyky ta rivni rozvynenosti viiskovo-spetsialnoi kompetentnosti ofitseriv-prykordonnykiv. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia : Pedahohichni nauky*. 4(6). <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbirnyk/article/view/731/691>
- Yahupov, V. (2003). *Pedahohika* : navchalnyi posibnyk. K. : Lybid. https://eduknigi.com/ped_view.php?id=23
- Zhuravlov, V. V., & Miroshnichenko, V. I. (2022). Osoblyvosti formuvannia liderskykh yakostei u maibutnikh ofitseriv-prykordonnykiv u protsesi fakhovoi pidhotovky. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh* : zb. nauk. prats. Zaporizhzhia : KPU. 81. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.81.30>