

УДК 342.5:159

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-2-6>**Швець Дмитро Володимирович,**

доктор юридичних наук, доцент,  
заслужений працівник освіти України,  
ректор,  
Львівський державний університет внутрішніх справ,  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1999-9956>

**Кісіль Зоряна Романівна,**

доктор юридичних наук, професор,  
заступник директора Інституту управління, психології та безпеки  
Львівський державний університет внутрішніх справ,  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1405-4547>

## ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ У МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

*У статті розглянуто сучасне осмислення змісту феноменів «лідерство» та «лідерські властивості». Схарактеризовано теоретичні підвалини формування лідерських властивостей у контексті особистісного підходу до навчання майбутніх офіцерів Національної гвардії України. Зазначено, що ґрунтовний аналіз зарубіжного досвіду освітніх систем є одним із векторів модернізації сутності освіти й освітніх технологій, котрий потребує координування їх із сьогочасними потребами соціуму, інтегрування до міжнародного освітнього простору полягає в орієнтуванні навчальних програм саме на компетентнісний підхід і формуванні продуктивних механізмів його упровадження.*

*У статті зазначено, що соціальна й психологічна квінтесенція явища «лідерства» до певної міри проявляється саме в комплікаційності і часом контроверзі зазначеного явища, що є власне проявом як індивідуального, так й соціального феномену. Індивідуальна квінтесенція явища «лідерства» полягає в тому, що «лідером» є унікальний індивід, котрому властиві харизматичність і здатність чинити вплив на людей. Соціальна квінтесенція пов'язана з тим, що явище «лідерства» позиціонується тільки в певному оточенні людей саме як реалізація впливу й неформального ступеня влади над індивідами. Безсумнівно, із наведеного протиріччя формується власне індивідуально-соціальна своєрідність, згідно з якою достеменному «лідеру» має бути притаманне відчуття його особистісної відповідальності саме за тих людей, які йому цілковито довірилися, і, зосібна, за вчинені ним дії та їхні наслідки, які стали підсумком цієї довіри і проводу над ними лідера.*

*Зазначено, що посеред теоретичних підвалин формування лідерських властивостей шляхом особистісного підходу в контексті навчання майбутніх офіцерів позиціоновано інтегрованість особистісного навчання, котре є узгодженим із стратегічними векторами розвитку НГУ, у їхні професійні учини. Індивідуальна підготовка офіцерів-лідерів повинна стати цілісною як соціальною, так і педагогічною системою, котра сприятиме саморозвитку в них базових сучасних лідерських навиків – кидати челендж загальноприйнятими обмеженнями, визначати ступінь власної влади та співпрацювати задля успіху.*

**Ключові слова:** Національна гвардія України, лідер, феномен лідерства, лідерські властивості, навик лідерства, майбутні офіцери.

### **Shvets Dmytro, Kisil Zoriana. ON THE QUESTION OF THE FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES IN THE FUTURE OFFICERS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE**

*The article examines the modern understanding of the content of the phenomena “leadership” and “leadership qualities”. The theoretical foundations of the formation of leadership qualities in the context of a personal approach in the context of training future officers of the National Guard of Ukraine are characterized. It is noted that a thorough analysis of the foreign experience of educational systems is one of the vectors of modernization of the essence*

of education and educational technologies, which requires their coordination with the current needs of society, integration into the international educational space consists in orienting educational programs specifically to the competence approach and forming productive mechanisms for its implementation.

The article states that the social and psychological quintessence of the phenomenon of "leadership" to a certain extent manifests itself precisely in the complexity and, at times, controversy of the said phenomenon, which is actually a manifestation of both an individual and a social phenomenon. The individual quintessence of the phenomenon of "leadership" is precisely the fact that a "leader" is a unique individual who is characterized by charisma and the ability to influence people. The social quintessence is related to the fact that the phenomenon of "leadership" is positioned only in a certain circle of people precisely as the realization of influence and an informal degree of power over individuals. Undoubtedly, an individual and social peculiarity is formed from the above contradiction, according to which a true "leader" must have a sense of his personal responsibility for those people who completely trusted him, and, personally, for the actions he took and their consequences that arose as a result of this belief and leadership of the leader over them.

It is noted that in the middle of the theoretical foundations of the formation of leadership qualities through a personal approach in the context of the training of future officers, the integration of personal training, which is consistent with the strategic vectors of the development of NSU, is positioned in their professional actions. Individual training of officer-leaders should become a complete social and pedagogical system, which will contribute to the self-development of basic modern leadership skills in them – to challenge generally accepted limitations, to determine the degree of one's own power and to cooperate for success.

**Key words:** National Guard of Ukraine, leader, leadership phenomenon, leadership qualities, leadership skills, future officers.

**Вступ.** Метою концепції розвитку Національної гвардії України є «розбудова Національної гвардії як мобільного, боєздатного військового формування з правоохоронними функціями, здатного у взаємодії з іншими складовими сектору безпеки і оборони виконувати визначені правоохоронні і оборонні завдання з протидії загрозам національній безпеці» [1]. Зазначена мета потребує належного рівня підготовленості співробітників Національної гвардії України корелятивно до чинних стандартів НАТО, коли вагомим стає, крім професійного військового вишколу, ще і формування його лідерських властивостей, а саме: інноваційне мислення, комунікативні уміння та навички, організаторські й командирські потенції, ініціативність та інше. Формування лідерських якостей у військових колективах слушно позиціонувати власне як симбіоз соціальної, психологічної та педагогічної систем, котра сприяє оволодіння курсантами трьома базовими вміннями, а саме: проведення діагностики професійного розвитку підпорядкованого персоналу, гнучкість і кооперація. Формування позиціонованих базових умінь у курсантів сприятиме забезпеченню в майбутньому Національної гвардії України висококваліфікованими фахівцями нової генерації.

**Мета статті** полягає в окресленні теоретичних підвалин формування лідерських властивостей у контексті особистісного підходу до навчання майбутніх офіцерів Національної гвардії України.

**Аналіз досліджень і публікацій** надає авторові потенцію висувати про те, що ця проблематика є предметом дискусії між ученими в галузі філософії, психології, педагогіки, соціології тощо. Чимала низка наукових досліджень охоплюють консеквенцію аналізу розмаїтих кутів зору стосовно феномену лідерства. Аналізові феномену лідерства присвячено багато наукових праць авторів: Б. Балдера, Р. Бернса, К. Бланшара, В. Бондаренко, О. Бойка, А. Видай, І. Вешлера, А. Вітченка, Л. Грень, Р. Дафта, О. Кокуна, Б. Луценка, Д. МакГрегора, Ф. Масарика, В. Михайличенко, Дж. Пейджа, С. Похнатюка, О. Романовського, Р. Такера, Р. Танненбаума, Дж. Террі.

Значний вклад у розкриття змісту визначальних положень стосовно сутності професійного вишколу фахівців у сфері правоохорони у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання здійснили О. Бойко, О. Діденко, М. Нецадим, В. Ягупов та ін.

Вельми слушними є підходи стосовно квестії формування властивостей керівника

власне як лідера в підрозділах правоохорони, що позиціоновано в наукових розвідках М. Д'яченка, С. Кандибовича, В. Луценка, М. Тарнавського, І. Радванського, А. Тихончука й інших.

Українцями актуальними для нашої наукової розвідки є доробки американських учених і практиків з проблемних питань лідерства: Т. Кейна, Д. Крендалла, Т. Колдіца, В. Макрейвена, Д. Мелона, Дж. Меттіса, П. Свіней, Дж. Віллінка та ін., сферою наукових інтересів котрих є розв'язання проблем формування лідерства в контексті професійного вишколу військових спеціалістів, зокрема у Збройних силах США.

Вагомими науковими доробками в позиціонованій царині надають потенцію авторам висувати, що означена проблематика є вельми важливою і водночас комплікаційною стосовно позиціонування сутності феномену лідерства, який є обумовленим власне його контроверсійним соціально-психологічним кшталтом.

**Результати.** Нині в Україні, в контексті інтеграційних освітніх процесів власне у структурі професійної освіти, квестія творення лідерства спеціалістів, зосібна в правоохоронній царині в контексті протидії російській агресії, котрі відповідають суспільним запитам і міжнародним стандартам, набуває усе більшої значущості. Це потребує оптимального розвитку системи вищої освіти в закладах зі специфічними умовами навчання, запровадження ідей і технологій суб'єктно-діяльнісного навчання, трансформації від авторитарних умов освітньо-виховного процесу власне до гуманістичного та студентоцентрованого підходів. Задля цього потрібно скерувати зусилля суб'єктів освітнього процесу на інноваційні міжнародні й національні освітні традиції, а їхні учини ґрунтувати на модерних гуманних, професійно-зорієнтованих сентенційних конструкціях.

Водночас слід констатувати те, що людство власне переходить від епохи адміністрування, менеджменту до епохи лідерства, позаяк це соціальне явище чимдалі більше сягає в усі царини людських учинів, зосібна і в право-

охоронну. Аналізуючи розвій сучасних органів правоохорони та систем освіти в закладах зі специфічними умовами навчання, можна виявити релевантну тенденцію, пов'язану з переходом від безпосередньої влади над людьми (менеджменту) до колективних повноважень, обов'язків і бачення подальших дій та перспектив розвитку (лідерство).

Ґрунтовний аналіз зарубіжного досвіду освітніх систем є одним із векторів модернізації сутності освіти й освітніх технологій, котрий потребує координування їх із сьогочасними потребами соціуму, інтегрування до міжнародного освітнього простору полягає в орієнтуванні навчальних програм саме на компетентнісний підхід і формування продуктивних механізмів його упровадження.

Метою будь-якого лідерства, зосібна і військовослужбовців Національної гвардії України, є реалізація позитивних змін у феноменах і процесах на підґрунті цінностей, себто керувати квестіями, які зумовлюють позиціоновані зміни. Позаяк, коли ви власне не управляєте змінами, себто не вирішуєте проблеми, спричинені переїнами, ви загалом нічим не управляєте та не є власне лідером. Це є сутністю сучасного феномену лідерства. Переїни, можливо, є вашим товаришем чи вашим супротивником. Це власне є тим наративом та історією, котрі вимагають наявності ґрунтовних цінностей у своєму підґрунті.

У Доктрині з військового лідерства в Національній гвардії України поняття «лідерство» визначається як «соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Це здійснення впливу на людей через надання їм мети, способу та мотивації для виконання поставлених завдань та вдосконалення організації» [2, с. 8]. Дефініцію «Військове лідерство» в Доктрині позиціоновано як «цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також у неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації

до виконання завдань за призначенням, підтримання довіри і поваги та вдосконалення Національної гвардії України як суспільного інституту» [2]. Зосібна, слід зазначити, що позиціонована в Доктрині з військового лідерства в Національній гвардії України дефініція є вельми широкою за сутністю й не консолідується на характерних особливостях військової царини та задекларованих вимог до власне діяльності військовослужбовців.

Стосовно питань наявних метаморфоз щодо фахової освіти військовослужбовців поділяємо кут бачення О. Васільєва, О. Заболотного, А. Зельницького, Н. Шабатіної, які позиціонують лідерство як «професійно важливу компетентність сучасного військового фахівця» [3, с. 203].

О. Бойко, здійснюючи аналіз питання стосовно формування власне лідерських якостей у майбутніх військових офіцерів, позиціонує явище лідерства офіцера як «інтегрований прояв професійно-важливих якостей сучасного військового керівника-командира» [4, с. 20]. Автор пропонує під поняттям «офіцера-лідера» вважати «авторитетну особу, якій надається право приймати важливі рішення, визначати напрям і характер діяльності підрозділу (групи)» [4, с. 20].

Апріорі соціальна й психологічна квінтесенція явища «лідерства» до певної міри проявляється саме в комплікаційності і часом, контроверзі зазначеного явища, котрі є власне проявом як індивідуального, так і соціального феномену. Індивідуальна квінтесенція явища «лідерства» полягає в тому, що «лідером» є унікальний індивід, котрому властиві харизматичність і здатність чинити вплив на людей. Соціальна квінтесенція пов'язана з тим, що явище «лідерства» позиціонується тільки в певному оточенні людей саме як реалізація впливу й неформального ступеня влади над індивідами. Безсумнівно, із наведеного протиріччя формується власне індивідуально-соціальна своєрідність, згідно з якою достеменному «лідеру» має бути притаманне відчуття його особистісної відповідальності саме за тих людей, які йому цілковито довірилися, і, зосібна, за вчинені ним дії та їхні

наслідки, які стали підсумком цієї довіри і проводу над ними лідера.

Обґрунтування значимості для вишколу майбутніх офіцерів НГУ інноваційного осмислення змісту феноменів «лідерство» та «лідерські властивості» розпочнемо на підґрунті дослідження сучасних підходів учених, котрі досліджували ці феномени. Вважаємо слушною думку американських дослідників К. Бланшара, С. Фаулера, Л. Хаукінса, котрі нестачу лідерських навиків характеризують як «вакуум лідерства», коли «наділені владою керівники закономірно проходять через етап розчарування й втрати мотивації; вони відчують певну розгубленість, якщо їм не вистачає професійної компетентності» [5, с. 106].

З огляду на це подолання нестачі лідерських навиків є можливим за умови збереження відкритої комунікації та вільного отримання повної інформації, прийнятті влади на себе. Зрештою, на думку науковців, «“вакуум лідерства” підсилює процес наділення владою підготовлених і навчених керівників» [5, с. 106].

Схожу думку позиціонують О. Бойко та С. Похнатюк, котрі зазначають, що «майбутнього військового керівника освітня система готує переважно як управлінця, а не лідера; але не завжди військовий керівник є лідером колективу» [6, с. 7]. Авторами виявлено існуючі протиріччя поміж задекларованими нормативними (формальними) вимогами стосовно професійних учинів військового керівника й неформальними чинниками його взаємин із підлеглими. Уважаємо, що для розв'язання позиціонованого протиріччя власне й покликаний професійний вишкіл майбутнього офіцера Національної гвардії України.

Цілковито погоджуємося з позицією О. Бойко, котрий слушно зазначає, що «лідерство офіцера – це актуалізоване інтегроване професійно важливе явище, яке розкривається в професійній діяльності, а також і повсякденній поведінці. Командир стає лідером військового підрозділу, коли чітко розуміє поставлені завдання і усвідомлює шляхи їх виконання, діючи при цьому на вищому



рівні, ніж інші військовослужбовці. Він має в підрозділі вищий статус і найкраще дотримується групових норм, у певній ситуації проявляє розумну ініціативу та бере на себе більшу відповідальність за виконання групових завдань» [7, с. 5].

Формування власне «лідерської компетенції» у майбутніх офіцерів у закладах освіти зі специфічними умовами навчання є вкрай важливим завданням, котре потребує включення до професійних стандартів за всіма спеціальностями та рівнями вищої освіти спеціальної компетенції, яка сприятиме формуванню лідерських здатностей.

На потребу позиціонованої освітньої технології вказує і Б. Луценко, котрий слушно вважає за доцільне не протиставляти вишкіл військового керівника та лідера [8, с. 306–309]. Б. Луценко зазначає, що формування лідерських навиків військового керівника «вимагає успішна організація і виконання бойових завдань, виокремлюються дисциплінованість, ініціативність, рішучість, фізична підготовленість, урівноваженість, комунікативні навички, правильна артикуляція і риторичні навички» [8, с. 114]).

Найбільш розгорнуту психологічну архітектуру лідерських властивостей майбутнього офіцера заініціював О. Кокун, формування котрих реалізовується за компонентами: «комунікативно-організаційним (який складають такі якості, як: комунікабельність, тактовність, переконливість, схильність до організаторської роботи); емоційно-вольовим (якості – цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, упевненість у собі); мотиваційним (якості – мотивація лідерства, мотивація успіху); мисленнєвим (якості – швидкість мислення, креативність, логічність, проникливість); особистісним (якості – активність, обов'язковість, ініціативність, надійність, патріотизм)» [9, с. 173].

Більшість українських учених виділяють достеменні компоненти лідерських властивостей у майбутніх військових керівників, зокрібно: «широту мотивації, специфічність спрямованості, інтенсивність, стійкість, дієвість, рівень задоволеності тощо» [10, с. 1112];

«професійні, управлінські, військово-педагогічні, морально-психологічні, анатомо-фізіологічні якості; кожен із цих компонентів містить у собі певні конкретні якості» [11, с. 305; 12, с. 113] та інші.

Отже, задля успішного генезису військового індивідуума в ролі лідера в певній соціальній групі, зокрібно у військовому структурному підрозділі, йому слід опанувати, здобувати та позиціонувати в нелегких (екзистенційних, ризиконебезпечних, екстремальних, бойових) обставинах такі цінності, як доброчесність, властивості, котрі військовослужбовцями усвідомлюються власне як лідерські, урахувавши детермінанти, які вони аналізують, коли зачисляють певні плідні результати та досягнення власне лідерству. Акцентуємо увагу на тому, що схарактеризовані сутнісні штиби лідерства не є усеосяжними, а лишень прояснюють власне його соціально-психологічний зміст.

З метою аргументування сучасного осмислення змісту феномену «лідерство» нами застосовано ідеї американських учених К. Бланшара, С. Фаулера, Л. Хаукінса, котрі звертають увагу власне на оволодіння трьома навиками, а саме:

- проведення діагностування професійного розвитку підлеглих, що вбачає уміння визначити ступінь розвитку професійної компетентності та вподобань підлеглих;
- гнучкість, котра з'являється лишень тоді, коли без надмірних зусиль військовий керівник може використовувати декілька стилів та методів лідерства;
- партнерства, котре надає потенцію комунікації з об'єктами професійної діяльності та збільшує власне його якість і регулярність [5, с. 123–124].

Лишень коли майбутній офіцер оволодіє досвідом формування лідерських властивостей із керуванням собою, він, власне, вже буде придатним керувати підлеглими. Інструментарієм до керування окремими підлеглими є придатність установлювати з ними довірливі взаємини, позаяк без наявності цілковитої довіри військовий підрозділ, на жаль, не буде в змозі продуктивно функціонувати.

Наступним вектором у контексті формування лідерських властивостей у майбутніх офіцерів НГУ є їх вишкіл до керування військовим підрозділом як командою. Априорі керування командою є повсякчас складнішим, аніж керування окремими людьми. Керування командою потребує від майбутнього офіцера як військового управлінця цілковитої довіри до власних підлеглих та їхніх колективних намагань.

О. Бойко на підставі ґрунтовного дослідження сутності поняття «лідерство командира військового підрозділу» слушно вважає, що «функціонально це явище проявляється в службі і професійній діяльності офіцера тактичної ланки управління за трьома основними напрямками: успішно виконувати загальне завдання (підтримувати бойову готовність військового підрозділу та управляти боєм); працювати злагоджено у боездатній команді (згуртувати особовий склад військового підрозділу); максимально задовольняти індивідуальні потреби кожного військовослужбовця, яким командує» [7, с. 73].

Отож, офіцером-лідером слушно вважати авторитетну особистість, котрій структурний військовий підрозділ за певної ситуації делегує повноваження стосовно прийняття важливих рішень, котрі виправдовують його зацікавлення та визначають вектори і кшталт його учинів.

Задля опанування новими вміннями, котрі є корелятивно взаємопов'язаними з утворенням лідерських властивостей (зосібна, професійна компетентність, навик поточного й перспективного планування, вміння приймати управлінські рішення, навик фасилітації тощо), майбутнім офіцерам НГУ потрібна комплексна система цілеспрямованого навчання лідерству. Слушно акцентувати увагу на тому, що «лідерська компетентність офіцера» формується не лишень у стінах закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, а насамперед упродовж усієї службової діяль-

ності. Після завершення навчання у ВНЗ за об'єктивних ситуацій молодшому офіцерові незмога одразу стати сформованим впливовим військовим лідером. Водночас у ВВНЗ повинні бути створені такі педагогічні умови, за сприяння яких формуються придатності та морально-психологічні властивості окремого курсанта, котрі він може позиціонувати й удосконалювати в контексті професійного вишколу, – це, власне, є його лідерський ресурс, себто завдання ВВНЗ – окреслити потенційних лідерів і розвивати за можливістю у декотрих із них лідерські властивості, а завданням командирів у військах є створення таких умов служби, котрі сприятимуть розкриттю їхнього потенціалу, у такий спосіб надавати підтримку в їхньому становленні в посаді та надбанні реального авторитету.

**Висновки.** Посеред теоретичних підвалин формування лідерських властивостей шляхом особистісного підходу в контексті навчання майбутніх офіцерів позиціоновано інтегрованість особистісного навчання, котре є узгодженим із стратегічними векторами розвитку НГУ, у їхні професійні учини. Індивідуальна підготовка офіцерів-лідерів повинна стати цілісною як соціальною, так і педагогічною системою, котра сприятиме саморозвитку в них базових сучасних лідерських навиків – кидати челендж загальноприйнятими обмеженнями, визначати ступінь власної влади та співпрацювати задля успіху.

У контексті сучасних підходів до осмислення змісту явищ «лідерство» та «лідерські властивості» можна окреслити три лідерські навик майбутнього офіцера НГУ, а саме: здійснення діагностики розвію об'єктів професійної діяльності, гнучкість та партнерство, котрі прогресують до рівня автоматизму в контексті повсякчасного відпрацювання.

**Перспектива подальших досліджень** полягатиме в поглибленому аналізі природи феномену лідерства в майбутніх офіцерів Національної гвардії України.

**Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Концепції розвитку Національної гвардії на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.02.2017 № 100-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-2017-%D1%80#n7>.
2. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України : наказ командувача Національної гвардії України від 06.12.2022 № 450.
3. Зельницький А. М., Заболотний О. А., Васильєв О. М., Шабатіна Н. О. Теоретико-методологічні засади управління змінами у системі військової освіти : монографія. Київ : НУОУ, 2021. 250 с.
4. Бойко О. В. Методологічні основи дослідження лідерської компетентності майбутніх офіцерів у ВВНЗ. Львівський Політехнічний Національний університет. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 3. С. 16–24.
5. Blanchard K., Fowler S., Howkins L. *Self Leadership and the One Minute Manager: Gain the Mindset and Skillset for Getting What You Need to Succeed*. New York : William Morrow, 2005. 176 p.
6. Бойко О. В., Похнатюк С. В. Психолого-педагогічний аналіз відмінностей функцій керівництва і лідерства у професійній діяльності командира підрозділу. *Вісник Національного університету оборони України*. № 2 (27). 2012. С. 5–10.
7. Boyko O.V. Theory and methods of formation of leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine: monograph. Zhytomyr: Ed. O.O. Evenok, 2020. 667 p.
8. Луценко Б. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-командирів Національної гвардії України. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип. 31. Т. 3. 2020. С. 305–309.
9. Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. Вип. 4. 2012. С. 170–174.
10. Видай А. Ю. Формування лідерської спрямованості особистості майбутнього офіцера ЗС України : дис. ... канд. психол. Наук : 19.00.05. Київ, 2002. 196 с.
11. Луценко Б. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-командирів Національної гвардії України. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 31. Т. 3. С. 305–309.
12. Луценко Б. Формування та розвиток лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 25. Т. 2. С. 112–114.

**References:**

1. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku Natsionalnoi hvardii na period do 2020 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Kontseptsiia vid 01.02.2017 № 100-r [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the National Guard Development Concept for the period until 2020; Concept dated February 1, 2017 No. 100]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-2017-%D1%80#n7> [in Ukrainian].
2. Doktryna z viiskovoho liderstva v Natsionalnii hvardii Ukrainy: nakaz komanduvacha Natsionalnoi hvardii Ukrainy vid 06.12.2022 № 450 [Doctrine of military leadership in the National Guard of Ukraine. Order of the Commander of the National Guard of Ukraine dated 06.12.2022 No. 450] [in Ukrainian].
3. Zelnytskyi, A.M., Zabolotnyi, O.A., Vasiliev, O.M., & Shabatina, N.O. (2021). *Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia zminamy u systemi viiskovoi osvity [Theoretical and methodological principles of change management in the system of military education]*. Monograph. Kyiv. NUOU. 250 p. [in Ukrainian].
4. Boyko, O.V. (2012). Metodolohichni osnovy doslidzhennia liderskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv u VVNZ [Methodological foundations of the study of leadership competence of future officers at VVNIZ]. Lviv Polytechnic National University. *Pedahohika i psykhologhiia profesiinoi osvity – Pedagogy and psychology of professional education*, 3, 16–24 [in Ukrainian].
5. Blanchard, K., Fowler, S., Howkins, L. (2005). *Self Leadership and the One Minute Manager: Gain the Mindset and Skillset for Getting What You Need to Succeed*. New York: William Morrow. 176 p. [in English].
6. Boyko, O.V., & Pokhnatyuk, S.V. (2012). Psykhologo-pedahohichniy analiz vidminnostei funktsii kerivnytstva i liderstva u profesii nii diialnosti komandyra pidrozdilu [Psychological and pedagogical analysis of the differences in the functions of leadership and leadership in the professional activity of a unit commander]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy – Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*, 2 (27), 5–10 [in Ukrainian].
7. Boyko, O.V. (2020). Theory and methods of formation of leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine: monograph. Zhytomyr: Ed. O.O. Evenok, 667 p. [in English].
8. Lutsenko, B. (2020). Pedahohichni umovy formuvannia liderskykh yakosteiu maibutnikh ofitseriv-komandyriv Natsionalnoi hvardii Ukrainy [Pedagogical conditions for the formation of leadership qualities

in future commanding officers of the National Guard of Ukraine]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Current issues of humanitarian sciences*, 31 (3), 305–309 [in Ukrainian].

9. Kokun, O.M. (2012). Psykholohichna struktura liderskykh yakosteï maibutnoho ofitsera [Psychological structure of leadership qualities of the future officer]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*, 4, 170–174 [in Ukrainian].

10. Vydai, A.Yu. (2002). Formuvannia liderskoi spriamovanosti osobystosti maibutnoho ofitsera ZS Ukrainy [Formation of the leadership orientation of the personality of the future officer of the Armed Forces of Ukraine]. *Candidate's thesis*. Kyiv. 196 p. [in Ukrainian].

11. Lutsenko, B. (2020). Pedagogichni umovy formuvannia liderskykh yakosteï u maibutnikh ofitseriv-komandyriv Natsionalnoi hvardii Ukrainy [Pedagogical conditions for the formation of leadership qualities in future officers-commanders of the National Guard of Ukraine]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Current issues of humanitarian sciences*, 31 (3), 305–309 [in Ukrainian].

12. Lutsenko, B. (2020). Formuvannia ta rozvytok liderskykh yakosteï u maibutnikh ofitseriv Natsionalnoi hvardii Ukrainy [Formation and development of leadership qualities in future officers of the National Guard of Ukraine]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative pedagogy*, 25 (2), 112–114 [in Ukrainian].