

УДК 378.147:355.23:159.923.2
DOI 10.32755/sjeducation.2026.02.099

ТИМБІЛДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ-ПРИКОРДОННИКІВ

Мірошніченко Анатолій Анатолійович,

кандидат педагогічних наук,
начальник (декан) факультету правоохоронної діяльності,
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького
(29000, Україна, м. Хмельницький, вул. Шевченка, 46,
e-mail: mister5577@ukr.net)
ORCID 0000-0001-9397-8857

Стаття присвячена обґрунтуванню тимбілдингу як інструменту формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників.

Лідерська компетентність майбутнього офіцера-прикордонника розглядається автором як інтегративна професійно-особистісна характеристика, що відображає здатність організувати діяльність підрозділу, здійснювати управлінський вплив на підлеглих, приймати відповідальні рішення та забезпечувати ефективне виконання службових завдань. Основними завданнями тимбілдингу визначено: формування довіри в колективі, формування відповідальності за спільний результат, розвиток здатності до колективного прийняття рішень, формування лідерських якостей.

Висловлюється думка про доцільність трактування лідерства як процесу організації та координації індивідуальних і колективних зусиль, спрямованих на досягнення спільної мети. Воно виступає динамічним механізмом управлінського впливу, завдяки якому керівник спонукає підлеглих діяти відповідно до визначених пріоритетів і завдань. У малих колективах, діяльність яких пов'язана з підвищеним рівнем ризику, значення лідерства істотно зростає, оскільки ефективність виконання завдань значною мірою залежить від здатності керівника своєчасно оцінювати ризики та приймати виважені рішення.

Автор зазначає, що використання технологій тимбілдингу у процесі підготовки майбутніх офіцерів сприяє формуванню не лише навичок командної взаємодії, а й розвитку ключових складових лідерської компетентності. По-перше, тимбілдинг сприяє розвитку комунікативних умінь, необхідних для ефективного управління підрозділом. По-друге, він формує довіру та взаємну підтримку між членами колективу, що є важливою умовою ефективної діяльності військових підрозділів. По-третє, виконання командних завдань сприяє розвитку відповідальності за спільний результат, що є важливим елементом професійної відповідальності майбутнього офіцера. По-четверте, тимбілдингові вправи створюють умови для виявлення та



розвитку лідерського потенціалу курсантів, оскільки в процесі виконання групових завдань виникають ситуації, у яких курсанти можуть проявити організаторські здібності та ініціативу. Тому використання технологій тимбілдінгу сприяє комплексному розвитку особистості майбутнього офіцера та формуванню його лідерської компетентності.

Ключові слова: лідерська компетентність, майбутні офіцери-прикордонники, лідерство, тимбілдінг, освітній процес, вищий військовий навчальний заклад, формування лідерської компетентності.

TEAM BUILDING AS A TOOL FOR THE FORMATION OF LEADERSHIP COMPETENCE OF FUTURE BORDER GUARD OFFICERS

Miroshnichenko Anatoliy,

PhD in Pedagogy,

Head (Dean) of the Law Enforcement Faculty,

Bohdan Khmelnytskyi National Academy

of the State Border Guard Service of Ukraine

(46 Shevchenko Street, Khmelnytskyi, 29007, Ukraine,

e-mail: mister5577@ukr.net)

ORCID 0000-0001-9397-8857

The article is devoted to substantiating team building as a tool for developing leadership competence of future border guard officers.

Leadership competence of a future border guard officer is considered by the author as an integrative professional and personal characteristic that reflects the ability to organize the activities of a unit, exercise managerial influence on subordinates, make responsible decisions, and ensure the effective performance of official duties. The main tasks of team building are defined as follows: building trust within the team, fostering responsibility for collective results, developing the ability for collective decision-making, and cultivating leadership qualities.

The idea is expressed about the expediency of interpreting leadership as a process of organizing and coordinating individual and collective efforts aimed at achieving a common goal. It functions as a dynamic mechanism of managerial influence through which a leader motivates subordinates to act in accordance with defined priorities and tasks. In small teams whose activities are associated with an increased level of risk, the significance of leadership increases substantially, as the effectiveness of task performance largely depends on the leader's ability to assess risks in a timely manner and make well-considered decisions.

The author notes that the use of team-building technologies in the training of future officers contributes not only to the development of teamwork skills but also to the formation of key components of leadership competence. First, team building promotes the development of communication skills necessary for effective unit management. Second, it fosters trust and mutual support among team members, which is an essential condition for the effective functioning of military units.

Third, the performance of team tasks contributes to the development of responsibility for collective results, which is an important element of the professional responsibility of a future officer. Fourth, team-building exercises create conditions for identifying and developing the leadership potential of cadets, since during the performance of group tasks situations arise in which cadets can demonstrate organizational abilities and initiative. Thus, the use of team-building technologies contributes to the comprehensive development of the future officer's personality and to the formation of his or her leadership competence.

Key words: *leadership competence, future border guard officers, leadership, team building, educational process, higher military educational institution, development of leadership competence.*

Постановка проблеми. Лідерська компетентність у військово-професійному середовищі розглядається як сукупність характеристик особистості майбутнього офіцера-прикордонника, що поєднує професійні знання, управлінські здібності, моральні якості та здатність організовувати діяльність підлеглих для досягнення спільної мети. Важливим чинником формування лідерської компетентності майбутнього офіцера-прикордонника є здатність працювати в команді, налагоджувати ефективну взаємодію та формувати згуртований військовий колектив.

Для формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників особливого значення набуває використання сучасних технологій навчання. А оскільки служба на державному кордоні передбачає виконання нелегких завдань у складі підрозділів, де ефективність діяльності значною мірою залежить від рівня згуртованості колективу та здатності команди діяти як єдине ціле, актуалізується використання технологій тимблдингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема лідерства та розвитку лідерської компетентності є предметом дослідження багатьох вітчизняних і закордонних науковців. Значний внесок у розроблення теоретичних засад лідерства зробили В. Bass та R. Riggio [1], R. Stogdill [2], які розглядали лідерство як складне соціально-психологічне явище, що поєднує індивідуальні якості особистості та її здатність впливати на інших.

Всебічно досліджує сучасні моделі лідерства в контексті проектного управління і трактує поняття «лідерство» як інструмент ефективної роботи проектною командою С. Савельєва

[3]. Емоційний інтелект як чинник лідерства досліджується в працях Д. Гоулмана, Р. Бояціса та А. Маккі [4], про розвиток лідерських навичок [5] та особливості командної роботи [6; 7], формування довіри та спільної відповідальності [8] йдеться в працях закордонних дослідників.

У працях А. Бережного, Л. Петрової, О. Савченко підкреслюється, що лідерська компетентність є інтегративною характеристикою особистості, яка охоплює мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та рефлексивний компоненти [9]. Сучасні вчені Н. Liao, К. Shaw, Z. Jia наголошують на ефективності розподіленого лідерства, посередником чого виступає довіра [10].

Дослідники звертають увагу на вплив методик викладання лідерства на сприйняття студентами лідерства [11; 12]. Деякі з них доводять, що тимблдинг виступає медіатором між лідерством і успішністю проєктів [13]. Проблеми командної взаємодії та формування згуртованого колективу досліджувалися у працях В. Tuckman [14], D. Katzenbach [8] та інших учених. Зокрема, модель розвитку команд В. Tuckman (forming, storming, norming, performing) стала теоретичною основою сучасних технологій тимблдингу.

У педагогічних дослідженнях останніх років значна увага приділяється використанню інтерактивних методів навчання, тренінгових технологій та командних форм роботи у процесі підготовки майбутніх фахівців. Проте питання використання тимблдингу як педагогічного інструменту формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників потребує подальшого наукового обґрунтування.

Метою статті є обґрунтування тимблдингу як інструменту формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників.

Виклад основного матеріалу. Лідерська компетентність майбутнього офіцера-прикордонника розглядається як інтегративна професійно-особистісна характеристика, що відображає здатність організовувати діяльність підрозділу, здійснювати управлінський вплив на підлеглих, приймати відповідальні рішення та забезпечувати ефективне виконання службових завдань.

Поділяємо думку про те, що у структурі лідерської компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників можна виокремити кілька основних компонентів [15]. Одним з них є мотиваційно-ціннісний компонент, який відображає професійні цінності, мотивацію до лідерства та готовність брати на себе відповідальність за результати діяльності підрозділу. Ще одним є когнітивний компонент. Він містить знання щодо основ управління, психології колективу, принципів командної взаємодії та лідерства. Третій – діяльнісний компонент. Цей компонент характеризує здатність застосовувати лідерські вміння у практичній діяльності, організовувати роботу колективу, узгоджувати діяльність підпорядкованого персоналу. Урешті – рефлексивний компонент, що передбачає здатність до самоаналізу, оцінювання результатів власної діяльності та вдосконалення управлінських умінь. Формування зазначених компонентів потребує використання активних педагогічних технологій, що забезпечують розвиток комунікативних, організаторських та управлінських умінь курсантів. Однією з таких технологій є тимблдинг.

Тимблдинг (від англ. *team building* – побудова команди) – це комплекс методів і технологій, спрямованих на формування згуртованої команди, розвиток довіри між її членами, удосконалення комунікації та підвищення ефективності спільної діяльності. З позиції педагогіки тимблдинг може трактуватися як одна з інтерактивних технологій навчання, що передбачає виконання здобувачами освіти групових завдань, їх участь у тренінгах, рольових іграх, які спрямовуються на розвиток навичок командної взаємодії. Основними завданнями тимблдингу є: формування довіри в колективі, формування відповідальності за спільний результат, розвиток здатності до колективного прийняття рішень; формування лідерських якостей.

У процесі професійної підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників тимблдинг може набувати різноманітних форм. До таких форм відносять тренінги [16–18], спрямовані на розвиток командної взаємодії, довіри та комунікативних умінь. Під час таких занять курсанти виконують групові вправи, що моделюють управлінські ситуації. Важливим інструме-

нтом є ситуаційне моделювання службових завдань, у межах якого курсанти виконують ролі командирів підрозділів, приймають управлінські рішення та координують діяльність групи. Погоджуємося з науковою позицією, що ефективним методом також є проектна діяльність [19], що передбачає спільне виконання курсантами складних завдань, які потребують координації дій та колективного прийняття рішень. Крім того, у військовій освіті можуть використовуватися польові тренування та командні ігри, що сприяють розвитку витривалості, взаємної підтримки та довіри між членами колективу. Використання зазначених форм роботи сприяє розвитку таких важливих лідерських якостей майбутніх офіцерів, як відповідальність, ініціативність, здатність до прийняття рішень, організаторські здібності, комунікативна компетентність, здатність працювати в команді.

Нами також бралась до уваги порада щодо використання низки ключових положень, серед яких: опанування офіцером необхідних професійних знань, умінь і навичок; розвиток стійких професійно значущих характеристик сприйняття, уваги, мислення, емоційно-вольової сфери військового фахівця; формування у майбутнього офіцера чіткого усвідомлення базових цінностей професійної діяльності; а також безперервний процес розширення його світогляду, тісно пов'язаний із системою ціннісних орієнтацій особистості. Зазначені положення виступають концептуальними орієнтирами для добору інтерактивних освітніх технологій, визначення оптимального поєднання форм і методів навчання, а також конструювання змісту навчального матеріалу, призначеного для самостійного навчання [20].

Імпонує думка, що лідерство доцільно трактувати як процес організації та координації індивідуальних і колективних зусиль, спрямованих на досягнення спільної мети. Воно виступає динамічним механізмом управлінського впливу, завдяки якому керівник спонукає підлеглих діяти відповідно до визначених пріоритетів і завдань. У малих колективах, діяльність яких пов'язана з підвищеним рівнем ризику, значення лідерства істотно зростає, оскільки ефективність виконання завдань

значною мірою залежить від здатності керівника своєчасно оцінювати ризики та приймати виважені рішення.

Поведінкові стратегії лідера визначають характер взаємодії між членами колективу, формують логіку функціонування команди та впливають на результативність спільної діяльності. Водночас лідерство не обмежується особистими якостями керівника або його формальним статусом. Воно постає як складна система морально-ціннісних взаємин між людьми, що ґрунтується на взаємній довірі, відповідальності, відданості спільній справі та спільному розумінні суспільно значущих цілей. Крім того, у наукових дослідженнях виокремлюють низку характеристик, які використовуються для оцінювання виявів лідерства та рівня його ефективності [21].

Під час проведення дослідження переконалися, що використання технологій тимбілдингу у процесі підготовки майбутніх офіцерів сприяє формуванню не лише навичок командної взаємодії, а й розвитку ключових складових лідерської компетентності. По-перше, тимбілдинг сприяє розвитку комунікативних умінь, необхідних для ефективного управління підрозділом. По-друге, він формує довіру та взаємну підтримку між членами колективу, що є важливою умовою ефективної діяльності військових підрозділів. По-третє, виконання командних завдань сприяє розвитку відповідальності за спільний результат, що є важливим елементом професійної відповідальності майбутнього офіцера. По-четверте, тимбілдингові вправи створюють умови для виявлення та розвитку лідерського потенціалу курсантів, оскільки в процесі виконання групових завдань виникають ситуації, у яких курсанти можуть проявити організаторські здібності та ініціативу. Тому використання технологій тимбілдингу сприяє комплексному розвитку особистості майбутнього офіцера та формуванню його лідерської компетентності.

Висновки. Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що тимбілдинг є ефективним педагогічним інструментом формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників. Використання технологій тимбілдингу у процесі професійної підготовки курсантів сприяє розвитку командної взаємодії, комунікативних умінь, відпові-

дальності та організаторських здібностей. Тимбілдингові технології створюють сприятливі умови для формування згуртованого колективу, розвитку довіри між членами команди та підвищення ефективності управління підрозділом. Тому застосування тимбілдингу в процесі підготовки курсантів дозволяє інтегрувати теоретичну підготовку з практичним досвідом командної взаємодії, що сприяє формуванню лідерського потенціалу майбутніх офіцерів-прикордонників.

Перспективи подальших досліджень окресленої тематики полягають у розробленні педагогічної моделі використання тимбілдингу в процесі формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників та проведенні експериментальної перевірки її ефективності.

Список використаних джерел

1. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 2006. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
2. Stogdill R. Handbook of Leadership. New York, 1974.
3. Савельєва С., Стасюк Ю. Гнучке лідерство як ключ до ефективного управління проєктними командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. Vol. 4. No. 1. P. 109–114. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/310>.
4. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston : Harvard Business Review Press, 2002. URL: <https://scispace.com/pdf/primal-leadership-realizing-the-power-of-emotional-bbiuyftn0r.pdf>.
5. Al-Ahbabі H. Leadership program effectiveness and development of leadership skills. *International Journal of Educational Management*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S194792472500012X>.
6. Salas E., Reyes D., McDaniel S. The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*. 2018. Vol. 73. Iss. 4. P. 593–600. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000334>.
7. West M. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. Wiley-Blackwell, 2020. URL: https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5962/42/L-G00005962420026_941836.pdf.
8. Katzenbach J., Smith D. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business School Press, 2020. URL: <https://www.perlego.com/book/837269/the-wisdom-of-teams-creating-the-highperformance-organization-pdf>.

9. Berezhny A., Petrova L., Savchenko, O. Higher military education as a determinant for developing leadership qualities of future military specialists. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. Iss. 1. P. 150–162. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.13>.

10. Liao H., Shaw K., Jia Z. The impact of shared leadership on team performance in college student teams: The mediating role of team trust. *MATEC Web of Conferences*. 2024. Vol. 395, DOI: <https://doi.org/10.1051/mateconf/202439501075>.

11. El-Gohary H., Eid R. Leadership Teaching Impact on Tourism Students' Attitudes and Perceptions Toward Leadership in Developing Economies: The Case of Egypt. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. September 2013. № 25 (4). P. 180–192.

12. Hertel G., Eisbach S., Mai O. Combining theoretical modelling and machine learning approaches: teamwork effects on individual effort expenditure. *New Ideas in Psychology*. 2024. Vol. 73. Iss. 8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2024.101077>.

13. Khan N. U., Zhongyi P., Han H., Ariza-Montes A. Linking public leadership and public project success: the mediating role of team building. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01791-y>.

14. Hackman R. *Leading Teams*. Boston : Harvard Business Review Press, 2002. URL: <https://iml.esm.rochester.edu/polyphonic-archive.pdf>.

15. Мірошніченко А. А. Лідерська компетентність майбутніх офіцерів-прикордонників у забезпеченні готовності до мобілізаційної роботи з молоддю. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 13 (54). С. 1352–1363.

16. Чижевський С. О., Гребенюк М. О., Барановський Д. С., Герасименко О. В. Тренінг з командотворення у військових підрозділах (team-building) : навчально-методичний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 154 с.

17. Райко В., Мацишин М., Мірошніченко В. Використання тренінгових технологій для формування професійної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. 2022. Т. 29. № 2. С. 461–473.

18. Мірошніченко В., Петраш А. Використання тренінгів у формуванні естетичної компетентності та естетичної культури студентів. *Вісник науки та освіти*. № 1 (31). 2025. С. 1459–1469.

19. Мірошніченко В., Петраш А. Використання проєктних технологій у формуванні професійно-етичної культури майбутніх офіцерів. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 13 (54). С. 1364–1376.

20. Аніщенко В., Морозов С. Формування готовності офіцерів до військово-професійної діяльності: ціннісно-смісловий аспект. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. 2022. Т. 30. № 3. С. 10–11.

References

1. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006), Transformational Leadership, DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

2. Stogdill, R. (1974), Handbook of Leadership, New York.

3. Savelieva, S. and Stasiuk, Y. (2025), "Flexible Leadership as the Key to Effective Project Team Management", *Challenges and Issues of Modern Science*, Vol. 4, No. 1, pp. 109–114, available at: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/310>.

4. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002), Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business Review Press, Boston, available at: <https://scispace.com/pdf/primal-leadership-realizing-the-power-of-emotional-bbiuyftn0r.pdf>.

5. Al-Ahbabi, H. (2025), "Leadership program effectiveness and development of leadership skills", *International Journal of Educational Management*, available at: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S194792472500012X>.

6. Salas, E., Reyes, D. and McDaniel, S. (2018), "The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead", *American Psychologist*, Vol. 73, Iss. 4, pp. 593–600. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000334>.

7. West, M. (2020), Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research, Wiley-Blackwell, available at: <https://download.ad-ebookshelf.de/download/0000/5962/42/L-G-0000596242-0026941836.pdf>.

8. Katzenbach, J. and Smith, D. (2020), The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, *Harvard Business School Press*, available at: <https://www.perlego.com/book/837269/the-wisdom-of-teams-creating-the-highperformance-organization-pdf>.

9. Berezhny, A., Petrova, L. & Savchenko, O. (2024), "Higher military education as a determinant for developing leadership qualities of future military specialists", *Social Development and Security*, Vol. 14, Iss. 1, pp. 150–162, DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.13>.

10. Liao, H., Shaw, K. and Jia, Z. (2024), The impact of shared leadership on team performance in college student teams: The mediating role of team trust, *MATEC Web of Conferences*, Vol. 395, DOI: <https://doi.org/10.1051/mateconf/202439501075>.

11. El-Gohary, H. and Eid, R. (2013), "Leadership Teaching Impact on Tourism Students' Attitudes and Perceptions Toward Leadership in

Developing Economies: The Case of Egypt", *Journal of Hospitality & Tourism Education*, September, № 25 (4), pp. 80–192.

12. Hertel, G., Eisbach, S. and Mai, O. (2024), "Combining theoretical modelling and machine learning approaches: teamwork effects on individual effort expenditure", *New Ideas in Psychology*, Vol. 73. Iss. 8, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2024.101077>.

13. Khan, N. U., Zhongyi, P., Han, H. and Ariza-Montes, A. (2023), Linking public leadership and public project success: the mediating role of team building, *Humanities and Social Sciences Communications*, DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01791-y>.

14. Hackman, R. (2002), *Leading Teams*, Harvard Business Review Press, Boston, available at: <https://iml.esm.rochester.edu/polyphonic-archive.pdf>.

15. Miroshnichenko, A. A. (2025), "Leadership competence of future commissioner officers in ensuring readiness for mobilization work with youth", *Science and Technology Today*, № 13 (54), pp. 1352–1363.

16. Chyzhevskiy, S. O., Hrebenuk, M. O., Baranovskyi, D. S. and Herasymenko, O. V. (2024), Team-building training in military units: educational and methodological manual, "Tsentr uchbovoi literatury", Kyiv.

17. Raiko, V., Matsishyn, M. and Myroshnychenko, V. (2022), "Use of Training Technologies for Formation of Professional Competence of Future Border Officers", *Collection of Scientific Works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences*, Vol. 29, No. 2, pp. 461–473.

18. Miroshnichenko, V. and Petrash, A. (2025), "Use of training in aesthetic formation competence and aesthetic culture of students, *Bulletin of Science and Education*, № 1 (31), pp. 1459–1469.

19. Miroshnichenko, V. and Petrash, A. (2025), "Use of design technologies in forming the professional and ethical culture of future officers", *Science and Technology Today*, № 13 (54), pp. 1364–1376.

20. Anishchenko, V. and Morozov, S. (2022), "Formation of officers' readiness for military and professional activities: a value-meaningful aspect", *Collection of Scientific Papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences*, Vol. 30, No. 3, pp. 10–11.

Дата першого надходження статті до видання: 15.03.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.03.2026.

Дата публікації (оприлюднення): 21.05.2026.