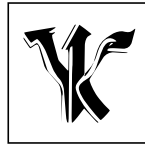


МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

*№ 5 (33) – грудень 2022*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2022

Публічне урядування  
Свідоцтво KB 21596-11496 P  
Видається з листопада 2015 року  
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік  
Друкується за рішенням Вченої ради  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 9 від 07.12.2022)  
Видання є таким, що реферується в міжнародних  
та вітчизняних наукометричних базах:  
Index Copernicus, ResearchBib,  
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,  
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.  
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України  
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”  
внесено до Списку друкованих періодичних видань,  
що включаються до Переліку наукових фахових видань  
України, яким присвоєно категорію “Б”.  
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату  
за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.  
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,  
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за  
собою право на незначне редагування і скорочення  
(зі збереженням авторського стилю та головних  
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів  
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.  
Матеріали подано в авторській редакції.  
Передрук — тільки з дозволу редакції.  
Адреса редакційної колегії:  
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія  
управління персоналом”  
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039  
Офіційний сайт видання:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

Public management  
Certificate KB 21596-11496 P  
Published from november 2015  
Pereodisity: 4 times on a year + one  
Published by the decision of Academic council of  
Interregional Academy of Personnel Management  
(Protocol № 9 from December 7, 2022)  
Collection is included to the international  
and domestic scientometrics databases Index  
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education  
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,  
“Україніка наукова”, “Джерело”.  
According to the Order of the Ministry of Education  
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,  
the collection “Public management”  
is included in the List of printed periodicals, which are included  
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which  
have been assigned the category “B”.  
The articles were checked for plagiarism  
using the software StrikePlagiarism.com developed  
by the Polish company Plagiat.pl.  
The authors are responsible for the content,  
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves  
the right for a little change and reduction  
(with preservation of the author’s style and main  
conclusions). Editors can not share the world views of the  
authors and are not responsible for the information provided.  
Materials filed in the author’s edition.  
Reprinting — with the editorial’s permission strictly.  
Address of the editorial board:  
Interregional Academy of Personnel Management  
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039  
Official site:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

**Публічне урядування** : збірник. № 5 (33) — грудень 2022. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2022. 132 с.

|                                                                                                                                                                                                                       |    |                                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Вступне слово.....                                                                                                                                                                                                    | 10 | структурами сфери цивільного захисту<br>в умовах воєнного стану.....                                                                                                      | 64  |
| <b>Біліченко В. М.</b><br>Ізраїльський досвід формування кадрового<br>потенціалу збройних сил.....                                                                                                                    | 11 | <b>Semenets-Orlova I., Klochko A., Amro Taiier</b><br>Public management in the sphere<br>of information security and democracy development<br>in Ukraine in war time..... | 73  |
| <b>Horbenko A.</b><br>NATO ammunition safety management adoption<br>to strengthen human safety in Ukraine.....                                                                                                        | 16 | <b>Тайєр Амро</b><br>Взаємозв'язок систем забезпечення<br>інформаційної безпеки та публічного управління<br>в умовах воєнного стану:<br>методи та можливості.....         | 83  |
| <b>Клименко Н. Г.</b><br>Сутність механізму цивільного захисту ЄС<br>та перспективи набуття Україною повноправного<br>членства в ньому.....                                                                           | 23 | <b>Терент'єва А. В.</b><br>Управління безпекою територіальної громади<br>в умовах кризи.....                                                                              | 89  |
| <b>Коваль М. І.</b><br>Управління фінансовою безпекою України в умовах<br>деструктивного впливу екзистенційних кризових<br>факторів, пов'язаних з російською агресією.....                                            | 34 | <b>Ткачук Р. С.</b><br>Організаційно-правове забезпечення<br>управління системою муніципальної безпеки<br>великого міста на прикладі Києва.....                           | 95  |
| <b>Майстренко К. М., Семенець-Орлова І.</b><br>Протидія контрабанді та корупції<br>під час митного оформлення товарів<br>як механізм формування національної безпеки.....                                             | 40 | <b>Усаченко О. О.</b><br>Професіоналізація офіцера-лідера<br>у системі професійної військової освіти.....                                                                 | 103 |
| <b>Майстренко К. М., Семенець-Орлова І.,<br/>Щур Н. О.</b><br>Проблеми реінтеграції населення<br>(забезпечення безпеки та контекст протидії<br>контрабанді на територіях, наближених<br>до тимчасово окупованих)..... | 45 | <b>Усаченко О. О.</b><br>Теоретичний аналіз феномену<br>військового лідерства.....                                                                                        | 109 |
| <b>Попрощий О. П., Максимів М. Я.</b><br>Цілі та інтереси у стратегічному управлінні.....                                                                                                                             | 51 | <b>Чжан Фенхао</b><br>Механізми регулювання професіоналізації кадрів<br>публічної служби в умовах євроінтеграції<br>як проблема національної безпеки.....                 | 114 |
| <b>Потеряйко С. П., Белікова К. Г.,<br/>Твердохліб О. С.</b><br>Проблемні питання евакуації населення<br>в безпечні місця в умовах воєнного стану.<br>Український кейс.....                                           | 58 | <b>Чубіна А. С.</b><br>Ризики децентралізації об'єднаних<br>територіальних громад.....                                                                                    | 120 |
| <b>Потеряйко С. П., Белікова К. Г.,<br/>Твердохліб О. С.</b><br>Особливості функціонування<br>правового механізму державного управління                                                                               |    | <b>Шевчук Р. В.</b><br>Механізми розвитку<br>національної системи охорони здоров'я<br>в контексті забезпечення національної безпеки<br>в Україні.....                     | 127 |

**Усаченко Олександр Олександрович,**

кандидат наук з державного управління, e-mail: [vsanucha@gmail.com](mailto:vsanucha@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5458-8976>

**Usachenko Oleksandr Oleksandrovych,**

Candidate of Sciences in Public Administration, e-mail: [vsanucha@gmail.com](mailto:vsanucha@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5458-8976>

---

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА

Лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням, не дивлячись на різноманіття визначень та методів реалізації. Однією із найважливіших умов розвитку сучасних Збройних Сил України є розвиток військового лідерства.

**Мета роботи.** Метою статті є теоретичний аналіз наукових підходів до феномену військового лідерства.

**Методологія.** У запропонованій статті особливу увагу приділено теоретичному аналізу феномену та сучасним підходам до наукового вивчення військового лідерства.

**Наукова новизна.** Доведено, що визначальну роль лідерство військовослужбовців відіграє, зокрема, у цінностях, традиціях, етиці поведінки, досвіді дотримання військової дисципліни та корпоративної військової культури.

**Висновки.** Зазначається, що феномен лідерства, свідчить про визначну роль самовдосконалення та саморегуляції у військового лідера, який діє в екстремальних умовах, оскільки забезпечує можливість виховання особистості, здатної самостійно приймати рішення, формувати й довізначати завдання у відповідності до вимог складних, мінливих ситуацій й завдяки цьому досягати поставлених цілей. Констатовано, що процес розвитку військового лідерства впливає на прийняття управлінських рішень та зумовлює подальше перетворення, що виявляється в лідерських установках на професійні успіхи.

**Ключові слова:** Збройні сили України, лідер, військове лідерство, особисті якості, цінності, публічне управління, національна безпека.

## THEORETICAL ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF MILITARY LEADERSHIP

Leadership remains a key component of ensuring the professional activity of individual servicemen of various categories, as well as military administration bodies, military units (units) during the performance of assigned tasks, despite the diversity of definitions and methods of implementation. One of the most important conditions for the development of the modern Armed Forces of Ukraine is the development of military leadership.

**The purpose of the work.** The purpose of the article is a theoretical analysis of scientific approaches to the phenomenon of military leadership.

**Methodology.** In the proposed article, special attention is paid to the theoretical analysis of the phenomenon and modern approaches to the scientific study of military leadership.

**Scientific novelty.** It has been proven that the leadership of military personnel plays a decisive role, in particular, in values, traditions, ethics of behavior, experience in observing military discipline and corporate military culture.

**Conclusions.** It is noted that the phenomenon of leadership testifies to the significant role of self-improvement and self-regulation in a military leader who acts in extreme conditions, as it provides the opportunity to educate a personality capable of independently making decisions, forming and finalizing tasks in accordance with the requirements of complex, changing situations, and thanks to this, achieving set goals. It was established that the process of military leadership development affects managerial decision-making and causes further transformation, which is manifested in leadership attitudes towards professional success.

**Key words:** Armed forces of Ukraine, leader, military leadership, personal qualities, values, public management, national security.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних загроз повномасштабного вторгнення Російської федерації зростає інтерес до лідерства, як способу вирішення багатьох проблем. Сучасне суспільство відчуває гостру необхідність у сильних, рішучих, креативних особистостях, здатних брати на себе відповідальність в складних екстремальних умовах. Однією із найважливіших умов розвитку сучасних Збройних Сил України є розвиток військового лідерства, що є одним із критерієм ефективності управлінської діяльності військового в складні періоди часу правильно та своєчасно розв'язувати завдання та проблеми, які постають перед ним в руслі професійної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** свідчить про те, що проблема військового лідерства постійно перебуває у полі зору вітчизняних та зарубіжних дослідників та набуває нового значення.

Концепція лідерства під час війн та воєнних конфліктів розглянута у працях (Gunther, 2015; Kallmes). Наукові доробки (Development of theoretical foundations, 2020; Hrytsevich, Kapinus et al, 2018; Osodlo, Perepeliuk, Kovalchuk et al, 2020) розкривають психологічні засади розвитку лідерських якостей у професійній практиці військовослужбовця в контексті професійного становлення, психології професіоналізму, професійної придатності, професійного самовизначення. Очевидно, що повномасштабне вторгнення Російської федерації вимагає пошуку нових відповідей на щоденні виклики. Таким чином, виникає необхідність проаналізувати та дослідити різні підходи до феномена військового лідерства.

**Мета роботи.** Метою статті є теоретичний аналіз наукових підходів до феномену військового лідерства.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі дослідження феномену військового лідерства сформувалися різні концептуальні підходи та теорії.

За визначенням Л. Сергєєвої, лідерство – це вміння пробудити в людях мрію, до якої вони будуть наближатися. Це можливість впливати на людей, спрямовувати їхню діяльність на досягнення цілей команди, організації чи підприємств (Сергєєва, Кондратьєва та ін., 2015).

Д. Волківська (Волківська, 2014) феномен лідерства розглядає як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом та вмілого координатора цих відносин.

В. Шатун відзначає, що лідер стає привабливим для послідовників завдяки його вмінню

бачити те, що, врешті-решт, буде досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовників, більшою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, змушуючи їх вірити в успіх справи (Шатун, 2017).

У польовому керівництві № 6–22 «Leader Development» армії США зазначено, що лідерство є процесом впливу на людей шляхом визначення мети, спрямування та мотивації підлеглих до виконання місії і вдосконалення організації. Лідер в армії США – це той, хто може надихати людей і впливати на них з метою досягнення визначених цілей. Лідер мотивує людей на дії, фокусуючись на мисленні та формулюванні рішення для більшої користі організації (Field Manual № 6-22, 2015). Лідерство, як елемент бойової потужності, виконує бойові функції (зміна позицій і маневри, розвідка, ведення вогню, підтримка, захист, командування, контроль).

Військовий лідер має можливість командувати, якщо на нього покладена відповідальність, або виконувати роль неформального лідера в команді. Формальний (начальник) та неформальний лідери у будь-якій команді можуть бути поєднані в одній особі. Лідери мотивують людей як всередині, так і поза командного ланцюжка до дії або до зміни свого мислення, коли це необхідно. Формально або неформально, незалежно від посади або звання, всі військовослужбовці можуть опинитися в ситуаціях, коли вони повинні вести за собою і впливати на інших. Лідери, які адаптують свої дії в залежності від динаміки ситуації, досягають найкращих можливих результатів. В армії ідеальний лідер є взірцем для наслідування завдяки інтелекту, фізичній тренуваності, професійній компетентності та моральних якостей (Field Manual № 6-22, 2015).

Військовий лідер націлений діяти рішуче в межах намірів і цілей вищих керівників та в інтересах військового формування, він усвідомлює, що військові формування реалізують завдання у сфері оборони, а кожен член цього формування, військовий чи цивільний, є частиною команди і виступає в ролі керівника або підлеглого, тому бути хорошим підлеглим – це частина ефективного лідерства (Field Manual № 6-22, 2015).

В. Карпенко (Карпенко, 2021) пропонує розглядати військове лідерство як ключовий комплекс професійно важливих якостей особистості, що визначають здатність впливати на особистість та поведінку інших військовослужбовців для досягнення визначеної мети.

В. Алещенко (Aleshchenko, 2022) звертає увагу на те що, лідерство, як феномен, впливає на наше життя взагалі щоденно, незалежно від нашого розуміння або від того, подобається нам це або ні. Це фундаментальне положення розуміння світу і нашого положення в ньому. Військове лідерство як елемент бойової сили у поєднанні з управлінням та інформацією, забезпечує виконання завдань в ході операцій (бойових дій).

У Доктрині розвитку військового лідерства у Збройних Силах України військове лідерство визначено як цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також в неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом підтримання довіри і поваги, надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням та вдосконалення Збройних сил України як суспільного інституту (Доктрина розвитку військового лідерства, 2020). Зазначено, що ефективність командування у ЗС України досягається шляхом поєднання командирами (начальниками) процесів управління і лідерства.

Військове лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням, не дивлячись на різноманіття визначень та методів реалізації. Визначальну роль лідерство військовослужбовців відіграє, зокрема, у цінностях, традиціях, етиці поведінки, досвіді дотримання військової дисципліни та корпоративної військової культури в арміях держав – членів НАТО (Доктрина розвитку військового лідерства, 2020).

Відповідно до (Доктрина розвитку військового лідерства, 2020) військове лідерство може бути реалізоване на особистісному (безпосередньому), організаційному і стратегічному рівнях.

На особистісному рівні військове лідерство передбачає безпосередній вплив (комунікація, прийняття рішень, мотивування); операційні дії (планування, підготовка, виконання, оцінювання); вдосконалення (вивчення, розвиток, впровадження).

На організаційному рівні діяльність військового лідера складається з таких компонентів: опосередкованого впливу (комунікації, вироблення рішень, мотивації, формування організаційної культури і командного клімату); операційних дій (планування і підготовка, виконання,

оцінювання); вдосконалення (вивчення, створення, розвиток).

На стратегічному рівні компетентності військового лідера визначені так: комунікаційний вплив (комунікація, вироблення рішень, мотивація); операційні дії (довгострокове, середньострокове і короткострокове планування, виконання планів, проєктів, програм); стратегічне оцінювання; вдосконалення (вивчення, створення, розвиток) (Доктрина розвитку військового лідерства, 2020).

Військовий лідер повинен приймати ефективні рішення та розв'язувати проблеми, які стоять перед ним. Військові керівники, які вміють приймати ефективні рішення, не приймають багато рішень, але вони приймають рішення, від яких багато що залежить, а насамперед, життя людини. Крім того, вони знають коли рішення необхідно і, в таких випадках, не зволікають. Такі лідери знають, що найважливіша і найскладніша частина цього процесу – не саме прийняття рішення, а впевненість у тому, що рішення приймається щодо тієї проблеми, яка дійсно важлива (Army Leader Development Strategy, 2013; NATO Code of Conduct).

Для кожного військовослужбовця, що захищає Україну в бойовій обстановці, важливо розвивати характер і професіоналізм, досягаючи досконалості.

Лідерство розглядається як психологічна характеристика поведінки певних членів групи та як процес психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного [6].

Сучасні дослідження психологічних засад лідерства, говорять нам про те, що феномен лідерства ґрунтується на авторитеті командира, який діє у відповідності до вимог складних, мінливих ситуацій й завдяки цьому досягає поставлених цілей. Військове лідерство, яке тлумачиться як процес організації та керування малою соціальною групою, який сприяє досягненню спільної групової мети в мінімальні терміни з максимальним ефектом, детермінований пануючими в суспільстві соціальними відносинами, залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності під час виконання завдань за призначенням. В умовах сьогодення існує велика потреба у командирах з лідерськими якостями, особливо в процесі реформування Збройних Сил України та переходу на стандарти НАТО (Грицевич, Капінус, 2018).

Військове лідерство дозволяє підвищити успішність реалізації управлінських функцій на

процеси самоорганізації підлеглих, що, у свою чергу, позначається на емоційній атмосфері та сприяє підвищенню згуртованості колективу.

Військовий лідер стає привабливим для товаришів по службі завдяки умінню бачити те, що наприкінці буде досягнуто в результаті його зусиль і зусиль його колег (Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО, 2018).

Офіцерові важливо володіти сукупністю лідерських якостей, завдяки яким він зможе професійно вирішувати завдання відповідно до своїх посадових, функціонально-рольових обов'язків і соціального призначення.

Розуміння лідерства як ключової психологічної характеристики боєздатності армії, безсумнівно, допоможе офіцерам стати кращими, більш ефективними лідерами, створити нові стандарти лідерства, які цінує як начальство, так і підлеглі (Castro, 2020).

Тому розвиток особистісних якостей офіцера має важливе значення в контексті проблеми розвитку психологічних засад військового лідерства.

**Висновки.** Військове лідерство покликане стимулювати позитивні зміни, зосереджуючись на натхненні і взаємодії з особовим складом. Ефективність командування у Збройних силах України досягається шляхом поєднання командирами (начальниками) процесів управління і лідерства. Таким чином, процес розвитку військового лідерства впливає на прийняття управлінських рішень та зумовлює подальше перетворення, що виявляється в лідерських установках на професійні успіхи, специфіці виконання службових завдань, їх динаміці, напруженості і зрештою – формуванні специфічної психологічної системи військово-професійної діяльності

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Волківська Д.А. Сучасні підходи до визначення лідерства. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки.* 2014. Вип. 115. С. 45–47.
2. Грицевич Т. Л., Капінус О. С., Мацевко Т. М., Ткачук П. П. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами : навч.-метод. посіб. Львів : НАСВ, 2018.
3. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. URL: [https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna\\_rozvytku\\_vyskovoho\\_liderstva\\_v\\_Zbroynykh\\_sylakh\\_Ukrainy\\_compressed.pdf](https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_vyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf)
4. Карпенко В. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта.* 2021. № 2(44). С. 92.
5. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with

the armies standards of NATO countries) : навч. посіб. / О. Ф. Хміляр та ін. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.

6. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч.посіб. вид 2-ге, перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
7. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : посібник. Івано-Франківськ, 2015. 296 с.
8. Шатун В.Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Науковій праці. Економіка*, 2017. 294(306), 73–80.
9. Aleshchenko V.I. Psychological continuum of leadership in the organizational culture of a military leader. *Bulletin of NUOU. Collection of sciences.* 2022. Vol. 3(67).
10. Gunther M. J. Auftragstaktik: The Basis For Modern Military Command. Pickle Partners Publishing, 2015. 69 p.
11. Kallmes K. Auftragstaktik: Decentralization in Military Command. URL: [https://www.realcleardefense.com/articles/2017/04/28/auftragstaktik\\_decentralization\\_in\\_military\\_command\\_111267.html](https://www.realcleardefense.com/articles/2017/04/28/auftragstaktik_decentralization_in_military_command_111267.html)
12. Army Leader Development Strategy. URL: <http://data.cape.army.mil/web/character-development-project/repository/alds-2013.pdf>
13. NATO Code of Conduct. URL: <https://www.nato.int/structur/recruit/info-doc/code-of-conduct.pdf>
14. Castro, C. How should the Army evaluate leadership? 2020. URL: <https://www.armytimes.com/opinion/commentary/2020/06/12/how-should-the-army-evaluate-leadership>
15. Report on the research work «Development of theoretical foundations of formation of leadership potential of servicemen of the Armed Forces of Ukraine». *National University of Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky.* 2020. Kyiv. State registration number 0220U103267
16. Hrytsevich T. L., Kapinus O. S., Matsevko T. M., Tkachuk P. P. Socio-psychological technologies of military team management: teaching method manual. Lviv : NASV. 2018.
17. Osodlo V. I., Perepeliuk T. D., Kovalchuk O. P., Osadchenko I. I., & Vintoniak V. F. The Development of Professional Motivation of the Activity Subject under Specific Conditions. *Journal of Intellectual Disability-Diagnosis and Treatment.* 2020. 8(2).
18. Field Manual № 6-22. Leader Development. Headquarters. Departement of the Army. Washington DC, June 2015.
19. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance Learning Technologies and Innovations in Education for Sustainable Development. *Studies of Applied Economics*, 39(5).

## REFERENCES: —

1. Volkivska, D.A. (2014) Suchasni pidkhody do vyznachennia liderstva. [Modern approaches to defining leadership]. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnogo universytetu. Ser. : Pedahohichni nauky.* Vyp. 115. S. 45–47 [in Ukrainian].

2. Hrytsevykh, T. L., Kapinus, O. S., Matsevko, T. M., Tkachuk, P. P. (2018) Sotsialno-psykholohichni tekhnolohii upravlinnia viiskovymy kolektyvamy : navch.-metod. posib. [Socio-psychological technologies of military collective management]. Lviv : NASV [in Ukrainian].
3. Doktryna rozvytku viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [The doctrine of military leadership development in the Armed Forces of Ukraine] URL: [https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna\\_rozvytku\\_viiskovoho\\_liderstva\\_v\\_Zbroinykh\\_sylakh\\_Ukrainy\\_compressed.pdf](https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viiskovoho_liderstva_v_Zbroinykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf) [in Ukrainian].
4. Karpenko, V. (2021) Poniattia liderstva u voienno-naukovykh doslidzhenniakh [The concept of leadership in military and scientific research]. *Viiskova osvita*. № 2(44). S. 92 [in Ukrainian].
5. (2018) Kontseptsii liderstva za standartamy armii krain NATO : navch. posib. / O. F. Khmiliar ta in. [Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries]. Kyiv : NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho. 252 s. [in Ukrainian].
6. Pryshchak, M. D., Lesko, O. I. (2016) Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii : navch.posib. vyd 2-he, pererob i dop. [Psychology of management in the organization]. Vinnytsia. 150 s. [in Ukrainian].
7. Serheieva, L. M., Kondratieva, V. P., Khromey, M. Ia. (2015) Liderstvo : posibnyk. [leadership]. Ivano-Frankivsk. 296 s. [in Ukrainian].
8. Shatun, V. T. (2017) Kompetentnosti liderstva yak determinanta efektyvnosti suchasnoho menedzhera [Leadership competencies as a determinant of the effectiveness of a modern manager] *Naukovi pratsi. Ekonomika*. 294(306), 73–80 [in Ukrainian].
9. Aleshchenko, V. I. (2022) Psychological continuum of leadership in the organizational culture of a military leader. *Bulletin of NUOU. Collection of sciences*. Vol. 3 (67).
10. Gunther, M. J. (2015) Auftragstaktik: The Basis For Modern Military Command. Pickle Partners Publishing. 69 p.
11. Kallmes K. Auftragstaktik: Decentralization in Military Command. URL: [https://www.realcleardefense.com/articles/2017/04/28/auftragstaktik\\_decentralization\\_in\\_military\\_command\\_111267.html](https://www.realcleardefense.com/articles/2017/04/28/auftragstaktik_decentralization_in_military_command_111267.html)
12. Army Leader Development Strategy. URL: <http://data.cape.army.mil/web/character-development-project/repository/alds-2013.pdf>
13. NATO Code of Conduct. URL: <https://www.nato.int/structur/recruit/info-doc/code-of-conduct.pdf>.
14. Castro C. How should the Army evaluate leadership? 2020. URL: <https://www.armytimes.com/opinion/commentary/2020/06/12/how-should-the-army-evaluate-leadership>
15. Report on the research work «Development of theoretical foundations of formation of leadership potential of servicemen of the Armed Forces of Ukraine». *National University of Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky*. 2020. Kyiv. State registration number 0220U103267
16. Hrytsevich, T. L., Kapinus, O. S., Matsevko, T. M., Tkachuk, P. P. (2018) Socio-psychological technologies of military team management: teaching method manual. Lviv : NASV.
17. Osodlo, V. I., Perepeliuk, T. D., Kovalchuk, O. P., Osadchenko, I. I., Vintoniak, V. F. (2020) The Development of Professional Motivation of the Activity Subject under Specific Conditions. *Journal of Intellectual Disability-Diagnosis and Treatment*. 8(2).
18. Field Manual № 6-22. Leader Development. Headquarters. Departement of the Army. Washington DC, June 2015.
19. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance Learning Technologies and Innovations in Education for Sustainable Development. *Studies of Applied Economics*, 39(5).