

АНАЛІЗ АТРИБУТІВ ІНТЕЛЕКТУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА У МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

6. Fylypska, V.I. (2023). Ohliad suchasnykh pedahohichnykh tekhnolohii ta metodyk vykladannia inozemnykh mov u vyshchykh navchalnykh zakladakh za yevropeiskymy standartamy [Overview of modern pedagogical technologies and methods of teaching foreign languages in higher educational institutions according to european standards]. *Scientific notes. Series: Pedagogical Sciences*. Vol. 211, pp. 212–218. [in Ukrainian].

7. Tsepko, T.A. (2018). Zastosuvannia interaktyvnykh tekhnolohii u vykladanni anhliiskoi movy [Application of interactive technologies in teaching English]. *Youth & market*. Vol. 12(167), pp. 116–120. [in Ukrainian].

8. Chevychelova, O.O. (2023). Intehrovane navchannia vydiv movlennievoi dialnosti na zaniattiakh z anhliiskoi

movy u ZVO [Integrated approach to teaching English language skills in university classroom]. *Contemporary Studies in Foreign Philology*. Vol. 1(23), pp. 337–346. [in Ukrainian].

9. Callan, R.K.T., McLeay, D., Best, G. & Jones, A. (2012). *Teacher's Book Stages 1&2*. London: Callan Publishing Ltd. 172 p. [in English].

10. Khaled Jebahi (2022). Approaches and Methods in Language Teaching and Learning over Time. *Language and Literacy*. Vol. 24, Issue 3, pp. 88–106. [in English].

11. Richards, J. & Rodgers, T. (2001). *Approaches and Methods in Language Teaching*. New York: Cambridge University Press. 204 p. [in English].

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025

УДК 378.091.2:[355.23:316.46]:[612.821.3:159.925]:001.891
DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.322315>

Віктор Цепінь, ад'юнкт штатний науково-організаційного відділу
Національної академії сухопутних військ
імені гетьмана Петра Сагайдачного

АНАЛІЗ АТРИБУТІВ ІНТЕЛЕКТУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА У МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

У статті розглядається розв'язання однієї із актуальних проблем професійної підготовки майбутніх військових лідерів Збройних сил України – формування у них атрибутів інтелекту військового лідера що дозволяє їм мислити аналітично, критично, етично та з відчуттям культури, щоб зрозуміти ситуацію, приймати обґрунтовані рішення, долати проблеми і діяти. Комплексне поєднання означених вище атрибутів інтелекту військових лідерів та їх застосування у повсякденних і бойових умовах є мисленням на зростання – це тип мислення, який відображає наше переконання у тому, що людині все під силу. Завдяки наполегливості та зусиллям кожний з нас може стати тим, ким хоче. Немає людей розумних чи не розумних – є тільки ті, хто розкрив потенціал свого інтелекту, і ті, хто цього поки що не зробив.

Ключові слова: інтелект; атрибути; військове лідерство; військовий лідер; концепція; дослідження.

Літ. 8.

Victor Tsepın, Adjunct Staff Member of the Scientific and
Organizational Department,
National Army Academy named after Hetman Petro Sahaydachniy

ANALYSIS OF THE ATTRIBUTES OF INTELLIGENCE OF A MILITARY LEADER IN INTERDISCIPLINARY RESEARCH

This article discusses the solution to one of the most pressing problems of professional training of future military leaders of the Armed Forces of Ukraine – the development of military leader's intelligence attributes that allow them to think analytically, critically, ethically and culturally to understand the situation, make informed decisions, solve problems and act. The complex combination of the above-mentioned intelligence attributes of military leaders and their application in every day and combat environments is a growth mindset – a mindset that reflects our belief that human beings can do anything. With perseverance and effort, each of us can become what we want to be. There are no smart or stupid people – there are only those who have realized the potential of their intelligence and those who have not yet done so.

Problem statement. Professional military personnel of the Armed Forces of any state are a guarantee of the strength of the state as a whole. Today, military personnel are obliged to take on the challenges of defending their country from Russian aggressors. Therefore, it should be noted that military personnel must develop their intelligence and leadership skills as a whole to achieve their goals.

In the context of the current war between the Russian Federation and Ukraine, the problem of forming the attributes of a military leader's intelligence is becoming increasingly urgent and necessary. This is due to a number of reasons: the digitalization of all spheres of society, the spread of false information in times of war, and the possibility of using the intelligence of a military leader as a security factor for subordinate military personnel.

The purpose of the article is a theoretical analysis of the peculiarities of professional training of future officers aimed at forming the intelligence and leadership qualities of future officers of the Armed Forces of Ukraine in higher

military educational institutions, taking into account the experience of training officers in educational institutions of NATO member states, as well as an analysis of modern experience and innovative approaches to the formation of the intelligence of a military leader in the world's leading armies.

Keywords: *intelligence; attributes; military leadership; military leader; concept; research.*

Постановка проблеми. Професійні військовослужбовці Збройних сил будь якої держави – це гарантія її міцності загалом. Сьогодні військовослужбовці зобов'язані брати на себе виклики, пов'язані із захистом своєї країни від російських агресорів. Отже, доцільно зауважити що військовослужбовці повинні розвивати в собі інтелект та лідерські якості як одне ціле для досягнення поставлених цілей [7].

Відповідно до Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, треба зазначити, що військове лідерство є планомірним впливом військовослужбовців у різних видах службової діяльності, а також у нестандартних ситуаціях на підлеглий особовий склад шляхом підтримання довіри і поваги, надання чіткого завдання, забезпечення суворого дотримання дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням [4].

В умовах сучасної війни російської федерації з Україною, проблема формування атрибутів інтелекту військового лідера все більше стає нагальною і потрібною. Це зумовлено великою кількістю причин: цифровізацією всіх сфер життєдіяльності суспільства, поширенням недостовірної інформації в умовах війни, можливостями застосування інтелекту військового лідера як чинника безпеки для підлеглих військовослужбовців.

Ефективний військовий лідер є зразком для наслідування через розвинений інтелект, фізичну загартованість, професіоналізм, компетентність і моральні якості. Військове лідерство характеризується здатністю досягати успіху у виконанні завдань, вдосконалювати організацію, впливаючи на поведінку людей шляхом надання чіткої мети, вказівок та мотивації, зберігаючи при цьому військову та професійну гідність і піклуючись про тих, кого ведеш.

У статті використано загальнонаукові методи аналізу наукової літератури з досліджуваної проблеми, систематизації та узагальнення, контент-аналізу.

Мета статті – теоретичний аналіз особливостей професійної підготовки майбутніх офіцерів, спрямованої на формування інтелекту та лідерських якостей в майбутніх офіцерів Збройних сил України у вищих військових навчальних закладах із урахуванням досвіду підготовки офіцерів у навчальних закладах країн-членів НАТО, а також, аналіз сучасного досвіду й інноваційних підходів до формування інтелекту військового лідера у провідних арміях світу.

Виклад основного матеріалу. Наявність високого інтелекту – основа формування із військовослужбовця військового лідера.

Інтелект військового лідера формує основні здібності військовослужбовця, які застосовуються для виконання ним безпосередніх обов'язків.

Військові лідери повинні враховувати що здібності, які відповідають за прийняття рішень, можуть запустити ланцюгову реакцію. Тому військові лідери повинні передбачити наслідки, які будуть можливими в тій чи тій ситуації.

Компонентами, які впливають на інтелект військового лідера, є: розсудливість, інноваційність, тактовність у спілкуванні, кмітливість та компетентність у своїй сфері [7, 2–3].

Реалізація Євроатлантичної стратегії розвитку Збройних Сил України передбачає оновлення традиційних підходів до кадрового забезпечення з метою досягнення оперативної сумісності складових сил оборони України, планомірного переходу до стандартів НАТО в організації, озброєнні та підготовці військ (сил). Успіх оборонної реформи України передовсім залежить від рівня професіоналізму військових керівників, сформованості у них відповідних лідерських якостей. Останнє зумовлює актуальність пропонованої проблеми, її значимість у впровадженні інноваційних підходів щодо зростання атрибутів інтелекту до підготовки військових лідерів [5, 1].

Те, наскільки майбутні військові лідери вважають, що їхній інтелект можна підвищити, впливає на їхні думки, поведінку і, зрештою, на успішність у навчанні та подальшому проходженні військової служби. Отже, розуміння розвитку мислення військового лідера становить великий інтерес для науковців, які працюють у сфері освіти, щоб зрозуміти та сприяти успіху майбутніх офіцерів.

Однією із визначальних характеристик військового лідерства є здатність розробляти та впроваджувати різноманітні проблемні ситуації. Військові лідери повинні розв'язувати безліч проблем, серед яких розподіл та постановка завдань, міжособистісні конфлікти і моральний дух підлеглих – і це лише деякі з них. Для того, щоб ефективно долати такі проблеми, військові лідери повинні спиратися на знання, отримані зі здобутої освіти, поради інших військових лідерів та особистий досвід. Деякі з цих знань можуть бути у формі чітких правил, наприклад, для того, щоб підтримати бойовий дух підрозділу в несприятливих умовах, надайте підлеглому особовому складу

додаткове визнання і захоочення, які можна легко передати через підготовку і навчання. Деякі знання, однак, не можна звести до простого формалізованого правила, яке можна легко передати іншим. Наприклад, найефективніша форма визнання та захоочення може залежати від характеру проходження військової служби, наявних ресурсів та особистостей людей, яких військовий лідер намагається мотивувати. Цей тип інтелекту можна охарактеризувати як набутий – це знання, здебільшого набуті через досвід, про те, як діяти в конкретних ситуаціях, але вони не є легко артикульованими або широко розповсюдженими.

Як припустив Р. Штернберг, набуті знання є фактором практичного інтелекту. Це функція практичної здатності індивіда вчитися і розв'язувати повсякденні проблеми, щоб адаптуватися до навколишнього середовища, вибирати і формувати його для досягнення особистих цілей. Р. Штернберг та його колеги Е. Григоренко та Д. Вагнер виявили, що набуті знання відрізняють більш і менш успішних виконавців у багатьох сферах, включаючи академічну психологію, загальне життя у закладі освіти та канцелярську роботу.

Для того, щоб зрозуміти що набуті знання як аспект практичного інтелекту, необхідно спочатку розглянути різницю між практичним і загальним, або академічним, інтелектом. Визнання того, що інтелект – це більше, ніж просто розум з книжок, бере свій початок від Е. Торндайка (1920), який розрізняв абстрактні, механічні та соціальні форми інтелекту. Він стверджував, що здатність зрозуміти інших і діяти так, як інші, відрізняється від здатності зрозуміти і виконувати абстрактні завдання [3].

Давайте почнемо з того, що запитаємо себе, які навички та якості будуть потрібні військовим лідерам у майбутньому військовому середовищі, подібно до того, як ми визначаємо типи обладнання, яке нам потрібно закуповувати або обслуговувати. Хоча більшість досліджень, спрямованих на майбутнє, вказують на те, що майбутнє середовище безпеки є невідомим і непізнаним, усі вони роблять певні припущення щодо світу, в якому доведеться діяти нашим лідерам. Ці припущення мають відповідні наслідки для вимог до військових лідерів.

Розумова спритність є ключовою для кожного з трьох вищезазначених аспектів і вимагає від лідера гнучкості розуму, здатності передбачати або адаптуватися до невизначених або мінливих ситуацій. Численні дослідження показують, що люди з вищими когнітивними здібностями краще демонструють якості, які сприяють розумовій спритності. Хоча не існує способів виміряти, оцінити або утримати тих, хто демонструє вищі когнітивні

здібності, в рамках нинішніх стратегій і систем кар'єрного росту, їхньої розумової спритності можна навчитися.

Це починається на ранніх етапах військової підготовки. Кожен молодий командир під час польових навчань стикається з проблемами, що постійно змінюються. Важливо розглядати кожну подію як шанс навчити лідерів бути розумово гнучкими; прищепити їм терпіння критично і творчо аналізувати проблеми і розробляти підходи до їх розв'язання.

Зваженість суджень – ще одна важлива риса для лідерів завтрашнього дня. Ті, хто демонструє здоровий глузд, також знають, що вони повинні постійно вдосконалювати гнучкість розуму. Вони знатимуть, коли треба впроваджувати інновації та де знайти досвід, якого їм бракує. Нарешті, вони побачать ключові моменти, які вимагають від них міжособистісного такту, щоб досягти співпраці з різними партнерами. Але чи дозволяємо ми лідерам розвивати ці навички? Що ще важливіше, чи утримуємо ми тих, хто найкраще демонструє ці навички?

Організації, що займаються просуванням по службі, розуміють тих, хто висловлює погане судження, оскільки це, ймовірно, пов'язано з принизливими висловлюваннями чи повідомленнями. Як лідери, ми можемо краще оцінювати, аналізувати й інформувати про здатність наших підлеглих до здорового глузду. Коли лідери досягають успіху в сортуванні безлічі інформації, ставлять своїм колегам правильні запитання і вчать на чужих помилках, вони повинні бути виділені для просування по службі порівняно з тими, хто до цього не може прийти [8].

Для експериментальної перевірки у майбутніх офіцерів Збройних Сил України формування атрибутів інтелекту важливо для початку зрозуміти стан лідерства в науково-педагогічного складу та командирів підрозділів вищих військових навчальних закладів.

Багато вітчизняних і зарубіжних психологів та педагогів займаються проблемою формування військових лідерів, зокрема, У. Бенніс, Р. Джіннет, Д. Зіглер, К. Колена, М. Мерфі, В. Розенбах, Р. Таунсенд, Ф. Фідлер, А. Луней, Т. Бендас, В. Ананьєв, Л. Петровський, Л. Уманський та ін.

Також доцільно назвати цікаві праці таких американських вчених, як К. Двек, Д. Хедлунд, Д. Форсайт, Д. Хорват, В. Вільямс, С. Снук, що займаються дослідженням формування інтелекту лідера.

Важливу роль у процесі підготовки сержантського та офіцерського складу відіграє інтелект військового лідера. Концептуальні здібності допомагають творчо мислити і міркувати аналітично, критично, етично та з розвинутою чутливістю для розгляду непередбачених дій. Як і шахіст, який

намагається передбачити ходи суперника за тричотири кроки наперед (дія-реакція-протидія), лідери повинні продумати, що вони очікують від свого рішення. Деякі рішення можуть викликати ланцюжок непередбачуваних подій. Тому керівники повинні намагатися передбачити наслідки своїх задумів. Концептуальні компоненти, що впливають на інтелект керівника армії, включають спритність, розсудливість, новаторство, міжособистісний інтелект та знання. Задля зростання ефективності місії або завдань, що стоять перед ним, лідер повинен підтримувати мотивацію своєї команди. Один із найкращих способів зробити це – визнавати і заохочувати своїх підлеглих за хороші результати. Якщо визнаються особисті та командні досягнення, то виробляється позитивна мотивація та погляди на майбутнє. Визнання окремих військовослужбовців перед начальством та іншими підлеглими формує у них підвищене почуття власної гідності. Лідер має заохочувати військовослужбовців та поліпшувати результативність колективу – коли вони відчують, що їхній внесок цінується, зростатиме позитивна мотивація до служби [6, 43–44].

Підґрунтям формування офіцера-лідера в армії США виступає процес професіоналізації військового керівника, який охоплює формування світоглядних і ціннісних позицій, засвоєння системи знань, відпрацювання освітньо-професійних, фахових умінь, досвіду лідерської діяльності.

Основна концепція розвитку лідерських якостей, підготовки військових кадрів в країнах НАТО є БУТИ – ЗНАТИ – РОБИТИ. Відповідно до цієї концепції, військовий лідер повинен мати високий рівень інтелекту, достатні моральні якості, бути завжди рішучим та користуватись авторитетом у підлеглих і начальства. Також всі військовослужбовці – це одна команда і кожен має свою ділянку роботи, за яку він відповідає.

Почати доцільно із того, ким військовий лідер повинен БУТИ та визначити що його формує як особистість. Насамперед це ті якості що визначають ідентичність лідера.

Наявність знань у військового лідера – це частина концепції ЗНАТИ. Саме знаннями він повинен користуватися в управлінні з дорученим йому підрозділом. Військовий лідер постійно зобов'язаний знати потреби своїх підлеглих, підвищувати знання щодо тактики дій підрозділу, техніки та управління наданими ресурсами.

Частина концепції РОБИТИ буде розвиватися у правильному руслі, коли військовий лідер буде використовувати їх на практиці під час проходження військової служби на різних посадах [7, 3].

Основну підготовку майбутні американські військові лідери отримують на спеціальних курсах. Для прикладу, 509-й піхотний полк армії США є

одним із центрів підготовки компетентних офіцерів-лідерів, діяльність якого пов'язана з розвитком професійного й особистісного потенціалу відібраних амбітних та успішних військових керівників. Курси лідерства спрямовані на засвоєння відповідних знань, формування професійно важливих умінь і навичок для роботи у військовому колективі, що врешті-решт реалізується у формуванні інтегральної професійної якості офіцера – лідерської компетентності. Завершальним етапом курсу лідерства є виконання спеціально розробленого завдання, під час якого офіцер має проявити себе неформальним лідером у тому підрозділі, де йому довелося працювати у процесі курсової підготовки.

Наступним кроком у модернізації системи професійної підготовки американських офіцерів-лідерів виявилось ухвалення армійської доктрини 6-22 – (Армійське лідерство та професія) (Army Leadership and the Profession). Цим документом встановлено й описано основи сучасного лідерства в армії США, окреслено рівні підготовки офіцера-лідера (прямі, організаційні та стратегічні), визначено атрибути й основні компетентності лідера, якими має володіти військовий керівник незалежно від рівня управління. Під час навчання офіцерів-лідерів особлива увага приділяється розвитку інтелекту, моральних якостей, здатності впливати на інших, що у сукупності забезпечує розвиток лідерської компетентності. Для цього застосовуються інтерактивні технології, значна увага надається ігровому, адаптивному, симулятивному навчанню, тренінгам [2].

Підготовка офіцера-лідера в Канаді відзначається акцентуванням уваги на прямому або опосередкованому керуванні підлеглими за допомогою формальних повноважень або особистих ознак.

Військові вищі Канади керуються Доктриною лідерства, підґрунтям якої виступає принцип формування довіри підлеглих через обґрунтовані рішення, компетентні дії та успішну співпрацю. Офіцер-лідер за час підготовки повинен усвідомити свою відповідальність та дотримуватися таких настанов:

- демонструвати високий рівень знань у виконанні основних обов'язків та використовувати можливість для підвищення власного професіоналізму;

- добре оцінювати рішення, які впливають на інших, і не піддавати людей зайвим ризикам;

- виявляти довіру та впевненість у своїх підлеглих, надаючи їм додатковий авторитет, і залучати їх до прийняття рішень;

- демонструвати стурбованість про добробут своїх підлеглих, представляти їхні інтереси та забезпечувати їхню підтримку й опіку з боку керівництва;

- проявляти повагу до підлеглих, уникаючи прихильності чи дискримінації;

АНАЛІЗ АТРИБУТІВ ІНТЕЛЕКТУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРА У МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

– зосереджувати увагу на місії, підтримуючи високі стандарти чесності та відкритості в комунікації з підлеглими;

– дотримуватися свого слова [1].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, маємо констатувати, що повноцінний інтелект військового лідера потребує постійного вдосконалення, тренування й формування особистості. Тому надалі є потреба дослідження структури особистості загалом. Наша увага зосереджена на основах формування інтелекту саме у майбутніх військових лідерів у системі професійної військової освіти, у вищих військових навчальних закладах.

Перспективами подальших досліджень проблем і тенденцій формування інтелекту може бути розробка експериментального дослідження щодо формування інтелекту майбутніх військових лідерів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Doktrine Leadership in the Canadian Force. National Defense Canada. Toronto. 2005. 51 p. URL: https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf (дата звернення: 30.01.2025).

2. FM 6-22 Army Leadership: Competent, Confident and Agile. URL: <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf> (дата звернення: 30.01.2025).

3. Виявлення та оцінка неявних знань: розуміння практичної розвідки військових лідерів. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303000067> (дата звернення: 30.01.2025).

4. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України – Генеральний штаб Збройних Сил України від 1 грудня 2020р. № ВКП7-00(03).01. С. 27 URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf

5. Карпенко В. Інноваційні підходи до підготовки офіцера-лідера. *Збірник наукових праць “Військова освіта” Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*, Київ, 2020. С. 178

6. Кротюк В.А. Харизматичний вимір військового керівництва. Лідер XXI століття. *Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 28–29 жовтня 2021 р.)*. Харків, 2021. С. 43–44.

7. Любич В.В., Домненко М.Г., Віщун І.В. Лідерство. Сучасні аспекти лідерства при підготовці військовослужбовців за стандартами НАТО. *“Актуальні проблеми бойового застосування та експлуатації і ремонту зразків озброєння та військової техніки”*, 15–16 листопада 2023 р. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/apozbt/apozbt2023/paper/view/19195>.

8. Роздуми про Лідерство: Характер. Присутність. Інтелект: Чи можемо ми туди потрапити? URL: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/5/19/reflections-on-leader>

ship-character-presence-intellect-can-we-get-there (дата звернення: 30.01.2025).

REFERENCES

1. Doktrine Leadership in the Canadian Force. National Defense Canada. Toronto. 2005. 51 p. Available at: https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf (Accessed 30 Jan. 2025). [in English].

2. FM 6-22 Army Leadership: Competent, Confident and Agile. Available at: <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf> (Accessed 30 Jan. 2025). [in English].

3. Vyavlennia ta otsinka neiyavnykh znan: rozuminnia praktychnoi rozvidky viiskovykh lideriv [Identification and assessment of tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders]. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303000067> (Accessed 30 Jan. 2025). [in Ukrainian].

4. Doktryna rozvytku viiskovoho liderstva u Zbroynykh Sylakh Ukrainy – Heneralnyi shtab Zbroynykh Syl Ukrainy vid 1 hrudnia 2020 r. №VKP7-00(03).01. [Doctrine of military leadership development in the Armed Forces of Ukraine - General Staff of the Armed Forces of Ukraine dated December 1, 2020 No. VKP7-00(03).01]. p. 27 Available at: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf [in Ukrainian].

5. Karpenko, V. (2020). Innovatsiini pidkhody do pidhotovky ofitsera-lidera [Innovative approaches to training a leader officer]. *Collection of scientific works “Military Education” of the Ivan Chernyakhivskiy National Defense University of Ukraine*, Kyiv, p. 178 [in Ukrainian].

6. Krotiuk, V.A. (2021). Kharyzmatychnyi vymir viiskovoho kerivnytstva. Lider XXI stolittia [Charismatic dimension of military leadership. Leader of the 21st century]. *Formuvannia osobystosti kharyzmatychnoho lidera na osnovi humanitarnykh tekhnolohii: Materialy V Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii (Kharkiv, 28–29 zhovtnia 2021 r.)* – Formation of the personality of a charismatic leader based on humanitarian technologies: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, October 28–29, 2021). Kharkiv, pp. 43–44. [in Ukrainian].

7. Liubych, V.V., Domnenko, M.H. & Vishchun, I.V. (2023). Liderstvo. Suchasni aspekty liderstva pry pidhotovtsi viiskovosluzhbovtziv za standartamy NATO “Aktualni problemy boiovoho zastosuvannia ta ekspluatatsii i remontu zrazkiv ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki” [Modern aspects of leadership in the training of military personnel according to NATO standards “Actual problems of combat use and operation and repair of samples of weapons and military equipment” 15–16 November, 2023]. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/apozbt/apozbt2023/paper/view/19195>. [in Ukrainian].

8. Rozdumy pro Liderstvo: Karakter. Prysutnist. Intelkt: Chy mozhemo my tudy potrapyty? [Reflections on Leadership: Character. Presence. Intelligence: Can We Get There?]. Available at: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/5/19/reflections-on-leadership-character-presence-intellect-can-we-get-there> (Accessed 30 Jan. 2025). [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.02.2025