

Усаченко Олександр Олександрович,

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

Usachenko Oleksandr Oleksandrovych,

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

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ОФІЦЕРА-ЛІДЕРА У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

В умовах сучасних загроз повномасштабного вторгнення Російської федерації зростає інтерес до військового лідерства, як способу вирішення багатьох проблем. Збройні Сили України потребують сильних та креативних особистостей для проходження служби в складних екстремальних умовах. Підготовка військових лідерів є однією із найважливіших умов розвитку сучасних Збройних Сил України.

Мета роботи. Метою статті є теоретичний аналіз організації процесу професіоналізації офіцера-лідера у системі професійної військової освіти.

Методологія. У запропонованій статті особливу увагу приділено порівняльному аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду професіоналізації офіцера-лідера у системі професійної військової освіти.

Наукова новизна. Доведено, що професійна військова освіта повинна бути спрямована на підготовку сучасного офіцера-лідера з набутими новими компетентностями, прийнятними у збройних силах держав євроатлантичного альянсу. Розглянуто приклади успішних запроваджень ініціатив НАТО в Україні у сфері військової освіти.

Висновки. Зазначається, що військовий лідер повинен приймати ефективні рішення та розв'язувати проблеми, які стоять перед ним. Для кожного військовослужбовця, що захищає Україну в бойовій обстановці, важливо розвивати характер і професіоналізм, досягаючи досконалості. Констатовано, що розвиток лідерства треба розглядати не лише як розвиток лідера, а як розвиток офіцера і його чи її здатність виконувати професійне завдання. Відповідно, становлення майбутнього офіцера також безпосередньо пов'язане з установками та цінностями, які формують основу рішень, які повинен приймати офіцер у службово-бойовій діяльності.

Ключові слова: Збройні сили України, військова освіта, військове лідерство, професіоналізація.

PROFESSIONALIZATION OF THE OFFICER-LEADER IN THE VOCATIONAL MILITARY EDUCATION SYSTEM

In the conditions of modern threats of a full-scale invasion of the Russian Federation, interest in military leadership is growing as a way to solve many problems. The Armed Forces of Ukraine need strong and creative individuals to serve in difficult, extreme conditions. Training of military leaders is one of the most important conditions for the development of the modern Armed Forces of Ukraine.

The purpose of the work. The purpose of the article is a theoretical analysis of the organization of the process of professionalization of the officer-leader in the system of professional military education.

Methodology. In the proposed article, special attention is paid to the comparative analysis of the domestic and foreign experience of the professionalization of the officer-leader in the system of professional military education.

Scientific novelty. It has been proven that professional military education should be aimed at training a modern officer-leader with acquired new competencies acceptable in the armed forces of the Euro-Atlantic alliance states. Examples of successful implementation of NATO initiatives in Ukraine in the field of military education are considered.

Conclusions. It is noted that a military leader must make effective decisions and solve problems before him. For every serviceman defending Ukraine in a combat environment, it is important to develop character and professionalism, achieving perfection. It was established that leadership development should be considered not only as the development of a leader, but as the development of an officer and his or

her ability to perform a professional task. Accordingly, the formation of the future officer is also directly related to the attitudes and values that form the basis of the decisions that the officer must make in service and combat activities.

Key words: Armed forces of Ukraine, military education, military leadership, professionalization.

Постановка проблеми. Реалії гібридної війни потребують нових підходів до забезпечення державного суверенітету, територіальної цілісності України та вимагають компетентних фахівців з лідерськими якостями, які спроможні виконувати завдання із захисту держави, діяти спільно із підрозділами країн-членів НАТО.

Заклади вищої військової освіти повинні сформувати майбутнього офіцера не тільки як всебічно розвинуту особистість, але й підготувати його як лідера у будь якій формальній чи неформальній структурі військового колективу. Адже лідерство – це статус людини, який характеризується стосунками, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починаннях, особисті симпатії, спроможність учитися й переймати досвід (Формування лідерської позиції майбутніх інженерів у закладах вищої технічної освіти, 2018).

Формування та розвиток лідерства у військовій сфері є актуальним завданням та пріоритетним напрямком підвищення якості професійної діяльності офіцера Збройних сил України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вітчизняні дослідники С. Антоненко та Ю. Пунда наголошують на пріоритетному значенні лідерства для всіх рівнів вищої військової освіти: тактичного, оперативного і стратегічного (Punda, Antonenko, Pidhotovka).

Одночасно слід наголосити, що важливим є формування у офіцерів принципово нових поглядів на військову організацію, ціннісних орієнтирів, підходів до управління військами на засадах свідомого й діяльного патріотизму, ініціативного та відповідального лідерства (Syrotenko, Vitchenko, Osodlo, 2020).

Розділяємо позиції науковців у питанні трансформації професійної військової освіти, які розглядають лідерство як професійно важливу компетентність сучасного військового фахівця (Zelnytskyy, Zabolotnyy, Vasilyev, 2021).

Р. Фелоні (Feloni, 2015) акцентую увагу на тому, що командири у своїх підрозділах мають бути вільні в поглядах щодо необхідності застосування програм розвитку лідерства, а не сприймати їх додатковим тягарем за наказом, обов'язковим до виконання.

Майбутні офіцери мають бути готовими до викликів, з якими вони зустрічаються, та воло-

діють необхідними навичками для успішного керівництва військовими операціями та управлінням людськими ресурсами. Для цього їм потрібно розвивати лідерські якості, зокрема у процесі практичної підготовки у закладах вищої військової освіти. Особливо гостро ці завдання постають під час введення воєнного стану на території України (Gorinov, Mereniuk, 2022).

Метою статті є теоретичний аналіз організації процесу професіоналізації офіцера-лідера у системі професійної військової освіти.

Виклад основного матеріалу. Підготовка висококваліфікованих військових управлінців для задоволення потреб ЗС України та інших структур сектору безпеки і оборони України здійснюється у Національному університеті оборони України імені Івана Черняховського, місія якого полягає у задоволенні потреб складових Сектору безпеки і оборони України, у першу чергу Міністерства оборони і ЗС України, в лідерах з широким інтелектуальним горизонтом шляхом надання високоякісних освітніх послуг, розроблення якісної наукової та науково-аналітичної продукції за результатами фундаментальних і прикладних досліджень у сфері національної безпеки і оборони (Стратегія Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, 2020).

Наразі в Національному університеті оборони України імені Івана Черняховського здійснюється підготовка офіцерів на курсах професійної військової освіти: курси офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня (L3) та курси вищого керівного складу стратегічного рівня (L4). Для подальшого просування по службі на посади керівників самостійних структурних підрозділів Міністерства оборони України, Генерального штабу ЗСУ, інших складових сил оборони, центральних органів виконавчої влади та інших органів державної влади, до сфери відповідальності яких відносяться питання оборони та безпеки держави, планується здійснювати навчання на курсі стратегічного управління вищого рівня та державної політики (L-5) (Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі, 2021).

Програма курсів лідерства за змістом відрізняється від інших програм і має на меті розвиток стратегічного мислення офіцерів, передба-

чає поглиблене вивчення питань оборонного та стратегічного планування.

Як зазначає О. Бойко (Бойко, 2020), складність формування лідерства в майбутніх офіцерів у процесі їх професійної підготовки полягає в тому, що освітня система ЗВВО спрямована на формування перш за все якостей військового керівника, тобто управлінських чи командирських якостей, а також військово-професійної компетентності. Формування лідерства майбутніх офіцерів у ЗВВО має ґрунтуватися на засадах системного, компетентнісного, контекстного, суб'єктно-діяльнісного і ціннісного (аксіологічного) методологічних підходів. Цей процес мають забезпечувати методи, прийоми, форми та засоби, спрямовані на формування і розвиток знань, умінь і навичок.

Т. Kolditz (Kolditz, 2009) вважає, що на формування лідерських якостей офіцерів суттєво впливає прогресивна і послідовно спланована підготовка. Вона має передбачати освітні та емпіричні заходи, що за характером та показниками трудомісткості і вартості випереджають навчання у інших сферах.

Лідерство як властивість і риса офіцера формується не лише під час навчання у ЗВВО. У навчальному закладі закладається основа для лідерства, оскільки там є можливість створити педагогічні умови для формування компонентів лідерства – професійної компетентності, мобільності, здатності до освіти впродовж життя, професійного розвитку та самовдосконалення. Подальший розвиток лідерства відбувається під час служби (Бойко, 2020; Формування лідерської позиції майбутніх інженерів у закладах вищої технічної освіти, 2018).

Зовнішньополітичний курс держави на євроатлантичну інтеграцію вже створив всі умови для розвитку багаторівневої системи професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО, кращих вітчизняних та закордонних практик. Формування нових алгоритмів підготовки сучасного офіцера-лідера стосується як уточнення вимог до змісту військової освіти з метою набуття силами оборони нових компетентностей, операційної сумісності на основі стандартів, прийнятих у збройних силах держав євроатлантичного альянсу, так і приведення рівня підготовленості науково-педагогічних (педагогічних) працівників, інструкторського складу до мети та змісту професійної військової освіти (Вігер, Оліферук, 2021).

Прикладом успішного запровадження ініціатив НАТО в Україні у сфері військової освіти є NATO DEEP (Defence Education Enhancement

Program). Це принципово нова програма підготовки спеціалістів для військової сфери, яка буде враховувати передовий досвід країн-членів Північноатлантичного альянсу та найкращий досвід військових освітніх систем провідних країн світу через спрямування на оновлення та осучаснення програм кредитних модулів та методики викладання навчальних дисциплін у визначених вищих військових закладах освіти (Jolicœur, 2018).

Одним із таких навчальних курсів є шести-місячна програма Центру підготовки сил спеціальних операцій Військово-морських сил Сполучених Штатів Америки (далі ВМС США) – «Базова підводна вправа на витривалість для ВМС США» – BUD/S, яку повинні пройти всі, хто хоче долучитися до «Морських котиків» (General Stanley McChrystal).

Програма BUD/S вважається однією із найскладніших випробувань у збройних силах, бо за статистикою зі ста шістдесяти курсантів у кожній групі близько дев'яносто вилетить до закінчення курсу, більшість з яких упродовж кількох перших тижнів. Однак, мета курсу полягає не в тому, щоб відібрати м'язистих, витривалих воїнів.

Справжнє завдання програми BUD/S полягає у формуванні команд на основі міцної довіри один-до-одного, які пізніше стануть монолітним військовим підрозділом, здатними виконувати надскладні завдання у будь-якій частині світу. Використовуючи принцип формування команди лідерів, програма BUD/S має на меті максимально розвинути лідерські якості у кожного члена команди, щоб у критичний момент, кожен зміг прийняти рішення та вплинути на хід місії.

Найбільш деталізованим й уніфікованим описом концептуальних основ військового управління та підготовки військових керівників є Доктрина військового лідерства FM 22-100 збройних сил Сполучених Штатів Америки (Forsvarsstaben Forsvarssjefens grunnsyn pe ledelse i Forsvaret, 2012). Її мета – створення теоретичної основи для використання у всіх аспектах підготовки військових керівників. Доктрина виступає передумовою розвитку військового лідера, забезпечуючи теоретичну основу для вимірювання рівня лідерства, оцінювання, керівництва розвитком особового складу різних відомств та забезпечення можливості самореалізації військових лідерів. Доктрина загалом визначає основні теоретичні положення, оскільки, незважаючи на своє призначення, вона не містить конкретних інструментів (анкет зворотного зв'язку та оцінювання), необхідних для

безпосереднього забезпечення розвитку лідерських якостей військових керівників. Доктрина охоплює такі ключові поняття:

- цінності керівника військового підрозділу;
- особистість керівника та управлінські якості, що формують особистий стиль управління;
- цілеспрямований розвиток відомства та окремих осіб;
- три основні рівні управління;
- чотири основні сфери військового управління, які застосовуються до всіх рівнів;
- опис поведінки лідера для кожного рівня управління.

Професійні навички військового лідера визначаються чотирма основними компонентами діяльності – це вплив на інших людей, контроль процесу лідерства та його безперервний розвиток. Усі ці компоненти впливають один на одного. Доктрина так визначає концепцію військового лідерства: «Лідерство – це вплив на людей шляхом визначення мети, напряму та мотивації під час виконання покладених завдань та поліпшення організації» (Forsvarsstaben Forsvarssjefens grunnsyn pe ledelse i Forsvaret, 2012).

Науковий пошук американських вчених став результатом створення американського об'єднаного статуту «Армійське лідерство: компетентне, впевнене і гнучке» (Army Leadership Competent, Confident, and Agile), який закликає військових «працювати над собою, навчатись, досягати успіху і навчати інших». На основі цього принципу розроблена компетентнісна модель підготовки майбутнього офіцера-лідера «Бути. Знати. Вести», яка розкриває його особистість і дає можливість майбутньому військовому лідеру «продемонструвати сформованість особистісно і суспільно важливих цінностей, увагу до підлеглих, бійцівський дух, підтримувати бездоганний зовнішній вигляд та фізичну форму», а також «зберігати впевненість і витривалість» (FM 6-22, 2006).

Доктрина ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession» (FM 6-22, 2006), ідентифікуючи лідерські якості як різновид соціально-психологічних властивостей особистості, надає перелік властивостей та основних компетенцій, необхідних військовим лідерам.

Розглянемо універсальний набір атрибутів військового лідера відповідно до доктрини ADP 6-22 «Army Leadership and the Profession» (FM 6-22, 2006).

По-перше, особливі психологічні характеристики, а саме: прихильність професіональним військовим цінностям (вірність, обов'язок, повага, безкорисливе служіння, честь, добродесність та

особиста мужність); здійснення професійного спілкування на базі емпатії (здатність визначати та відчувати емоційні стани інших людей; бажання піклуватися про підлеглих); формування внутрішніх установок та переконань, що втілюють дух військової професії; стриманість, вміння підкорятися встановленим правилам та дисципліні; вміння працювати в команді (унікати та запобігати конфліктам; абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій; керувати своїми емоціями; переконувати колег у правильності прийнятого рішення тощо).

По-друге, специфічні соціально-психологічні детермінанти іміджу, які демонструються у військовій виправці (демонстрації характеру, компетентності та відданості), усвідомленні важливості особистого прикладу, відповідність військовим стандартам і образу професійного військового.

По-третє, володіння компетенціями, що визначені в рамках військового лідерства: а) компетенція управління людськими ресурсами: здатність надихати та вести за собою, зміцнювати довіру всередині військового колективу, розширювати вплив за межами командного ланцюжка, демонструвати власний приклад, ефективно спілкуватися та вести переговори з іншими тощо; б) компетенція удосконалення військово-профільованих знань: перманентна орієнтація на підтримку і підвищення як своєї кваліфікації, так і кваліфікації підлеглих; сприяння формуванню системи безперервного навчання, надання консультаційно-дорадчої допомоги тощо; в) компетенція ефективної організації виконання військових операцій і місій: здатність визначати пріоритети, організувати та координувати завдання для підрозділів; визначати, уточнювати і деконфліктувати ролі підлеглих; ефективно управляти ресурсами; контролювати роботу підлеглих і підтримувати мотивацію в колективі тощо (FM 6-22, 2006).

Навички та вміння, необхідні для професійного становлення офіцера, визначено в Спільній оперативній доктрині збройних сил Норвегії. Ця доктрина чітко стверджує, що очікується від офіцера, який служить у різних військових підрозділах. Так, командування місією зазначено як основна філософія лідерства у збройних силах Норвегії. Частина доктрини стосується формування лідерських навичок і здібностей. Однією з освітніх концепцій є нова концепція розвитку лідерства, яка враховує багато факторів, що сприяють формуванню характеру та компетентності офіцера. Для того щоб розпочати професійну кар'єру офіцера у збройних силах Норве-

гії, військовослужбовець повинен поступити до військової академії на трирічний термін. Значна частина цієї освітньої програми стосується індивідуального розвитку у курсанта лідерських навичок та вмінь (Jeffery, 2000).

Норвезька концепція розвитку лідерських якостей офіцерського складу є концептуальним описом процесу формування військових лідерів. Лідерство та професійне становлення офіцера – складний процес, що охоплює різні види професійної діяльності, і викладач повинен брати до уваги вже набутий попередній досвід майбутніх офіцерів під час планування і проведення занять. Так, Концепція формування професійної компетентності офіцера охоплює три базові компоненти: особисту майстерність, фахову підготовку та соціальний рівень. Для формування професійної компетентності офіцера, потрібно набути всі ці три компоненти, що й буде визначає, наскільки добре він здатний виконувати поставлені керівництвом завдання (Jeffery, 2000). Майбутніх офіцерів ставлять у різні навчальні ситуації (завдання), де їм доводиться мати справу з невизначеністю, стресом і двозначністю. Потрапляючи в такі різні ситуації, курсанти підвищують здібності виношувати поставлені завдання (власну професійну компетентність) такий спосіб формують вольові якості.

Висновки. Військові науковці провідних країн світу вважають, що набуття майбутніми офіцерами знань, умінь, навичок і професійного досвіду спрямоване на вдосконалення їхньої компетентності, сприяє інтелектуальному і культурному розвитку особистості, формуванню в неї здатності швидко реагувати на запити часу. Отже, розвиток лідерства треба розглядати не лише як розвиток лідера, а як розвиток офіцера і його чи її здатність виконувати професійне завдання. Відповідно, становлення майбутнього офіцера також безпосередньо пов'язане з установками та цінностями, які формують основу рішень, які повинен приймати офіцер у службово-бойовій діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія / О. В. Бойко. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
2. Вітер Д., Оліферук В. Концепція розвитку системи військової освіти України. *Військова освіта*. 2021. No 2(44). С. 29–42
3. Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі: монографія. Київ : НУОУ. 2021. С. 59–73.
4. Стратегія Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського на період до

2025 року. Затв. наказом начальника НУОУ імені Івана Черняхівського від 28 лют. 2020 р. No 80. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/nduu-strategy-2025.pdf>

5. Формування лідерської позиції майбутніх інженерів у закладах вищої технічної освіти / Романовський О. Г. та ін.; за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 195 с.
6. Feloni R. Google's HR boss shares 10 secrets to running a company everyone wants to work for. *Business Insider*. 2015. 63–64.
7. FM 6-22. Army. Leadership: Competent, Confident and Agile. Washington, DC: Department of the Army, 2006. 216 p. URL: <https://www.armywriter.com/fm6-22.pdf>
8. Forsvarsstaben Forsvarssjefens grunnsyn pe ledelse i Forsvaret (The Norwegian chief of defenders fundamental view on leadership in the Norwegian armed forces). Oslo : Forsvarsstaben. 2012.
9. General Stanley McChrystal (U.S. Army, retired) with Collins T. Silver D., Team of teams 136–138.
10. Gorinov P., Mereniuk K. Military law in Ukraine: future prospects for development. *Futurity Economics&Law*. 2022. No 2(3). P. 18–27. Retrieved from: <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.09.25.03>
11. Jeffery C. Skills Required for Future Senior Commanders. *2nd International Workshop and Symposium on the Human in Command: Peace Support Operations 2000 (HIC2000)*, Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands.
12. Jolicoeur P. Defense Education Enhancement Program in Ukraine: The Limits of NATO's Education Program. *Connections: The Quarterly Journal*. 2018. No 17(3). P. 109–119. DOI: <https://doi.org/10.11610/Connections>.
13. Kolditz T. A. Why the Military Produces Great Leaders. URL: <http://blogs.hbr.org/2009/02/why-the-militaryproduces-grea/> (дата звернення: 05.03.2021).
14. Punda Y. U., Antonenko S. Pidhotovka strachichnoho lidera yak investytsiya v reformuvannya systemy viyskovoho upravlinnya. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_4_17 (data zvernennya: 18.02.2021 roku).
15. Syrotenko A., Vitchenko A., Osoodlo V., Aleshchenko V. Kontseptsiya rozvytku viysokovo-humanitarnoyi osvity v Ukraini. Kyiv, NUOU. *Nauka i oborona*. 2020. No 4. DOI 10.33099/2618-1614-2020-13-4-53-57. S. 53–57.
16. Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnya zminamy u systemi viyskovoyi osvity. Monohrafiya. Zelnytskyy A. M., Zabolotnyy O. A., Vasilyev O. M., Shabatina N. O. Kyiv. NUOU, 2021. 250 s.
17. 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. Boyko O. V. (2020) Teoriia i metodyka formuvannya liderської kompetentnosti ofitseriv Zbroynykh syl Ukrainy [Theory and methodology of formation

- of leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine]: monohrafiia / O. V. Boyko. Zhytomyr : Vyd. O. O. Yevenok, 667 s. [in Ukrainian].
2. Viter D., Oliferuk V. (2021) Kontseptsiiia rozvytku systemy viyskovoï osvity Ukraïny [The concept of the development of the military education system of Ukraine]. *Viyskova osvita*. No 2(44). 29–42 [in Ukrainian].
 3. (2021) Profesiynna viyskova osvita v Ukraïni u suchasnomu bezpekovomu seredovyshchi [Professional military education in Ukraine in the modern security environment] : monohrafiia // Kol.avt. Kyiv : NUOU. 59–73 [in Ukrainian].
 4. (2020) Stratehiia Natsionalnoho universytetu oborony Ukraïny imeni Ivana Cherniakhovskoho na period do 2025 roku [Strategy of the National Defense University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky for the period until 2025]. *Zatv. nakazom nachalnyka NUOU imeni Ivana Cherniakhovskoho vid 28 liut. № 80* [in Ukrainian].
 5. (2018) Formuvannia liderskoi pozycji maibutnikh inzheneriv u zakladakh vyshchoi tekhnichnoi osvity [Formation of the leadership position of future engineers in institutions of higher technical education] / Romanovskiy O. H. ta in. ; za zah. red. O. H. Romanovskoho. Kharkiv: NTU «KhPI». 195 s [in Ukrainian].
 6. Feloni R. (2015) Google's HR boss shares 10 secrets to running a company everyone wants to work for. *Business Insider*. 63–64.
 7. (2006) FM 6-22. Army. Leadership: Competent, Confident and Agile. Washington, DC: Department of the Army, 216 p. URL: <https://www.armywriter.com/fm6-22.pdf>
 8. (2012) Forsvarsstaben Forsvarssjefens grunnsyn pe ledelse i Forsvaret (The Norwegian chief of defenders fundamental view on leadership in the Norwegian armed forces). Oslo : Forsvarsstaben.
 9. (2018) General Stanley McChrystal (U.S. Army, retired) with Collins T. Silver D., Team of teams 136–138.
 10. Gorinov P., Mereniuk K. (2022) Military law in Ukraine: future prospects for development. *Futurity Economics&Law*. No 2(3). P. 18–27. Retrieved from: <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.09.25.03>
 11. Jeffery C. (2000) Skills Required for Future Senior Commanders. *2nd International Workshop and Symposium on the Human in Command: Peace Support Operations 2000 (HIC2000)*, Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands.
 12. Jolicoeur P. (2018) Defense Education Enhancement Program in Ukraine: The Limits of NATO's Education Program. *Connections: The Quarterly Journal*. No 17(3). P.109–119. DOI:<https://doi.org/10.11610/Connections>
 13. (2021) Kolditz T. A. Why the Military Produces Great Leaders. URL: <http://blogs.hbr.org/2009/02/why-the-militaryproduces-grea/> (дата звернення: 05.03.2021).
 14. Punda Y. U., Antonenko S. (2021) Pidhotovka stratehichnoho lidera yak investytsiya v reformuvannya systemy viyskovoho upravlinnya. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_4_17 (data zvernennya: 18.02.2021 roku).
 15. Syrotenko A., Vitchenko A., Osodlo V., Aleshchenko V. (2020) Kontseptsiya rozvytku viyskovo-humanitarnoyi osvity v Ukrayini. Kyiv, NUOU. *Nauka i oborona*. No 4. DOI 10.33099/2618-1614-2020-13-4-53-57. S. 53–57.
 16. (2021) Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnya zminamy u systemi viyskovoyi osvity. Monohrafiya. Zelnytskyy A. M., Zabolotnyy O. A., Vasilyev O. M., Shabatina N. O. Kyiv. NUOU, 250 s.
 17. 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).