

Толмачов Олексій Анатолійович,

кандидат медичних наук, докторант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>

Tolmachov Oleksii Anatoliyovych,

Candidate of Medical Sciences, Doctoral Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>



Чайковський Андрій Романович,

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>

Chaikovskiy Andrii Romanovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>



ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛАХ: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Анотація. Метою статті є аналіз чинників, що сприяють формуванню ефективного лідерства у військових підрозділах та розробка рекомендацій для оптимізації управлінських рішень у цій сфері.

Методологія. Отримання результатів вибудовується на основоположних положеннях науки публічного управління, психології. Методологічний інструментарій передбачає використання як загальнонаукових методів пізнання, так і спеціальних. У процесі дослідження використано такі методи дослідження як діалектичний, метод систематизації, метод аналізу та синтезу, метод узагальнення.

Наукова новизна. Лідерство у військових підрозділах є критично важливим для успішного виконання бойових завдань і забезпечення загальної ефективності збройних сил. Особливо вразливими до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР) є особи, які безпосередньо зазнали впливу травматичних подій або були їх свідками. У контексті поточного конфлікту військовослужбовці представляють одну з найбільш вразливих груп населення. Постійний вплив небезпечних для життя ситуацій, участь у бойових діях та перебування в екстремальних умовах значно підвищують ризик розвитку ПТСР у цій когорті.

Висновки. Сучасні виклики, зокрема складність і багатовимірність військових операцій, підкреслюють важливість психологічних аспектів лідерства. Від військових лідерів очікується не лише професійна компетентність, а й здатність приймати швидкі та обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, мотивувати підлеглих і підтримувати їхній моральний дух у критичних ситуаціях. Ефективне лідерство у військових підрозділах передбачає врахування психологічних чинників, таких як мотивація, страхи, емоційні стани та реакції на стрес. Це дозволяє підтримувати боєздатність підрозділів та забезпечувати згуртованість і ефективну взаємодію військовослужбовців. Державне управління відіграє важливу роль у формуванні ефективного лідерства через нормативно-правове забезпечення, створення умов для професійного розвитку військових кадрів і забезпечення доступу до сучасних знань у галузі військової психології. У статті пропонуються рекомендації для оптимізації управлінських рішень, зокрема через інтеграцію інноваційних методів навчання, таких як кейс-технології, тренінги з емоційної інтелігентності та стресостійкості, а також врахування індивідуальних особливостей військовослужбовців. Важливою є адаптація доктрини військового лідерства до нових умов, зокрема у контексті гібридних загроз. Висновки підкреслюють необхідність модернізації підходів до військового лідерства з акцентом на гнучкість, індивідуалізацію та інтеграцію новітніх психологічних методів. Це сприятиме підвищенню ефективності лідерства у військових підрозділах і відповідатиме сучасним викликам.

Ключові слова: військове лідерство, психологічні аспекти, державне управління, мотивація, емоційна інтелігентність, стресостійкість, боєготовність, гібридні загрози, інноваційні методи.

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF LEADERSHIP IN MILITARY UNITS: STATE MANAGEMENT AS A FACTOR IN FORMING EFFECTIVE LEADERSHIP

Abstract. The purpose of the article is to analyze the factors that contribute to the formation of effective leadership in military units and to develop recommendations for optimizing management decisions in this area.

Methodology. Obtaining results is based on the fundamental principles of public administration science, psychology. The methodological tools of using both general scientific methods of cognition and special ones. The study used such research methods as dialectical, systematization method, analysis and synthesis method, generalization method.

Scientific news. Leadership in military units is critically successful for the successful completion of combat missions and ensuring the overall effectiveness of the armed forces. Particularly vulnerable to the development of post-traumatic stress disorder (PTSD) are individuals who have sometimes noted the impact of traumatic events or witnessed them. In the context of the current conflict, military personnel represent one of the most vulnerable groups of the population. Constant exposure to life-threatening situations, participation in combat, and exposure to extreme conditions significantly increase the risk of developing PTSD in this cohort.

Conclusions. Modern challenges, such as the complexity and multidimensionality of military operations, highlight the significance of the psychological aspects of leadership. Military leaders are expected to not only possess professional competence but also make quick, informed decisions in uncertain conditions, motivate subordinates, and maintain their morale in critical situations. Effective leadership in military units involves consideration of psychological factors such as motivation, fears, emotional states, and stress responses. This ensures the combat readiness of units and promotes cohesion and effective interaction among servicemen. State management plays a crucial role in shaping effective military leadership through regulatory support, creating conditions for the professional development of military personnel, and providing access to modern knowledge in military psychology. The article offers recommendations for optimizing management decisions through the integration of innovative training methods such as case technologies, emotional intelligence, and stress resilience training, as well as consideration

of individual servicemen's characteristics. The adaptation of military leadership doctrine to new conditions, particularly in the context of hybrid threats, is essential. The conclusions emphasize the need to modernize approaches to military leadership with a focus on flexibility, individualization, and the integration of advanced psychological methods. This will enhance leadership effectiveness in military units and address contemporary challenges.

Key words: military leadership, psychological aspects, state management, motivation, emotional intelligence, stress resilience, combat readiness, hybrid threats, innovative methods.

Постановка проблеми. Лідерство у військових підрозділах є ключовим елементом, який визначає успіх або невдачу виконання бойових завдань та загальну ефективність збройних сил. У сучасних умовах, коли військові операції стають дедалі складнішими та багатовимірними, психологічні аспекти лідерства набувають особливого значення. Від військового лідера очікується не лише володіння професійними навичками, але й здатність приймати швидкі та обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності, мотивувати підлеглих до виконання складних завдань та підтримувати моральний дух підрозділу в критичних ситуаціях.

Ефективне лідерство у військових підрозділах передбачає глибоке розуміння психологічних чинників, які впливають на поведінку солдатів, включаючи їхні мотивації, страхи, емоційні стани та реакції на стресові ситуації. Врахування цих чинників дозволяє лідерам не лише підтримувати боєздатність своїх підрозділів, але й забезпечувати згуртованість та ефективну взаємодію між військовослужбовцями.

Водночас, державне управління відіграє важливу роль у формуванні ефективного військового лідерства. Через впровадження відповідних нормативно-правових актів, створення умов для професійного розвитку військових кадрів та забезпечення доступу до сучасних знань у галузі військової психології, держава може суттєво вплинути на якість лідерства у військових підрозділах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення психологічних аспектів лідерства у військових підрозділах є предметом численних наукових досліджень, що підкреслюють важливість цього компонента в сучасних збройних силах. Лапчук В. і Барко В. аналізують методи підготовки керівників у контексті їх психологічної готовності до управління; Нестуля О., Нестуля С., Кононець Н. досліджують ключові теоретичні аспекти формування лідерських якостей, підкреслюючи важливість моральних і етичних компонентів; Осьодло В. акцентує увагу на інтеграції психологічних знань у підготовку військових керівників, розглядаючи їх вплив на ефективність командування; Підлісна Т. аналізує сучасні методики розвитку лідер-

ських якостей у державному управлінні, що мають значення і для військової сфери; Романовський О. та інші досліджують психологічні фактори, які впливають на управлінську діяльність, зокрема в умовах стресу та кризових ситуацій (Друзь та ін., 2023; Клочко та ін., 2024; Родченко та ін., 2023, Руденко та ін., 2023).

Метою статті є дослідити взаємозв'язок між психологічними аспектами лідерства та державним управлінням, визначити чинники, що сприяють формуванню ефективного лідерства у військових підрозділах, та розробити рекомендації для оптимізації управлінських рішень у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. В умовах протидії агресії Російської Федерації на Сході України та реалізації стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти і її безпекових структур, Збройні Сили України (далі – ЗСУ) потребують компетентних військових лідерів, здатних ефективно виконувати завдання із захисту держави та діяти в координації з підрозділами країн-членів НАТО.

У сучасних бойових умовах лідерство є ключовим елементом, від якого залежить успішне виконання місії військовослужбовців. Для кожного захисника України, прояв лідерських якостей на полі бою – це не лише найвища місія, але й найважливіше завдання, яке він повинен вирішувати. Щоб досягти успіху, кожен військовий зобов'язаний постійно вдосконалювати свій характер і професіоналізм, прагнучи досягти найвищого рівня компетентності. Місія військових лідерів полягає в тому, щоб морально, психологічно і професійно готувати себе та підлеглих до виконання бойових завдань, формувати згуртований колектив і вести його до поставленої мети (Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО). Доктрина військового лідерства у ЗСУ відображає систему поглядів на розвиток лідерських якостей, основні принципи, стандарти, рівні, цінності, чесноти, властивості характеру та базові компетентності, які повинні бути властиві військовим лідерам. Лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення ефективності діяльності як окремих військовослужбовців, так і органів військового управління, частин та підрозділів під час

виконання завдань за призначенням. Незалежно від різноманіття визначень і методів реалізації, лідерство військовослужбовців відіграє визначальну роль у формуванні цінностей, традицій, етичної поведінки, дисципліни та корпоративної військової культури, яка є основою армій держав-членів НАТО.

Управління у військах підтримує стабільність, контрольованість процесів та моніторинг результатів діяльності, тоді як військове лідерство сприяє позитивним змінам, зосереджуючись на мотивації та ефективній взаємодії з особовим складом. Ефективність командування у ЗСУ досягається завдяки поєднанню командирами (начальниками) процесів управління і лідерства, що забезпечує високий рівень боєготовності та здатності до виконання складних бойових завдань.

Доктрина розвитку військового лідерства в ЗСУ відображає прагнення адаптуватися до стандартів НАТО, особливо в аспекті лідерства, що включає етичні норми, цінності та дисципліну (Доктрина розвитку військового лідерства у збройних силах України).

Лідерство розглядається як ключовий елемент військової діяльності, який впливає на моральний стан та ефективність підрозділів. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей, таких як моральна стійкість, професіоналізм, і здатність до натхнення підлеглих.

Так, управління в армії спрямоване на підтримку стабільності та контрольованості процесів, а лідерство на стимулювання позитивних змін і забезпечення взаємодії між командирами та особовим складом.

Проте, доктрина не завжди враховує індивідуальні особливості військовослужбовців, що може призводити до недостатньої ефективності лідерства в різних підрозділах. У документі недостатньо уваги приділено інноваційним методам навчання та розвитку лідерських якостей, що може бути критичним у сучасних умовах гібридних загроз. Лідерські моделі та підходи можуть бути занадто жорстко структуровані, що ускладнює їх адаптацію до швидкозмінюваних умов сучасних військових операцій. Психологічні аспекти лідерства, такі як стресостійкість, емоційна інтелігентність та мотивація, не достатньо розроблені та інтегровані в систему підготовки військових лідерів. Ці аспекти вказують на необхідність модернізації підходів до військового лідерства з акцентом на гнучкість, індивідуалізацію та інтеграцію новітніх психологічних методів.

Формування лідерських якостей у військових офіцерів стикається з численними викли-

ками, оскільки освітні програми військових навчальних закладів (ВВНЗ) здебільшого зосереджені на розвитку управлінських якостей, що є лише однією з складових лідерства. Важливо розуміти, що поняття «керівник» (командир) та «лідер» не є синонімами. Лідерство виходить за межі формальних обов'язків і включає в себе здатність впливати на колектив через особисті якості та неофіційні стосунки (Лапчук та ін., 2016).

Для ефективного лідерства офіцерам необхідно розвивати наступні компоненти

1. *Особистісний компонент*: включає такі якості, як моральна стійкість, впевненість, та емоційна стабільність, якості формуються через постійне самовдосконалення, самоаналіз, тренування на витривалість, та роботу над особистими недоліками.

2. *Професійно-управлінський компонент*: охоплює здатність стратегічно мислити, приймати рішення та мотивувати підлеглих. Формується через навчання, тренінги, симуляції реальних ситуацій, і досвід командування в умовах реальних бойових дій.

3. *Командно-лідерський компонент*: включає здатність ефективно координувати і взаємодіяти з колективом, приймати рішення і відповідати за результати. Розвивається через командні тренінги, рольові ігри, військові навчання, та зворотний зв'язок з підлеглими.

4. *Мотиваційний компонент*: здатність надихати та підтримувати бойовий дух команди. Цей компонент розвивається через спеціалізовані навчальні програми, які включають мотиваційні техніки та практику керівництва.

5. *Соціально-психологічний компонент*: здатність створювати позитивний клімат у колективі, вирішувати конфлікти і підтримувати ефективну комунікацію. Формується через тренінги з комунікації, вивчення психології команди, та практику в управлінні конфліктами.

Отже, формування лідерських якостей у військових є складним процесом, який вимагає інтеграції різних підходів і методик. Важливо забезпечити баланс між розвитком формальних управлінських навичок і неформальних лідерських якостей, щоб забезпечити ефективне лідерство у військових підрозділах (Осьодло та ін., 2014 р., Підлісна, 2021).

Підсумовуючи вищесказане, пропонується власна характеристика компонентів лідерських якостей у військових підрозділах:

– *особистісний компонент*: охоплює комплекс організаційних і комунікативних здібностей, які забезпечують здатність військових офі-

церів інтегрувати діяльність групи як єдиного колективу. Це включає розвиток характеру, моральної стійкості, емоційної інтелігентності, що дозволяє ефективно керувати підлеглими та формувати позитивний соціально-психологічний клімат;

– *професійно-управлінський компонент*: віддзеркалює мотиви і цінності, що забезпечують успіх і ефективність лідерської діяльності. Цей компонент акцентує увагу на формуванні стратегічного мислення та здатності приймати відповідальні рішення в умовах бойових дій;

– *командно-лідерський компонент*: є сукупністю здібностей у прийнятті рішень і встановленні цілей для спрямування діяльності військового колективу. Особлива увага приділяється розвитку здатності до мотивації підлеглих і створення умов для їхнього професійного зростання.

Інтерактивне навчання, включаючи кейс-технології, сприяє формуванню лідерських якостей, зокрема таких, як здатність швидко та об'єктивно оцінювати проблемні ситуації, ухвалювати оптимальні рішення, що забезпечують ефективне виконання завдань підрозділом. Це підкреслює важливість інноваційних підходів та інтеграції теоретичного навчання з практичною діяльністю.

Таким чином, процес формування лідерських якостей курсантів військових навчальних закладів є комплексом педагогічних ситуацій, які сприяють розвитку не лише лідерських якостей, але й загальному самовдосконаленню особистості. Лідерські якості майбутнього офіцера повинні включати здатність виділитися в конкретній справі, приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях, використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблем, а також формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у військовому колективі.

Однак, сьогодні немає єдиної системи лідерських якостей, оскільки кожен учений розглядає особистість лідера в межах своєї теорії лідерства та уявлень про лідера. Це свідчить про необхідність подальшого дослідження й розробки більш універсальних підходів до розвитку лідерських якостей у військовій сфері.

Висновки та пропозиції. Лідерство у військових підрозділах є критично важливим для успішного виконання бойових завдань та забезпечення високого рівня боєздатності. Психологічні аспекти лідерства, такі як емоційна інтелігентність, стресостійкість та здатність до мотивації, відіграють ключову роль у створенні ефективного командного клімату. Проте існує недостатнє врахування індивіду-

альних особливостей військовослужбовців у сучасній системі підготовки, що може знижувати ефективність лідерства. Існує потреба в адаптації доктрини військового лідерства до нових умов, зокрема в контексті гібридних загроз.

Пропозиції щодо формування ефективного лідерства у військових підрозділах:

– інтеграція інноваційних методів навчання, таких як кейс-технології, тренінги з емоційної інтелігентності та стресостійкості, що допоможе формувати комплексні лідерські навички;

– розробка програм, які враховують індивідуальні особливості військовослужбовців, зокрема їхні особистісні якості, для підвищення ефективності лідерства;

– впровадження мотиваційних технік у навчальні програми, що сприятиме кращій згуртованості команд та підтримці бойового духу;

– вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює підготовку військових лідерів, з урахуванням сучасних викликів та вимог;

– продовження адаптації доктрини військового лідерства ЗСУ до стандартів НАТО, особливо в аспектах етики, дисципліни та корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ: —

1. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ: Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
2. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних силах України. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynukh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf. Дата звернення: 24.10.2024.
3. Друзь О., Родченко Л., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Взаємозв'язок психологічної стійкості та індикаторів особистісного розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2023, 5 (61), 5–11.
4. Клочко А., Семенець-Орлова І. Бойовий стрес як детермінант порушень ментального здоров'я в умовах війни. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*, 2024, 1 (15), 91–95.
5. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries): навчальний посібник. К.: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с.
6. Лапчук В. С., Барко В. І. Психологічна ефективність програм розвитку управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ України. *Юридичний бюлетень*: наук. журн. / ред-

- кол. : О. Г. Предместніков та ін. Одеса, ОДУВС, 2016. Вип. 2 (2). С. 169–178.
7. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
 8. Осьодло В. І., Поздишев С. О., Хміляр О. Ф., Невмержицький В. М., Вітченко А. О., Карпова-Чемерис Л. І., Гапоненко Г. М. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника: підручник. К. : НУОУ, 2014. 354 с.
 9. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління* : збірник наукових праць. Запоріжжя : КПУ, 2021. № 2. С. 158–164.
 10. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Харків, 2017 р. с. 100.
 11. Родченко Л., Друзь О., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2023, 5 (61), 18–24.
 12. Руденко Л., Друзь О., Родченко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Психологічні детермінанти резиліентності: теоретичний аналіз підходів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2023, 5 (61), 25–31.
 13. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023, 8(5), 90.
 14. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. 2024. Springer Nature.
 15. Prykhodko I. I., Matsehora Ya. V., Lipatov I. I., Tovma I. M., Kostikova I. I. Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the "Revolution of Dignity". *The Journal of Slavic Military Studies*. 2019. Vol. 32, № 3. P. 347–366.
 16. Sokolovskiy S. A., Naumenko M. A. Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine. *Asia Life Sciences*. 2020. 22(2) 2020, 28 august 2020. P. 455–468.
 17. wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf [in Ukrainian]. Mode to access: 24.10.2024.
 3. Druz, O., Rodchenko, L., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Vzaiemozviazok psykholohichnoi stiikosti ta indyikatoriv osobystynoho rozvytku [The relationship between psychological resilience and indicators of personal development]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 5–11 [in Ukrainian].
 4. Klochko, A., & Semenets-Orlova, I. (2024). Boiovyi stres yak determinanta porushen mentalnoho zdorovia v umovakh viiny [Combat stress as a determinant of mental health disorders in wartime]. *Suchasna medytsyna, farmatsiia ta psykholohichne zdorovia*, 1 (15), 91–95 [in Ukrainian].
 5. Kontseptsyiya liderstva za standartamy armiy kraiyin NATO [Conception of Leadership in Accordance with the Armies Standards of NATO Countries]: navchal'nyy posibnyk. K. : NUOU im. Ivana Chernyakhovs'koho, 2018. 252 s. [in Ukrainian].
 6. Lapchuk, V. S., Barko, V. I. (2016). Psykholohichna efektyvnist' prohram rozvytku upravlins'kykh zdbnostey kerivnykiv orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrayiny [Psychological Effectiveness of Development Programs for Management Skills of Internal Affairs Leaders in Ukraine]. *Yurydychnyy byuletен'* Odesa, ODUVS, Vyp. 2 (2). S. 169–178. [in Ukrainian].
 7. Nestulya, O. O., Nestulya. S. I., Kononets, N. V. (2018). *Osnovy liderstva* [Fundamentals of Leadership]. Poltava: PUET, 241 s. [in Ukrainian].
 8. Osyodlo, V. I., Pozdyshev, S. O., Khmilyar. O. F., Nevmerzhyts'kyi, V. M., Vitchenko, A. O., Karpova-Chemeris, L. I., Haponenko, H. M. (2014). *Psykhoholoh-pedahohichni aspekty diyal'nosti viys'kovoho kerivnyka* [Psychological and Pedagogical Aspects of Military Leadership]: pidruchnyk. K. : NUOU, 354 s. [in Ukrainian].
 9. Pidlisna, T. V. (2021). *Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoyi vlady* [Modern Approaches to Leadership Development in Public Administration]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*: zbirnyk naukovykh prats' Zaporizhzhya: KPU, № 2. S. 158–164. [in Ukrainian].
 10. *Psykhohohiia upravlins'koyi diyal'nosti lidera* [Psychology of Leadership Management]: navchal'nyy posibnyk Romanovs'kyi O.H., Ponomar'ov O.S., Hura T.V., Knysh A.Ye., Bondarenko V.V.. Kharkiv, 2017 r. s. 100. [in Ukrainian].
 11. Rodchenko, L., Druz, O., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Rozvytok emotsiinoi stiikosti osobystosti dlia podolannia naslidkiv viiskovoi travmy [Development of emotional resilience of the individual to overcome the consequences of military trauma]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 18–24 [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Vashchenko, K. O. (2011). *Politolohiia dlia vchytelia* [Politology for teachers]. K. O. Vashchenko, V. O. Korniienko. Kyiv : Vyd. im. M. P. Drahomanova. [in Ukrainian].
2. *Doktryna rozvytku viyskovoho liderstva u Zbroynykh sylakh Ukrayiny* [Doctrine of Military Leadership Development in the Armed Forces of Ukraine]. Retrieved from: <https://dovidnykmpz.info/>

12. Rudenko, L., Druz, O., Rodchenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Psykholohichni determinanty rezylitentnosti: teoretychnyi analiz pidkhodiv [Psychological determinants of resilience: theoretical analysis of approaches]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 25–31 [in Ukrainian].
13. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 90.
14. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
15. Prykhodko, I. I., Matsehora, Ya. V., Lipatov, I. I., Tovma, I. M., Kostikova, I. I. (2019). Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the "Revolution of Dignity". *The Journal of Slavic Military Studies*. Vol. 32, № 3. P. 347–366.
16. Sokolovskyi, S. A., Naumenko, M. A. (2020). Competency-based Approach as a Methodological Basis for Improving Officers Training of the National Guard of Ukraine. *Asia Life Sciences*. 22(2) 2020, 28 august 2020. P. 455–468.