

УДК 005.5



Т. М. Требушкова



І. О. Куруч

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО КЕРІВНИКА

Розкрито сутність поняття «тайм-менеджмент», проаналізовано сучасні інструменти вдосконалення компетентності військового керівника щодо управління часом. Розглянуто специфіку управлінської діяльності офіцера та особливості застосування прийомів тайм-менеджменту в службово-бойовій діяльності командира. Досліджено закордонний досвід стосовно військового тайм-менеджменту. Обґрунтовано актуальність упровадження у військову сферу дієвих підходів, методів та прийомів управління часом для формування лідерських якостей військовиків.

Ключові слова: *військове управління, інструменти тайм-менеджменту, пріоритет, специфіка військової діяльності, тайм-менеджмент.*

Постановка проблеми. В умовах виконання складних і різноманітних службово-бойових завдань уміння правильно розподіляти як робочий, так і особистий час, визначати цілі та розставляти пріоритети є важливою професійною компетентністю сучасного офіцера. Військовому командирі доводиться працювати і з підлеглими, і з цивільним населенням, бути лідером, не тільки здатним швидко реагувати на події в екстремальних умовах, а й спроможним негайно дати гідну відсіч у разі загроз. У зв'язку із цим знання інструментів тайм-менеджменту, вміння їх застосовувати сприятимуть як підвищенню особистої ефективності військового керівника, так і якісному та своєчасному виконанню покладених завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цей час маємо вагомий науковий доробок з питань щодо вивчення проблем ефективного використання робочого часу. Це, зокрема, дослідження Н. Алюшиної, Г. Архангельського, Н. Буняка, Л. Зайверта, Г. Музиченко, С. Калініна, О. Колесова, С. Кові, Д. Коулі, Р. Кійосакі та багатьох інших учених. Маємо також низку вітчизняних напрацювань стосовно застосування тайм-менеджменту в різних професійних сферах. Зокрема, становлять інтерес у частині вивчення часової організації в державному управлінні праці таких науковців, як: Н. Черненко [1];

О. Лашенко, С. Серьогін, Н. Серьогіна [2]; О. Буряченко, С. Яроміч [3]; Л. Котляр [4] та ін. Проте, незважаючи на певний доробок, чимало теоретичних і практичних питань раціонального розподілу часу залишаються нерозробленими. Крім того аналіз джерел засвідчив, що наразі маємо обмаль досліджень з проблем застосування інструментів тайм-менеджменту у військовій сфері.

Мета статті – розкрити сутнісні ознаки тайм-менеджменту як важливого засобу вдосконалення професійної діяльності військового керівника.

Виклад основного матеріалу. Нині Національна гвардія України (НГУ) – це мобільне боєздатне військове формування нового зразка (до 60 тис. осіб), що наділене правоохоронними функціями і здатне виконувати службово-бойові завдання з протидії загрозам національній безпеці у мирний час, кризовий період та за умов воєнного стану [5].

У зв'язку із цим професійну діяльність військового керівника НГУ визначає широкий спектр важливих завдань і поєднання в ній функцій управлінця, правоохоронця, фахівця з питань певного виду всебічного забезпечення службово-бойової діяльності, фахівця з організації бойової підготовки та служби військ, суб'єкта навчально-виховного процесу

та морально-психологічного забезпечення діяльності підрозділу тощо [6, с. 20].

До специфічних рис діяльності офіцера дослідники Р. Дзюбчук та Є. Староконь відносять такі:

– своєрідність цілей та результатів (управління підлеглими у бою, підвищення бойової готовності підрозділу, навчання та виховання підлеглих, знищення ворога);

– особливий характер об'єкта діяльності (люди, військова техніка);

– регламентованість (визначається законами, статутами, настановами, інструкціями, наказами, розпорядженнями);

– особливі засоби діяльності, необережне поводження з якими може призвести до вкрай негативних наслідків (озброєння і військова техніка, вибухові речовини);

– високу інтенсивність функціонування психіки і високоінтелектуальне напруження у ході виконання функцій діяльності в обмежений період часу;

– відповідальність перед державою та собою за прийняті рішення та їх наслідки [7, с. 63].

На думку багатьох науковців, нині затребуваним є військовий управлінець, бажано – лідер, зорієнтований на сучасні суспільні пріоритети, здатний до особистісного та професійного зростання й саморозвитку в адміністративно-управлінській діяльності, який володіє різноманітними методиками, технологіями та засобами самоменеджменту, спроможний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності у досить складних умовах функціонування українського суспільства [8, с. 57].

Кожен військовий командир як керівник видає накази і розпорядження, а також здійснює контроль та перевірку їх виконання. Крім того планує і розподіляє службові обов'язки підлеглих офіцерів та особового складу; забезпечує виконання статутних документів, внутрішнього розпорядку та вимог дисципліни; організовує бойову та психологічну підготовку; здійснює підбір, розподіл і підготовку вартових для несення служби тощо. Усе це потребує значної кількості часу.

Важливим аспектом діяльності військовослужбовців є також значні психічні навантаження, що постійно зростають, пов'язані зі складним характером і високим темпом роботи, специфікою сучасного бою і зброї тощо, унаслідок чого можуть виникати

різноманітні важкі психологічні стани, зокрема емоційне вигорання тощо.

Отже, на перший план виходить така важлива компетентність сучасного військового лідера, як управління часом в умовах складної обстановки. Це підтверджують і військові освітні програми [стандарты вищої освіти України для першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями 253 «Військове управління (за видами збройних сил)», 255 «Озброєння та військова техніка»], де поміж інших компетентностей визначено «здатність планувати та управляти часом».

Якщо говорити про управлінську діяльність командира в контексті управління часом, то можна виділити такі специфічні риси:

– власний час (планує – не планує);

– плани підлеглих, особового складу (поважає – ігнорує);

– праця по годинах (регламентована – не регламентована);

– понаднормова робота (заохочується – забороняється);

– понаднормова праця самого офіцера (систематично – за надзвичайних обставин);

– прийом підлеглих (суворо регламентований – у будь-який час);

– проведення нарад (планово – раптово; з регламентом / без регламенту в часі);

– терміни роботи (дотримано – порушено);

– повноваження (делегує – виконує особисто).

Таким чином, щоб раціонально організувати робочий час та ефективно виконувати свою діяльність, військовому керівникові на сьогодні потрібні знання й уміння застосовувати методи тайм-менеджменту. При цьому офіцер має бути свідомо налаштований на роботу, мати потрібні вольові установки для вміння приймати й реалізовувати рішення. Як зазначають Р. Дзюбчук і Є. Староконь, професіоналізм командира безпосередньо впливає на організацію роботи всієї військової установи, тому невід'ємною і важливою складовою його професійної діяльності й розвитку є вміння управляти собою та постійне покращення своїх навичок використання часу [7, с. 65].

Тайм-менеджмент (управління часом) – сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних завдань, проєктів та календарних подій. Спочатку про здатність управляти часом йшлося лише у сфері бізнесу та трудовій діяльності, але згодом поняття розширилося, охопивши особисту діяльність. Це дало змогу науковцям виділити два рівні

тайм-менеджменту: особистий і корпоративний. У межах цієї статті предметом дослідження вибрано тайм-менеджмент як складову самоменеджменту (Л. Зайверт, Л. Образцова, С. Кові, Б. Трейсі); процес, спрямований на усвідомлене і відповідальне використання свого часу і невідкладне виконання справ, що охоплює:

- управління волею й емоціями;
- розставлення пріоритетів;
- фіксування і постановлення завдань;
- досягнення встановлених цілей;
- оцінювання результатів діяльності тощо.

Під тайм-менеджментом будемо розуміти вміння ефективного розподілу часу в плануванні робочого процесу, що дає змогу підвищити особистісну ефективність керівника і, відповідно, усієї установи (підрозділу), виробити різні методи боротьби з причинами нераціонального використання часового ресурсу.

Серед наявних проблем щодо правильного розподілу часу науковці і психологи виділяють такі.

1. Перфекціонізм. Часто прагнення досконалості уповільнює робочий процес, що негативно відбивається на результатах та самооцінці.

2. Прокрастинація. Регулярне відкладання справ на «потім» (навіть термінових) призводить до стресових ситуацій, а пізніше – до неврозів (до речі, це явище серед військовослужбовців досліджував Т. Вайда [9]).

3. Дефіцит робочого часу.

4. Відволікання на «поглиначів часу».

Тайм-менеджмент надає низку інструментів і методів, у край необхідних для ефективної діяльності керівника (планування, розподіл завдань, постановка цілей, делегування повноважень, аналіз витрат часу, моніторинг, організація, складання списків і розставлення пріоритетів).

Основне завдання в цьому напрямку – вчасно визначити головну справу. Розставлення пріоритетів дає змогу ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожному завданню свій рівень важливості. Після визначення важливої справи слід оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане вчасно.

На підставі вивчення фахової літератури та узагальнення матеріалу відібрано декілька робочих інструментів, потрібних для впорядкування робочого часу і подолання

шкідливої звички відкладання завдань, що наведені у табл. 1.

Отже, наведені вище методи управління часом (за потреби з ними можна детальніше ознайомитися у фаховій літературі) можуть бути застосовані у службово-бойовій діяльності командира і сприяти ефективному виконанню складних завдань. Звичайно, цей перелік не є вичерпним, оскільки сучасний менеджмент надає широкий спектр робочих методик та інструментів підвищення ефективності організації часу, які в одному дослідженні охопити неможливо.

У зв'язку з пріоритетністю питань лідерства у Збройних Силах України та в Національній гвардії України (у межах наближення військової освіти до стандартів НАТО) офіцери постійно вдосконалюють свої вміння й навички на лідерських курсах, шукають новаторські підходи до зміцнення авторитету в колективі. Для військовослужбовців це є надзвичайно важливим через велику кількість службово-бойових завдань та обмеженість у часі. Зокрема, це буде актуальним у зоні проведення бойових дій, де не можна зволікати, але й «абияк» виконувати не просто не припустимо, а й злочинно.

Особливість тайм-менеджменту військовослужбовців (на відміну від інших) полягає в тому, що часто більшість завдань є складниками одного «великого» критично важливого завдання. А тому від виконання кожного з них залежатиме загальний результат. Наприклад, вихід роти на певний рубіж у певний час як бойове завдання складається зі своєчасного забезпечення пально-мастильними матеріалами, боєприпасами, особовим складом, який, своєю чергою, має бути навченим та морально готовим (і це теж завдання). Або для складання доповіді керівництву чи участі в нараді важливим є своєчасно отримати потрібну інформацію, за необхідності її проаналізувати, відформатувати тощо.

Варто також підкреслити, що ключовим моментом в ефективному управлінні часом військовиків зазвичай є точність, оскільки, маючи точну модель реальності, можна визначити, яке завдання важливіше за інші. Неточне розуміння реальності може зробити місії, цілі, проєкти і завдання безглуздими.

Таблиця 1 – Методи впорядкування планів робочого часу

Завдання	Сутність методу
Упорядкування планів	Метод «Альпи» (Л. Зайверт) охоплює п'ять стадій: <ul style="list-style-type: none"> – упорядкування завдань; – оцінювання тривалості дій; – резервування часу (у співвідношенні 60:40); – прийняття рішень за пріоритетами і передоручення; – контроль обліку виконаного
Черговість виконання справ	Принцип Парето (у співвідношенні 80:20) означає, що в середині певної групи або сукупності окремі малі частини є більш значущими, ніж загалом у цій групі. Відповідно до цієї теорії можна скласти висновок щодо використання робочого часу фахівця: 20 % зусиль дають 80 % результату, а решта 80 % зусиль – лише 20 % результату
Установлення пріоритетів	Аналіз АВС ґрунтується на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ у сумі залишаються незмінними. Усі завдання поділяють на три класи відповідно до їхньої значущості. Аналіз АВС базується на трьох закономірностях: <ul style="list-style-type: none"> – найбільш важливі справи становлять 15 % від загальної кількості тих, якими займається фахівець; внесок цих завдань для досягнення мети складає близько 65 %; – важливі завдання становлять 20 % від їхньої загальної кількості, їхня значущість для досягнення мети приблизно дорівнює 20 %; – менш важливі (малоістотні) завдання становлять 65 % від їхньої загальної кількості, а їхня значущість дорівнює 15 %. Основні правила для використання АВС-аналізу: <ul style="list-style-type: none"> – скласти список усіх потрібних завдань; – систематизувати їх за важливістю і встановити черговість; – пронумерувати ці завдання; – оцінити завдання відповідно за категоріями А, В, С; – завдання категорії А (15 % від загальної кількості) вирішує перший керівник; – завдання категорії В (20 %) підлягають передорученню; – завдання категорії С з огляду на свою малозначущість підлягають обов'язковому передорученню
Прискорений аналіз	Методика Д. Ейзенхауера винайдена у той період, коли автор, будучи командувачем військ союзників під час Другої світової війни, приймав складні рішення. Є допоміжним методом у тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення щодо пріоритетності виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи: <ul style="list-style-type: none"> – термінові (важливі) завдання (їх виконує керівник); – термінові (менш важливі) завдання (керівник може передоручити їхнє вирішення іншим особам); – менш термінові (важливі) завдання (керівникові необов'язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам); – менш термінові (менш важливі) завдання (керівник повинен передоручити їх вирішення іншим особам)

Цікавим і корисним у частині застосування технологій військового тайм-менеджменту буде закордонний досвід. Зокрема, в англійських країнах, говорячи про військове управління, вживають термін «Military Leadership», що означає «військове лідерство». У програмах навчання військовослужбовців США тайм-менеджмент вважають найціннішим ресурсом, що дає змогу сформувавши ефективного лідера та

керівника, і розглядають це поняття як «особисте управління» [10].

Як зазначає Michael Anthony [11], в армії тайм-менеджмент працює дещо інакше, хоча основна концепція – розставити пріоритети для найважливіших або найбільш термінових завдань – зберігається. У військовому тайм-менеджменті завдання практично розглядаються як бойові. Крім того, більшість серед тих, які необхідно виконати, спрямовані

на одну мету. Ця мета має бути точною і чітко визначеною, щоб зробити ті завдання, що ведуть до її реалізації, більш актуальними. Важливо також ураховувати ресурси, які треба використати для виконання завдань. Ці ресурси теж мають бути чітко визначені, щоб використовувати їх ефективніше. Після визначення цілей і ресурсів слід установити пріоритетність для всіх попередніх завдань, а саме: яке завдання є першим, який ресурс використовувати і скільки часу потрібно виділити.

Ефективність, підкреслює Michael Anthony, – відмінна риса військовиків, у зв'язку з чим розглядає систему управління часом CARVER (українська версія – КРЕВОЧ), що є інструментом, який використовується американськими військовослужбовцями, щоб гарантувати, що вони атакують правильні цілі. В її основі – правильне визначення пріоритетів. Передусім виконується головне. Для того, щоб визначити пріоритети і з'ясувати, що саме робити, будь-яке завдання необхідно розкласти

на шість складників: критичність, реальність, ефективність, віддача, обмеженість, чіткість (тобто КРЕВОЧ).

Кожну з них слід оцінити в балах від 1 до 5. Те завдання, яке отримує найбільше балів, – «переможець», а отже, його потрібно робити в першу чергу. Потім те, яке «посіло друге місце», і так далі.

Щоб краще зрозуміти КРЕВОЧ, наведемо кожен аспект у табл. 2.

Отже, ця система (наближена до матриці Ейзенхауера) може бути застосованою у службово-бойовій діяльності українських військових керівників і формує вміння планувати виконання завдань та передбачати їхні результати.

Застосовуючи будь-яку стратегію тайм-менеджменту, військовослужбовцям варто пам'ятати про її гнучкість. Зважаючи на те, що ніхто не може передбачити майбутнє, потрібно бути готовими змінити заплановане у разі непередбачених подій.

Таблиця 2 – Матриця системи КРЕВОЧ

Аспект	Сутність
КРИТИЧНІСТЬ	Важливість виконання конкретного завдання. Це важливо, і це потрібно зробити негайно, або його можна відкласти на завтра чи наступний тиждень? Якщо «не чекає», – ставимо вищий бал
РЕАЛЬНІСТЬ	Наскільки реально виконати завдання зараз? Чи потрібні додаткові ресурси? Стороння допомога? Якщо треба чекати, не чекаємо і ставимо менше балів. Інші справи та завдання теж чекати не будуть
ЕФЕКТИВНІСТЬ	Який результат дасть виконання завдання? Наскільки це вплине на загальний результат? Наведення порядку в приміщенні не дорівнює підготовленій до бою бойовій машині піхоти. Боеготовність – більше балів, миття підлоги – менше
ВІДДАЧА	Що ви отримаєте після виконання завдання? Подяку? Вихідний? Підвищену боєздатність? Авторитет у підлеглих? Завдання з більшою віддачею отримає більше балів
ОБМЕЖЕНІСТЬ	Виконання будь-якого завдання має часові межі. Написання рапорту – 2 хв. Анкетування – 30 хв. Самопідготовка – 2 год. Службове розслідування – тиждень. Менше часу на виконання – більше балів
ЧІТКІСТЬ	Чи чітко і зрозуміле завдання? Жодне завдання не може бути виконане швидко й ефективно з неповною інформацією, тому «незрозумілим» завданням ставимо менше балів, АЛЕ не забуваємо їх уточнювати й отримувати необхідну інформацію

Висновки

У сучасних умовах ефективно управління часом відіграє важливу роль в організації професійної діяльності військового керівника, покликано виконувати складні бойові завдання, оперативно приймати важливі рішення та передбачати їхні наслідки. Крім того, тайм-менеджмент є надійним підґрунтям для особистісного зростання військових лідерів.

Узагальнення результатів дослідження дало змогу дійти таких висновків.

1. Здатність планувати й управляти часом свідчить про сформованість адміністративно-управлінської компетентності військового керівника.

2. Практичне оволодіння методами впорядкування планів робочого часу (матриця Ейзенхауера, принцип Парето, метод «Альпи», АВС-аналіз тощо) є важливою навичкою тайм-менеджменту, що формує здатність військового керівника до якісного планування часу на першочергові заходи.

3. На навчальних курсах з лідерства, де готують мотивованих і відповідальних офіцерів з розвиненими лідерськими якостями, власним баченням вирішення проблеми і широким спектром знань, доцільним буде ґрунтовне вивчення закордонного досвіду стосовно військового тайм-менеджменту і практичне застосування найбільш ефективних його методів і технік.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на поглиблене вивчення стратегії управління часом в установі (підрозділі) та надати рекомендації щодо оптимізації організаційних процесів з реальною економією робочого часу.

Перелік джерел посилання

1. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип. 2 (6). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnmdds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnmdds.pdf) (дата звернення: 27.10.2021).

2. Лашенко О. В., Серьогін С. С., Серьогіна Н. К. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми*

державного управління. 2020. 2 (58). С. 149–156. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.02.17>.

3. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1 (06). С. 44–48. URL: <http://www.pev.kpu.zp.ua> (дата звернення: 25.10.2021).

4. Котляр Л. І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Державне управління*. 2020. Т. 31 (70). С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.1/06>.

5. Концепція розвитку Національної гвардії на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 лютого 2017 р. № 100-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.10.2021).

6. Пасічник В. І. Психологія військового управління : навч. посіб. Харків : НА НГУ, 2020. 188 с.

7. Дзюбчук Р., Староконь Є. Здатність планувати та управляти часом – системоутворювальна компетентність військового керівника. *Сучасна війна: гуманітарний аспект* : матеріали IV міжнар. наук. конф. ХНУПС ім. Івана Кожедуба, м. Харків, 21–22 трав. 2020 р. С. 63–66. URL: <http://www.hups.mil.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2021).

8. Денисенко Є. В. Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Класичний приватний університет. Полтава, 2018. 244 с.

9. Вайда Т. С. Прокрастинація як компонент поведінки працівників ОВС та її профілактика під час професійної підготовки курсантів у ВНЗ МВС УКРАЇНИ. *Юридичний бюлетень*. 2016. Вип. 2. С. 197–211. URL: <http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua> (дата звернення: 05.11.2021).

10. Time Management. Personal Development Track. Section 1 URL: <https://www.uakron.edu/armyrotc/MS1/16.pdf> (дата звернення: 03.11.2021).

11. Michael Anthony Military Time Management Technique: The CARVER system URL: <http://masscasualties.com/2011/03/04/time-management-techniques-from-the-military/> (дата звернення: 02.11.2021).

Стаття надійшла до редакції 16.11.2021 р.

УДК 005.5

Т. Н. Требушкова, И. А. Куруч

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СРЕДСТВО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Раскрыта сущность понятия «тайм-менеджмент», проанализированы современные инструменты усовершенствования компетентности военного руководителя относительно управления временем. Рассмотрены специфика управленческой деятельности офицера и особенности применения приемов тайм-менеджмента в служебно-боевой деятельности командира. Исследован зарубежный опыт, касающийся военного тайм-менеджмента. Обоснована актуальность внедрения в военную сферу действующих подходов, методов и приемов управления временем для формирования лидерских качеств воинов.

Ключевые слова: *военное управление, инструменты тайм-менеджмента, приоритет, специфика военной деятельности, тайм-менеджмент.*

UDC 005.5

T. Trebushkova, I. Kuruch

TIME MANAGEMENT AS A MEANS OF IMPROVING THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A MILITARY LEADER

The essence of the concept of «time management» is revealed, modern tools of improving the competence of the military leader in time management are analyzed. The specifics of the officer's command actions and the peculiarities of the application of time management techniques in the commander's tasks are considered. It is emphasized that the ability to plan and effectively manage time plays an important role in organizing the professional activities of a military leader, called to perform complex combat tasks, quickly make important decisions and anticipate the consequences. It is emphasized that time management is a reliable basis for personal growth of military leaders focused on modern social priorities.

Different approaches to the definition of this concept are given. Some basic problems concerning the correct distribution of time and ways of their solution in the form of working tools of time management (Eisenhower matrix, Pareto principle, method «Alps», ABC-analysis, etc.) which can be applied in service-combat activity of the officer are considered

Foreign experience in military time management has been studied. The urgency of introducing effective approaches, methods and techniques of time management for the formation of leadership qualities of servicemen into the military sphere is substantiated.

Keywords: *command and control, time management tools, priority, specifics of military tasks, time management.*

Требушкова Тетяна Миколаївна – редактор редакційно-видавничого відділу Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-8601-8644>

Куруч Ігор Олександрович – начальник редакційно-видавничого відділу Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0001-8501-9250>