

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Пономаренко Павло Миколайович

УДК 37.035:316.46 + 378.6:355(477)

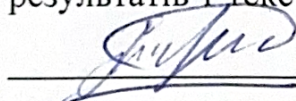
**ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
У МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ
У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

Спеціальність 011 – Освітні, педагогічні науки

Галузь знань 01 – Освіта/педагогіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 П. М. Пономаренко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:

Романовський Олександр Георгійович,
чл.-коресп. НАПН України,
доктор педагогічних наук, професор

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Пономаренко П. Формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, 2024.

Об'єкт дослідження – процес професійної підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Предмет дослідження – педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Метою дисертаційної роботи є розробка, теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка ефективності застосування педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

У вступі обґрунтовано актуальність дослідження, зв'язок теми з науковими програмами, планами, темами, визначено мету, завдання, гіпотезу дослідження, наведено наукову новизну, теоретичне і практичне значення роботи.

У першому розділі обґрунтовано стан розробленості проблеми формування управлінської компетентності майбутнього офіцера. Уточнено особливості управлінської діяльності військового офіцера тактичного рівня на первинних посадах його кар'єри, які мають бути враховані у процесі формування управлінської компетентності у курсантів вищих військових навчальних закладів.

Уточнено сутність поняття управлінської компетентності майбутнього офіцера як інтегрованого складника професійної підготовки, яка обумовлює його здатність до ефективної військово-управлінської діяльності у мирний і

воєнний час на основі здобутих знань, умінь, навичок та особистісно-професійних якостей.

Визначено й охарактеризовано структурні компоненти управлінської компетентності майбутнього офіцера: мотиваційний, когнітивний, функціональний, педагогічний, особистісний. Мотиваційний компонент передбачає наявність стійкого інтересу у майбутнього офіцера до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму та усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної діяльності у повсякденних, кризових і бойових умовах. Когнітивний компонент характеризується сукупністю військово-управлінських знань майбутнього офіцера. Функціональний компонент передбачає можливість здійснення майбутнім офіцером управлінської діяльності у тому числі в особливих, кризових, бойових умовах. Педагогічний компонент характеризується готовністю майбутнього офіцера навчати й виховувати особовий склад військової частини, підтримувати дисципліну, високий рівень професійно-військових, бойових, фізичних умінь, забезпечувати дотримання ними моральних і патріотичних цінностей. Особистісний компонент передбачає сформованість у майбутнього офіцера сукупності професійно важливих якостей, необхідних для успішної управлінської діяльності.

У другому розділі розроблено й обґрунтовано педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах, які включають: мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму; застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування й удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності; використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності і отримувати досвід виконання управлінських функцій.

Реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів включала компоненти цілісної моделі: мета полягала у формуванні відповідної компетентності; зміст визначався характеристикою структурних компонентів управлінської компетентності; методичне забезпечення передбачало використання сукупності форм і методів навчання; педагогічний контроль здійснювався за допомогою розроблених критеріїв та показників, що дозволяло оцінити отриманий результат – динаміку рівнів сформованості означеної компетентності у майбутніх офіцерів.

Методичне забезпечення реалізації педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів включало комплекс форм навчання (лекційні, практичні заняття, самостійна робота, практичне навчання) та методів навчання (дискусії, бесіди, метод проблемного навчання, рефлексивні вправи, написання есе, мозковий штурм, індивідуальний і груповий коучинг, аналіз конкретних практичних ситуацій, круглий стіл, вправи, рольові ігри, практика).

У третьому розділі схарактеризовано особливості організації та методику педагогічного експерименту, який проходив у природних умовах у 2021–2024 рр. і включав три етапи (констатувальний, формувальний, контрольний) та передбачав застосування сукупності експериментальних методів дослідження: бесіда, спостереження, анкетування, опитування, тестування, метод експертних оцінок. Експериментальна робота з майбутніми офіцерами проводилася у процесі здобуття ними ступеня вищої освіти бакалавр у рамках формальної освіти та оволодіння тактичним рівнем військової освіти на первинних посадах офіцерського складу. Базою педагогічного експерименту були Військово-юридичний інститут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого та Національний університет повітряних сил імені Івана Кожедуба. У дослідженні взяли участь курсанти II–IV курсів цих ВВНЗ у кількості 245 осіб і 19 викладачів.

Уточнено критерії й показники сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів: мотиваційно-ціннісний (спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму, усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності), знаннєвий (сформованість військово-управлінських знань), діяльнісний (інформаційно-аналітичні уміння, організаційні уміння, соціальні уміння, здатність до самовдосконалення, педагогічні уміння), особистісний (сформованість особистісних якостей). Охарактеризовано рівні сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів (високий, середній, низький).

Визначено, що на констатувальному етапі педагогічного експерименту респонденти мали переважно низький рівень сформованості управлінської компетентності. Найменш сформованими у респондентів виявилися: військово-управлінські знання, а також організаційні, інформаційно-аналітичні та педагогічні уміння. Найкраще розвинене у курсантів усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності.

Експериментально підтверджено ефективність застосування педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів та доцільність їх упровадження у практику освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах України. Число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості управлінської компетентності збільшилося на 42,1 % в експериментальній групі та тільки на 23,6 % в контрольній групі. Число майбутніх офіцерів із низьким рівнем сформованості управлінської компетентності зменшилося в експериментальній групі на 58,8 % і на 46,2 % в контрольній.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягають у тому, що:

вперше розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено ефективність застосування педагогічних умов формування

управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах (мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму; застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування й удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності; використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності і набувати досвід виконання управлінських функцій);

уточнено сутність поняття управлінської компетентності майбутніх офіцерів як інтегрованого складника професійної компетентності, яка обумовлює його здатність до ефективної військово-управлінської діяльності у мирний і воєнний час на основі здобутих знань, умінь, навичок та особистісно-професійних якостей, а також структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів: мотиваційний, когнітивний, функціональний, педагогічний, особистісний.

подальшого розвитку набули критерії й показники сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у впровадженні педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів в освітній процес вищих військових навчальних закладів, що дозволяє удосконалити процес засвоєння курсантами дисциплін фахової підготовки тактичного рівня на первинні посади офіцерського складу та сприяти розвитку у них більш високого рівня означеної компетентності. Розроблені критерії, показники, система діагностики рівнів сформованості управлінської компетентності можуть бути використані для моніторингу прогресу курсантів у їх становленні як майбутніх командирів.

Отримані результати дослідження можуть бути використані науково-педагогічними працівниками вищих військових навчальних закладів у

процесі викладання фахових дисциплін, в удосконаленні освітньої програми курсів професійної військової освіти, у розробці робочих програм та силябусів дисциплін, написанні підручників і навчально-методичних посібників.

Ключові слова: компетентнісний підхід, компетенція, компетентність, професійна компетентність, управлінська компетентність, майбутні офіцери, фахова підготовка тактичного рівня, вищий військовий навчальний заклад.

Список публікацій здобувача, в яких опубліковані наукові результати дисертації:

Статті у журналах, які включені до переліку наукових фахових видань України:

1. Ponomarenko P., Romanovskyi O., Malko N. Management competences of officers the National Guard of Ukraine. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 6 (201). С. 36-43.
2. Пономаренко П. Сутність управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 2. С. 126-136.
3. Пономаренко П. Структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 4. С. 112-122.
4. Пономаренко П., Романовський О. Педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. Вип. 7. С. 50-56.
5. Пономаренко П. Експериментальна перевірка ефективності педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2024. № 3. С. 28-39.

Опубліковані праці апробаційного характеру:

1. Пономаренко П., Солодовник Т. Розвиток лідерських якостей майбутніх офіцерів Військового інституту танкових військ НТУ «ХПІ». *Тези доповідей 28-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2020 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»*. Харків : Планета-Прінт, 2020. Ч.4. С. 146.
2. Ponomarenko P., Romanovskiy O. The future officer personal qualities in the managerial competence structure. *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика»*. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. С. 5-7.
3. Ponomarenko P., Solodovnyk T., Bohdan Zh., Sereda N. The development training program of leadership qualities of future officers of the military institute of armored forces of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». *Тези доповідей 29-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2021 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»*. Харків : Планета-Прінт, 2021. Ч. 4. С. 78.
4. Пономаренко П., Богдан Ж., Серeda Н., Солодовник Т. Соціально-психологічний тренінг як ефективний засіб розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів. *Матеріали 7-ї міжнар. наук.-практ. конф. «Наукова школа академіка Івана Зязюна у працях його соратників та учнів»*. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. С. 135-139.
5. Ponomarenko P., Romanovskiy O. Management competence formation of future officers in the context of military leadership study. *Матеріали V міжнародної наук.-практ. конф. «Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій»*. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. С. 37-39.
6. Пономаренко П., Солодовник Т. Управлінська компетентність як важлива складова професіоналізму майбутніх офіцерів. *Збірник наукових*

праць науково-практичної конференції «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика». Харків: НТУ «ХП», 2022. С. 96-98.

7. Пономаренко П. Управлінська компетентність майбутніх офіцерів: виклики сучасності. *Тези доповідей XXX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2022 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я».* Харків: НТУ «ХП». С. 760.

8. Пономаренко П. Педагогічний та особистісний компоненти у структурі управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Лідери XXI століття. Погляд у майбутнє».* Харків: НТУ «ХП», 2023. С. 30-32.

9. Пономаренко П., Романовський О. Формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів як педагогічна проблема. *Матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції здобувачів та молодих вчених «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика».* Харків: НТУ «ХП», 2023. С. 30-32.

10. Ponomarenko P. The application of coaching methods in developing of future officers' managerial competence. *Prospects for pedagogical and psychological research : international scientific conference.* Riga, the Republic of Latvia, February 7-8, 2024. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 136-139.

11. Пономаренко П. Імітаційні методи у формуванні управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні освітні технології в системі неперервної освіти: від дошкільної освіти до освіти дорослих (вітчизняний і світовий досвід упровадження)».* Київ: Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 2024. С. 536-541.

12. Пономаренко П. Лідерські якості як важлива складова управлінської компетентності майбутнього офіцера. *Збірник наукових праць за матеріалами XVIII Міжнародної науково-практичної конференції*

магістрантів та аспірантів «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених» (19–22 листопада 2024 року). Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 687.

ABSTRACT

Ponomarenko P. Future Officers' Managerial Competence Formation in Higher Military Educational Institutions. Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The thesis is submitted to obtain a scientific degree of Doctor of Philosophy (PhD), specialty 011 – Educational and Pedagogical Sciences. National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute," Kharkiv, 2024.

Object of study: the future officers' professional training process in higher military educational institutions.

Subject of study: pedagogical conditions for the managerial competence formation of future officers in higher military educational institutions.

Goal of the dissertation: to develop, theoretically substantiate and experimentally verify the effectiveness of applying pedagogical conditions for the managerial competence formation of future officers in higher military educational institutions.

The introduction substantiates the relevance of the research, its connection to scientific programs, plans, topics, defines the research goal, objectives, and hypothesis. It also highlights the scientific novelty, theoretical and practical significance of the work.

Chapter 1 substantiates the insufficient development state of the managerial competence' forming problem of a future officer. The features of the tactical level military officer's managerial activity at the primary positions of his career, which should be taken into account in the managerial competence' forming process of cadets in higher military educational institutions, are specified.

The essence of the concept of future officer' managerial competence as an integrated component of professional competence, which determines his ability to perform effective military and managerial activities in peacetime and wartime based on acquired knowledge, skills, abilities, and personal and professional qualities, is clarified.

The structural components of the future officer' managerial competence are defined and characterized: motivational, cognitive, functional, pedagogical, personal. The motivational component involves the presence of a future officer' stable interest in the managerial activities implementation on the principles of humanism and awareness of the importance of managerial competence for effective activity in everyday, crisis and combat conditions. The cognitive component is characterized by the set of future officer' military-managerial knowledge. The functional component involves the future officer' possibility to carry out managerial activities, including in special, crisis, combat conditions. The pedagogical component is characterized by the readiness of the future officer to train and educate the personnel of the military unit, to maintain discipline, a high level of professional-military, combat, physical skills, and to ensure their adherence to moral and patriotic values. The personal component involves the formation of a professionally important qualities set of the future officer which necessary for successful managerial activity.

Chapter 2 develops and substantiates the pedagogical conditions for the managerial competence formation of future officers in higher military educational institutions, which include: motivating future officers to perform high-quality managerial professional activities based on the principles of morality and humanism; application of the coaching method to ensure the professional and personal development of a future officer, aimed at the formation and improvement of the motivational, cognitive, functional, pedagogical and personal components of managerial competence; using simulation training methods that allow cadets to acquire effective knowledge, develop practical skills and abilities, and gain experience in performing managerial functions.

The implementation of pedagogical conditions for the managerial competence formation of future officers included holistic model components: the goal was to form future officers' managerial competence; the content was determined by the structural components characteristics of the future officers' managerial competence; methodological support provided for the use of a set of

forms and methods of training; pedagogical control was carried out using developed criteria and indicators, which allowed assessing the result obtained – the levels' dynamics of the future officers' managerial competence formation.

Methodological support for the implementation of pedagogical conditions for the future officers' managerial competence formation included a complex of training forms (lectures, practical classes, self-preparation work, practical training) and teaching methods (discussions, conversations, problem-based learning method, reflective exercises, essay writing, brainstorming, individual and group coaching, analysis of specific practical situations, roundtable discussions, exercises, role-playing games, practice).

Chapter 3 describes the features of the organization and methodology of the pedagogical experiment, which took place in natural conditions in 2021-2024 and included three stages (determinative, formative, control) and involved the use of a set of experimental research methods: interview, observation, questionnaire, survey, testing, expert evaluation method. Experimental work with future officers was carried out in the process of obtaining a bachelor's degree as part of formal education and mastering the tactical level of military education for primary officer positions. The basis of the pedagogical experiment was the Military Law Institute of the Yaroslav Mudriy National Law University and the Ivan Kozhedub National Air Force University. The study was attended by 245 cadets of the 2nd–4th years of these military universities and 19 teachers.

The criteria and indicators of the future officers' managerial competence formation are specified: motivational and value (orientation to the implementation of managerial activities on the principles of humanism, awareness of the significance of managerial competence for effective professional activity), knowledge (formation of military managerial knowledge), activity (information and analytical skills, organizational skills, social skills, ability to self-improvement, pedagogical skills), personal (formation of personal qualities). The levels of the future officers' managerial competence formation are characterized (high, medium, low).

It was determined that at the ascertaining stage of the pedagogical experiment, respondents had a predominantly low level of managerial competence. The least developed among respondents were: military management knowledge, as well as organizational, information-analytical and pedagogical skills. The best developed among cadets was the awareness of the importance of managerial competence for effective professional activity.

The effectiveness of the application of pedagogical conditions for the future officers' managerial competence formation and the feasibility of their implementation in the practice of the educational process in higher military educational institutions of Ukraine have been experimentally confirmed. The future officers number with a high level of managerial competence increased by 42.1% in the experimental group and only by 23.6% in the control group. The future officers number with a low level of managerial competence decreased by 58.8% in the experimental group and by 46.2% in the control group.

The scientific novelty and theoretical significance of the research results are that:

the effectiveness of the pedagogical conditions application for the future officers' managerial competence formation in higher military educational institutions was first developed, theoretically substantiated and experimentally verified (motivation of future officers to perform high-quality managerial professional activities based on the principles of morality and humanism; application of the coaching method to ensure the professional and personal development of a future officer, aimed at the formation and improvement of the motivational, cognitive, functional, pedagogical and personal components of managerial competence; using simulation training methods that allow cadets to acquire effective knowledge, develop practical skills and abilities, and gain experience in performing managerial functions;

the essence of the future officers' managerial competence concept (as an integrated component of professional competence, which determines his ability to perform effective military management activities in peacetime and wartime based

on acquired knowledge, skills, abilities and personal and professional qualities), as well as the structural components of future officers' managerial competence (motivational, cognitive, functional, pedagogical, personal) are clarified;

criteria and indicators of the future officers' managerial competence formation have undergone further development.

The practical significance of the results obtained lies in the implementation of pedagogical conditions for the future officers' managerial competence formation in the educational process of higher military educational institutions, which allows improving the cadets assimilation process of professional training disciplines at the tactical level of military education for primary officer positions and promoting the development of a higher level of managerial competence in them. The developed criteria, indicators, and a diagnostic system for the levels of managerial competence formation can be used to monitor the progress of cadets in their formation as future commanders.

The obtained research results can be used by scientific and pedagogical workers of higher military educational institutions in the process of teaching professional disciplines, in improving the educational program of professional military education courses, in developing work programs and syllabus of disciplines, writing textbooks and educational and methodological manuals.

Keywords: competency-based approach, competence, competency, professional competency, managerial competency, future officers, tactical-level professional training, higher military educational institution.

List of publications of the applicant in which the scientific results of the dissertation are published:

Articles in journals included in the list of scientific professional publications of Ukraine:

1. Ponomarenko P., Romanovskyi O., Malko N. Management competences of officers the National Guard of Ukraine. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. 2021. № 6 (201). C. 36-43.

2. Ponomarenko P. Sutnist upravlinskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy: filosofiia, psykholojiia, pedahohika, sotsiolohiia*. 2023. № 2. S. 126-136.
3. Ponomarenko P. Strukturni komponenty upravlinskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy: filosofiia, psykholojiia, pedahohika, sotsiolohiia*. 2023. № 4. S. 112-122.
4. Ponomarenko P., Romanovskyi O. Pedahohichni umovy formuvannia upravlinskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv. *Naukovi zapysky. Serii: Pedahohichni nauky*. 2024. Vyp. 7. S. 50-56.
5. Ponomarenko P. Eksperymentalna perevirka efektyvnosti pedahohichnykh umov formuvannia upravlinskoi kompetentnosti u maibutnikh ofitseriv u vyshchykh viiskovykh navchalnykh zakladakh. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy: filosofiia, psykholojiia, pedahohika, sotsiolohiia*. 2024. № 3. S. 28-39.

Published works of an approbatory nature:

1. Ponomarenko P., Solodovnyk T. Rozvytok liderskykh yakostei maibutnikh ofitseriv Viiskovoho instytutu tankovykh viisk NTU «KhPI». *Tezy dopovidei 28-yi mizhnar. nauk.-prakt. konf. MicroCAD–2020 «Informatsiini tekhnologii: nauka, tekhnika, tekhnolojiia, osvita, zdorovia»*. Kharkiv : Planeta-Print, 2020. Ch.4. S. 146.
2. Ponomarenko P., Romanovskiy O. The future officer personal qualities in the managerial competence structure. *Materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Psykhologichnyi instrumentarii rozvytku liderskoho potentsialu suchasnoi molodi: teoriia i praktyka»*. Kharkiv: NTU «KhPI», 2021. S. 5-7.
3. Ponomarenko P., Solodovnyk T., Bohdan Zh., Sereda N. The development training program of leadership qualities of future officers of the military institute of armored forces of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». *Tezy dopovidei 29-yi mizhnar. nauk.-prakt. konf.*

MicroCAD–2021 «Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia». Kharkiv : Planeta-Print, 2021. Ch. 4. S. 78.

4. Ponomarenko P., Bohdan Zh., Sereda N., Solodovnyk T. Sotsialno-psykholohichniy treninh yak efektyvnyi zasib rozvytku liderskykh yakosti maibutnikh ofitseriv. *Materialy 7-yi vizhnar. nauk.-prakt. konf. «Naukova shkola akademika Ivana Ziaziuna u pratsiakh yoho soratnykiv ta uchniv»*. Kharkiv : NTU «KhPI», 2021. S. 135-139.

5. Ponomarenko P., Romanovskiy O. Management competence formation of future officers in the context of military leadership study. *Materialy V mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. «Lidery KhKhI stolittia. Formuvannia osobystosti kharyzmatychnoho lidera na osnovi humanitarnykh tekhnolohii»*. Kharkiv : NTU «KhPI», 2021. S. 37-39.

6. Ponomarenko P., Solodovnyk T. Upravlinska kompetentnist yak vazhlyva skladova profesionalizmu maibutnikh ofitseriv. *Zbirnyk naukovykh prats naukovo-praktychnoi konferentsii «Psykhologichniy instrumentarii rozvytku liderskoho potentsialu suchasnoi molodi: teoriia i praktyka»*. Kharkiv: NTU «KhPI», 2022. S. 96-98.

7. Ponomarenko P. Upravlinska kompetentnist maibutnikh ofitseriv: vyklyky suchasnosti. *Tezy dopovidei XXX mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii MicroCAD-2022 «Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia»*. Kharkiv: NTU «KhPI». S. 760.

8. Ponomarenko P. Pedahohichniy ta osobystisnyi komponenty u strukturi upravlinskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv. *Materialy VII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Lidery KhKhI stolittia. Pohliad u maibutnie»*. Kharkiv: NTU «KhPI», 2023. S. 30-32.

9. Ponomarenko P., Romanovskiy O. Formuvannia upravlinskoi kompetentnosti u maibutnikh ofitseriv yak pedahohichna problema. *Materialy IX mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv ta molodykh vchenykh «Psykhologichniy instrumentarii rozvytku liderskoho potentsialu suchasnoi molodi: teoriia i praktyka»*. Kharkiv: NTU «KhPI», 2023. S. 30-32.

10. Ponomarenko P. The application of coaching methods in developing of future officers' managerial competence. *Prospects for pedagogical and psychological research : international scientific conference*. Riga, the Republic of Latvia, February 7-8, 2024. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 136-139.

11. Ponomarenko P. Imitatsiini metody u formuvanni upravlinskoï kompetentnosti u maibutnikh ofitseriv. *Zbirnyk naukovykh prats za materialamy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnii konferentsii «Innovatsiini osviti tekhnolohii v systemi neperervnoi osvity: vid doshkilnoi osvity do osvity doroslykh (vitchyzniani i svitovyi dosvid uprovozhennia)»*. Kyiv: Ukrainnyi derzhavnyi universytet imeni Mykhaila Drahomanova, 2024. S. 536-541.

12. Ponomarenko P. Liderski yakosti yak vazhlyva skladova upravlinskoï kompetentnosti maibutnoho ofitsera. *Zbirnyk naukovykh prats za materialamy KhVIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii mahistrantiv ta aspirantiv «Teoretychni ta praktychni doslidzhennia molodykh vchenykh» (19–22 lystopada 2024 roku)*. Kharkiv : NTU «KhPI», 2024. S. 687.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ.....	13
1.1 Аналіз стану розробленості проблеми дослідження.....	13
1.2 Сутність управлінської компетентності майбутніх офіцерів	43
1.3 Структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів.....	64
Висновки до розділу 1.....	84
РОЗДІЛ 2 ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ	86
2.1 Обґрунтування педагогічних умов	86
2.2 Реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів	115
Висновки до розділу 2.....	151
РОЗДІЛ 3 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ.....	153
3.1 Організація і методика педагогічного експерименту.....	163
3.2 Аналіз результатів педагогічного експерименту.....	185
Висновки до розділу 3.....	187
ВИСНОВКИ.....	190
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТОК А Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації	218
ДОДАТОК Б Документи, які підтверджують впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	222

ДОДАТОК В Завдання з тактики: «Бойовий наказ командира 1 тв на розташування у визначеному районі».....	228
ДОДАТОК Г Приклад прийняття рішення командиром взводу на основі завдання з тактики: «Бойовий наказ командира 1 тв на розташування у визначеному районі».....	229
ДОДАТОК Д Віддання наказу командиром взводу на основі завдання з тактики: «Бойовий наказ командира 1 тв на розташування у визначеному районі».....	231
ДОДАТОК Е Групова імітаційна вправа «Організація взаємодії командиром 1 тв при розташуванні на місці» (приклад виконання).....	233
ДОДАТОК Ж Приклад бойового наказу на здійснення маршу в якості головного дозору.....	237
ДОДАТОК И Тактичне завдання «Взвод у наступі».....	245
ДОДАТОК К Приклад тактичного рішення та бойового наказу щодо наступу атакою з ходу з рубежу.....	249
ДОДАТОК Л Анкета «Визначення рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за мотиваційно-ціннісним критерієм».....	253
ДОДАТОК М Методика «Диспозиційна характеристика саморозвитку особистості».....	255
ДОДАТОК Н Бланк експертного оцінювання.....	257

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ведення бойових дій в Україні, коли нагальною потребою суспільства є захист суверенітету та територіальної цілісності країни, забезпечення національної безпеки, відстоювання демократичних і гуманістичних цивілізаційних цінностей, особливої актуальності набуває проблема удосконалення професійної підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ). Одним із важливих завдань такої підготовки має бути формування високого рівня управлінської компетентності у курсантів, починаючи з тактичного рівня військової освіти на первинних посадах офіцерського складу.

Майбутні офіцери сил оборони тактичного рівня мають бути якісно підготовленими до здійснення процедур планування та прийняття військових рішень, мотивування, координації, контролю особового складу військового підрозділу, у тому числі в бойових і надскладних умовах сьогоденних викликів.

Потреби у посиленні обороноздатності країни призвели до поступової трансформації системи військової освіти та все більшої імплементації стандартів НАТО у нормативні вітчизняні документи і практику військової підготовки в Україні. Наразі відбуваються процеси професіоналізації Збройних Сил України, реформування моделі військової освіти, запровадження багаторівневої системи L-курсів, що підсилює затребуваність педагогічних досліджень у сфері підвищення якості управлінської підготовки майбутніх офіцерів у ВВНЗ.

Ефективність будь-якої діяльності значною мірою визначається якістю управління, безумовно й функціонування сил безпеки й оборони потребує високоосвічених, морально стійких офіцерів, що мають високий рівень управлінської компетентності. Напрями управлінської діяльності офіцера є досить різноманітними. Вони зв'язані з людськими ресурсами, озброєнням,

технікою, інформацією, матеріальними ресурсами, вимагають відповідності суспільним, правовим, дисциплінарним вимогам, дотримання законів, військових статутів, наказів і розпоряджень. Окрім надважливих і надскладних завдань – командування в бойових умовах, офіцери тактичного рівня мають бути готовими приймати управлінські рішення при безпосередній участі його військового підрозділу у антитерористичних, миротворчих, гуманітарних операціях, у заходах із ліквідації надзвичайних ситуацій природного й техногенного характеру, в інших умовах надання військової допомоги як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Проблеми удосконалення управлінської підготовки майбутніх офіцерів висвітлюють у своїх працях О. Бойко, С. Бурий, Т. Гура, О. Ігнатюк, А. Кузьмінський, О. Романовський, С. Резнік, Т. Солодовник, М. Тарнавський, Р. Торчевський, В. Ягупов [11; 16; 44; 68; 94; 188; 195; 215], зокрема формуванням управлінської компетентності займаються О. Луцький (у майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України) [108], Т. Мацевко (у магістрів військово-соціального управління) [114], В. Мірошніченко (у майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку) [119], О. Павленко (майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку ЗСУ) [134], Ю. Тарасюк (у майбутніх фахівців із військового управління) [187]. Проведений аналіз наукових джерел дозволяє відзначити недостатню дослідженість проблеми удосконалення формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у сучасних умовах трансформацій військової освіти.

Вивчення стану проблеми формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів дозволило виявити низку суперечностей:

- між підвищеною потребою сучасного суспільства у майбутніх офіцерах з високим рівнем сформованості управлінської компетентності і недостатнім темпом оновлення змісту й методик управлінської підготовки майбутніх офіцерів;

- між модернізацією системи військової освіти і недостатньою дослідженістю проблеми підвищення якості формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у ВВНЗ в умовах сучасних реформ;
- між потребою впровадження інтерактивних методів у процесі формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів і недостатнім рівнем їх застосування у процес підготовки майбутніх офіцерів у ВВНЗ.

Таким чином, формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах є актуальною науково-практичною та методологічною задачею, яка визначила напрям дисертаційного дослідження.

Зв'язок теми з науковими програмами, планами, темами. Тема дослідження відповідає роботам у межах наукової школи кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами імені академіка І. Зязюна Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (НТУ «ХПІ») «Формування особистості лідера в науці, освіті, бізнесі». Дослідження виконано відповідно до науково-дослідної теми кафедри «Розвиток лідерських компетентностей здобувачів вищої освіти в системі підвищення якості їх підготовки» (№ ДР 0124U004395), згідно з якою здобувачем як виконавцем обґрунтовано важливість лідерських якостей майбутніх офіцерів у структурі їх управлінської компетентності.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка, теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка ефективності застосування педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

1. Визначити сутність і структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів.

2. Розробити й теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

3. Уточнити критерії та показники сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів.

4. Експериментально перевірити ефективність застосування педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Об'єкт дослідження – процес професійної підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Предмет дослідження – педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Гіпотеза дослідження. Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів значно підвищиться, якщо у освітньому процесі вищих військових навчальних закладів будуть реалізовані такі педагогічні умови:

1) мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму;

2) застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування та удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності;

3) використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності й отримувати досвід виконання управлінських функцій.

Методи дослідження. На різних етапах наукового пошуку використано комплекс методів: *теоретичні* (дедукція, індукція, аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, класифікація для вивчення проблеми дослідження, визначення сутності та структурних компонентів

управлінської компетентності майбутніх офіцерів, теоретичного обґрунтування педагогічних умов формування цієї компетентності у респондентів); *емпіричні* (бесіда, спостереження, анкетування, опитування, тестування, метод експертних оцінок з метою визначення рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів; педагогічний експеримент для перевірки ефективності застосування розроблених педагогічних умов); *математико-статистичні* для кількісного та якісного аналізу результатів педагогічного експерименту.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягають у тому, що:

вперше розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено ефективність застосування педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах: мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму; застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування та удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності; використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності і отримувати досвід виконання управлінських функцій;

уточнено сутність поняття управлінської компетентності майбутніх офіцерів як інтегрованого складника професійної підготовки, який обумовлює їхню здатність до ефективної військово-управлінської діяльності у мирний і воєнний час на основі здобутих знань, умінь, навичок та особистісно-професійних якостей, а також структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів: мотиваційний, когнітивний, функціональний, педагогічний, особистісний;

подальшого розвитку набуло визначення критеріїв та показники сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у практичному впровадженні педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів в освітній процес вищих військових навчальних закладів, що дозволяє удосконалити процес засвоєння курсантами дисциплін фахової підготовки тактичного рівня на первинні посади офіцерського складу та сприяти розвитку в них більш високого рівня означеної компетентності. Розроблені критерії, показники, система діагностики рівнів сформованості управлінської компетентності може бути використана для моніторингу прогресу курсантів у їх становленні як майбутніх командирів.

Отримані результати дослідження можуть бути використані науково-педагогічними працівниками вищих військових навчальних закладів у процесі викладання фахових дисциплін, в удосконаленні освітньої програми курсів професійної військової освіти, у розробці робочих програм і силабусів дисциплін, написанні підручників і навчально-методичних посібників.

Результати дослідження впроваджено у освітній процес Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (довідка № 871 від 05.08.2024 р.), Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба (довідка № 176/176/51/308/115/пс від 30.07.2024 р.), Національної академії Національної гвардії України (акт від 24.07.2024 р.). Документи, що підтверджують впровадження результатів дослідження наведено у Додатку Б.

Авторський внесок здобувача полягає в розробці, теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці ефективності застосування педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах, які забезпечують виконання поставлених в дисертаційні роботі наукових завдань. Результати дисертаційної роботи отримані здобувачем особисто та в співавторстві опубліковані у публікаціях (Додаток А):

1) фахові видання України:

[1] – здобувачу належить характеристика особливостей управлінської компетентності майбутніх офіцерів Національної гвардії України. Співавторами: О. Романовським здійснено загальне керівництво плануванням та виконанням дослідницької діяльності, редагування роботи; Н. Малько проведено критичний огляд літератури, виділення невирешених частин загальної проблеми, підготовлено початкову чернетку статті англійською мовою;

[2] – здобувачем визначено сутність управлінської компетентності майбутніх офіцерів;

[3] – здобувачем уточнено структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів;

[4] – здобувачем розроблено, теоретично обгрунтовано та надано практичну характеристику реалізації педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів. Співавтором: О. Романовському належить управління та координація планування та виконання дослідницької діяльності, редагування статті та підготовка анотацій;

[5] – здобувачем проведено експериментальну перевірку ефективності педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами імені академіка І. Зязюна (2021–2024 рр.) і доповідалися на міжнародних науково-практичних конференціях і міжнародному круглому столі: «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (Харків, 2020, 2021, 2022); «Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій» (Харків, 2021, 2023); «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і

практика» (Харків, 2021, 2022, 2023); «Performances in a competitive economy» (Chisinau (Republic of Moldova), 2021, 2023); «Leadership in education: an inclusive approach: Workshop» (Chisinau (Republic of Moldova), 2023); «Наукова школа академіка Івана Зязюна у працях його соратників та учнів» (Харків, 2021, 2024); «Передові технології реалізації освітніх ініціатив» (Переяслав, 2024); «Prospects for pedagogical and psychological research» (Riga (the Republic of Latvia), 2024); «Інноваційні освітні технології в системі неперервної освіти: від дошкільної освіти до освіти дорослих (вітчизняний і світовий досвід упровадження)» (Київ, 2024), «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених» (Харків, 2024).

Публікації. Основні положення й результати дослідження знайшли своє відображення у 17 роботах, з них 5 статей – у наукови фахових виданнях України категорії Б, 12 публікацій – у матеріалах апробаційного характеру.

Структура й обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації двома мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 272 сторінках, серед них: 3 рисунки по тексту, 1 рисунок на одній окремій сторінці, 15 таблиць по тексту, 1 таблиця на одній окремій сторінці, список використаних джерел з 236 найменувань на 27 сторінках та додатків на 39 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1 Аналіз стану розробленості проблеми формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах

Військовий офіцер – це звання, яке за своєю суттю передбачає виконання управлінських функцій командира підрозділу сил безпеки й оборони, а тому управлінська компетентність є необхідною умовою ефективного виконання ним своїх професійних службових обов’язків. Військові офіцери забезпечують керівництво такими важливими для країни завданнями, як оборона України, захист її незалежності, недоторканності та територіальної цілісності.

Теорія й методика сучасної професійної підготовки фахівців у закладах освіти розглядається у роботах В. Бикова, С. Гончаренка, І. Зязюна, В. Кременя, А. Кузьмінського, В. Лозової, В. Лугового, Н. Ничкало, П. Олійника, О. Пехоти, В. Петрук, О. Романовського, С. Сисоєвої, Г. Троцько та ін. [7; 37; 64; 91; 96; 104; 105; 117; 128; 131; 135; 136; 179]. Загальні засади удосконалення сучасної військової освіти аналізуються такими вченими, як Л. Городянська, О. Діденко, А. Зельницький, О. Ігнатюк, В. Кравець, Ю. Лісніченко, О. Маслій, М. Нещадим, В. Полюк, Ю. Приходько, В. Стасюк, В. Телелим, О. Торічний, О. Федик, Л. Цвяк, В. Ягупов [38; 49; 59; 60; 87; 100; 112; 126; 141; 175; 183; 190; 191; 193; 194; 200; 205; 214].

Проблемами формування професійної компетентності та готовності до професійної діяльності майбутніх офіцерів займаються Н. Бобришева [9], В. Георгієв [32], Я. Зорій [62], М. Кос [85], Ю. Лісніченко [101], А. Шабалдак

[209] та ін., формування окремих складників професійної компетентності майбутніх офіцерів досліджували І. Азаров (готовність до прогностичної діяльності) [1], В. Васищев (загальнопедагогічна культура) [21], Д. Завгородній (дослідницька компетентність) [55], О. Капінус (професійна суб'єктність) [75], С. Марченков (інформаційно-аналітична компетентність) [111], Ю. Медвідь (готовність до службово-бойової діяльності) [115], Ю. Мельничук (проектно-аналітична компетентність) [116], О. Москаленко (готовність до професійної комунікації) [122], Т. Сулов (професійно-екологічна готовність) [185].

В умовах повномасштабної військової агресії Росії проти України якісна професійна підготовка всіх військовослужбовців, у тому числі, безсумнівно, і офіцерських кадрів сил безпеки й оборони – є пріоритетною потребою суспільства. Забезпечення у особового складу максимальної управлінської, бойової, фізичної та психічної готовності до стримування й відсічі здійснюваної агресії та до охорони прав і свобод держави і громадян є запорукою перемоги та миру в Україні.

Офіцери всіх рівнів військового управління всіх родів військ мають бути готовими з честю виконувати свої професійні обов'язки із захисту держави на суші, у повітрі, на морі, в інформаційному та кібер-просторі. Окремою специфікою відзначається діяльність офіцерів тактичного рівня управління, які мають бути готовими виконувати командні функції в умовах боїв, із їх непередбачуваністю та морально-психологічними навантаженнями.

В. Ягупов наголошує, що «цілеспрямована управлінська підготовка офіцерів як військових менеджерів із широким науковим, військово-професійним і управлінським світоглядом, розвиненим творчим практичним мисленням, високою управлінською компетентністю та культурою, здатних і готових ефективно розв'язувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ними як суб'єктами управління у військових підрозділах і частинах, управлінських структурах, а також постійно нарощувати свій управлінський потенціал і практичний досвід в умовах бурхливого розвитку

засобів сучасної збройної боротьби, змін її форм і способів ведення, є актуальною організаційно-управлінською, психологічною та педагогічною проблемою» [215, с. 205].

Актуальність педагогічної проблеми формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах підтверджується і визначеною у Стратегічному оборонному бюлетені України, затвердженому Президентом України у 2021 році, першою стратегічною ціллю розвитку сил оборони: «ефективний оборонний менеджмент і система об'єднаного керівництва силами оборони та військового управління у Збройних Силах України, що здійснюються на засадах демократичного цивільного контролю, інших принципах і стандартах НАТО» [160].

У той же час, низка науковців відзначає недоліки в управлінській підготовці майбутніх офіцерів. Так, В. Ягупов зазначає, що «як показують результати аналізу військово-професійної діяльності випускників ВВНЗ, мають місце тенденції зростання кількості офіцерів-випускників з недостатньою підготовленістю до управлінської діяльності, зі слабким знанням сучасних технологій і засобів управління у військовій сфері, з недостатньою сформованістю управлінської компетентності та культури» [215, с. 205–206].

Р. Торчевський визначив, що стан розвиненості управлінської культури майбутніх магістрів військового управління перебуває на недостатньому рівні. Він зазначає, що вони «недостатньо усвідомлюють необхідність високорозвиненої управлінської культури під час реалізації своїх функціональних обов'язків в оперативно-тактичній ланці управління. Експерти, своєю чергою, звертають увагу на те, що слухачі не володіють необхідними професійними управлінськими знаннями, навичками, вміннями і здатностями, не мають сформованих професійно важливих управлінських якостей та набутого стилю управління, який характерний для оперативно-

тактичної ланки управління, що не сприяє розвитку їх управлінської культури» [195, с. 8].

Отже, війна в Україні, багатогранність і складність здійснюваної офіцером управлінської діяльності, підвищення суспільних вимог і військові реформи вимагають особливої уваги до розв'язання педагогічної наукової проблеми формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Загальні теоретичні засади вищої освіти розглядаються у роботах І. Бега, В. Бикова, С. Гончаренко, В. Гриньової, І. Зязюна, В. Кременя, А. Кузьмінського, В. Лозової, Н. Мойсеюк, О. Пехоти, О. Пономарьова, С. Сисоєвої, Г. Троцько, М. Фіцули тощо [5; 8; 36; 39; 61; 64; 65; 90; 96; 104; 121; 135; 137; 179; 180; 201]. Удосконалення управлінської підготовки майбутніх фахівців різних спеціальностей аналізується у працях Б. Головешко, Т. Гури, О. Ігнатюк, С. Резнік, О. Романовського та ін. [34; 42; 164; 166; 170; 171; 173].

Теоретико-організаційні та практико-методичні особливості військової освіти розробляють О. Бойко, Ю. Вишневський, Т. Гура, В. Залужний, О. Ігнатюк, Д. Іщенко, В. Коваль, В. Мірошніченко, М. Нещадим, Б. Олексієнко, Ю. Пунда, О. Романовський, С. Резнік, О. Сафін, Н. Середа, Т. Солодовник, Д. Торопчин, С. Шаптала, О. Чепур та ін. [10; 25; 58; 68; 118; 120; 126; 129; 162; 175; 214].

Проблема підготовки майбутнього офіцера до управлінської діяльності вивчається низкою науковців. Зокрема, проблема формування управлінської компетентності займаються О. Борисюк [14], В. Король [84], О. Луцький [108], Т. Мацевко [114], лідерської компетентності – О. Бойко [11], управлінської культури – С. Бурий [16], Є. Денисенко [48], М. Тарнавський [188], Р. Торчевський [195], організаційної культури – Д. Бореичук [13], управлінського мислення – В. Шемчук [212], готовності до управлінської діяльності – Р. Троцький [197], В. Уліч [199].

М. Тарнавський розглядає специфіку діяльності офіцерів-прикордонників і у своїй роботі розробив педагогічні умови формування культури управлінської діяльності у курсантів ВВЗО у процесі навчання, а саме: чітке визначення умінь і навичок управлінської діяльності у офіцера-прикордонника; розвиток у курсантів потреби у набутті умінь і навичок управлінської діяльності; стимулювання до професійного самовдосконалення. Учений також розробив і теоретично обґрунтував комплексну педагогічну програму вдосконалення процесу формування культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів-прикордонників [188].

Результати роботи М. Тарнавського є сприятливими для «ефективного розв'язання оперативно-службових завдань на державному кордоні» [188, с. 18], у той же час загальні засади управлінської підготовки майбутнього офіцера у ВВЗО виходили за межі предмета його дослідження.

С. Бурий визначив і теоретично обґрунтував організаційно-педагогічні умови формування управлінської культури майбутніх офіцерів. А також розроблено модель системи формування управлінської культури майбутніх офіцерів у процесі практичної підготовки у вищих військових навчальних закладах, що включає мотиваційно-цільовий (мета, завдання і специфічні принципи), діяльнісно-змістовий (види підготовки, удосконалені навчальні програми, професіо- і психограми, форми і методи підготовки, педагогічні принципи, організаційно-педагогічні умови, педагогічні вміння, управлінська культура) і оцінно-результативний блоки (компоненти, критерії, рівні), а також прогнозований результат; обґрунтовано теоретико-прикладні основи професіо- і психограми формування управлінської культури майбутніх офіцерів, до яких входять змістова частина підготовки, управлінські, професійні якості та психологічний профіль майбутнього офіцера (управлінський аспект). Автором також розроблено спецкурс «Основи управлінської культури» [16].

Є. Денисенком розроблено педагогічну технологію формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів у процесі професійної підготовки фахівців у вищих військових закладах освіти в єдності концептуального, змістового, операційно-методичного, діагностувально-результативного компонентів [48]. Автором обґрунтовано модель розвитку управлінської культури майбутніх магістрів військового управління, враховано загальновідомі функції суб'єкта управлінської діяльності, а також специфічні професійні менеджерські функції магістрів військового управління в системі управління військовими підрозділами, частинами (з'єднаннями). На основі моделі у роботі розроблено методику розвитку управлінської культури майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти [48].

Д. Бореичук досліджує проблему формування організаційної культури майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі професійної підготовки. Ним обґрунтовано педагогічні умови формування організаційної культури майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі професійної підготовки [13], а також розроблено спецкурс «Організаційна культура офіцера-прикордонника», в якому «розкрито сутність, функції й структуру організаційної культури офіцера-прикордонника, особливості організаційної культури представників прикордонного відомства, найважливіші вимоги організаційної культури до офіцера-прикордонника як фахівця і громадянина, способи розв'язання моральних колізій у прикордонних колективах відповідно до норм організаційної культури, передумови ефективного лідерського впливу та основні етапи формування команди» [13, с. 27].

Таким чином, Д. Бореичук, С. Бурий, Є. Денисенко, Р. Торчевський значну увагу приділили підвищенню здатності майбутніх офіцерів ефективно виконувати управлінську діяльність, проте їхній предмет дослідження стосувався формування управлінської культури (у Д. Бореичук – організаційної культури), що передбачає особливий наголос на цінностях,

нормах, моральних якостях та інших складниках культури. Поняття управлінської компетентності як інтегративного утворення, що включає як культурно-особистісні, так і інші якості, виходить за межі їх аналізу.

В. Шемчуком теоретично обґрунтовано педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти, що включають: «створення професійно орієнтованого навчального середовища; обґрунтування такого змісту їх управлінської підготовки, який враховує цілі, завдання, принципи та специфіку майбутньої управлінської діяльності на оперативно-тактичній ланці управління, а також сприяє розвитку управлінського мислення як майбутніх суб'єктів цієї ланки управління; застосування професійно орієнтованих методик і дидактичних технологій проведення навчальних заходів, які мають цілеспрямовано стимулювати розвиток і вдосконалення мисленнєвих процесів із урахуванням їх вікових особливостей, військово-професійного й управлінського досвіду, майбутніх кар'єрних перспектив і посадових компетенцій; забезпечення самоменеджменту слухачів у навчальній діяльності; забезпечення міжпредметних зв'язків між навчальними дисциплінами» [212, с. 3–4]. Автором також удосконалено дидактичну технологію розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти [212].

Таким чином, В. Шемчук у розробці відповідних педагогічних умов ураховує специфіку майбутньої управлінської діяльності на оперативно-тактичній ланці управління. Проте об'єктом дослідження В. Шемчук є професійна підготовка майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти, проте проблема формування управлінського мислення при всій своїй актуальності й важливості є дещо вужчою, ніж формування управлінської компетентності.

Р. Троцький вивчає формування готовності до управлінської діяльності курсантів вищих навчальних закладів МВС України. У його дослідженні розроблено модель формування готовності до управлінської діяльності

курсантів вищих навчальних закладів МВС України як відображення розгорнутого в часі процесу навчання, що побудоване з урахуванням положень методологічних підходів і принципів, яка містить зміст, структуру, форми, методи, умови пізнавальної і практичної діяльності курсантів, що реалізуються поетапно (ціле-мотиваційний, змістово-актуалізаційний, практико-орієнтований, рефлексивно-оцінний етапи), а її результатом є сформована готовність до управлінської діяльності [197].

Р. Троцький визначає специфіку управлінської діяльності офіцерів правоохоронної сфери та підготовку до її здійснення у закладах МВС України. Процес професійної підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах виходить за межі об'єкта його дослідження.

У роботі В. Уліч розроблено теоретичну модель формування готовності майбутніх офіцерів до управлінської діяльності у навчально-виховному процесі ВВНЗ, яка включає блоки: професійний (професійні знання і вміння з управління підрозділом, навчання й виховання підлеглого особового складу); поведінковий; морально-психологічний, кожний з яких характеризується метою, завданнями, етапами виконання дій і сукупністю педагогічних умов (спеціальна організація навчально-виховного процесу майбутніх офіцерів; застосування теоретичної моделі формування управлінських умінь; урахування значення об'єктивних і суб'єктивних чинників для такого процесу; усвідомлення майбутніми офіцерами включеності їх у систему підготовки до майбутньої діяльності)» [199, с. 4].

В. Уліч зазначає, що головними інтегративними компонентами готовності до управлінської діяльності є: професійні знання, професійні вміння, професійна спрямованість і особистісні якості [199, с. 9]. На наш погляд професійні знання, професійні вміння і професійна спрямованість майбутнього офіцера є ширшими за своєю суттю, ніж управлінські знання, вміння і спрямованість.

У той же час згідно з Законом України «Про вищу освіту» до змісту поняття «компетентність» входять також такі складники, як навички, способи

мислення, погляди, цінності, інші особисті якості [56]. Отже, можемо зазначити, що формуванням готовності до управлінської діяльності майбутніх офіцерів не вичерпуються всі аспекти проблеми формування у них управлінської компетентності, а соціально-політичні трансформації та реформи вищої військової освіти в Україні зумовлюють актуальність сучасних досліджень у цьому напрямі.

Зазначимо, що у процесі формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів вважаємо важливим урахування отриманих висновків Д. Бореичука, С. Бурого, Є. Денисенка, Р. Торчевського, В. Шемчука, В. Уліч та ін. для формування управлінських якостей, мислення, інших здатностей як складників компетентності майбутнього офіцера.

Незважаючи на важливість, теоретичну і практичну значущість праць, вищеназаних науковців наголошуємо, що проблема формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів не була у них розкрита повністю. У той же час, актуалізація у сучасній системі освіти компетентнісного підходу зумовлює таку організацію професійної підготовки майбутніх фахівців, яка передбачає досягнення інтегрованих результатів навчання, формування у них сукупності знань, уявлень, умінь, навичок, здатностей, досвіду, якостей як складників компетентності. Компетентнісний підхід орієнтований на розвиток майбутнього офіцера як особистості, яка зможе варіативно застосовувати свої знання, вміння, якості у повсякденних і кризових, бойових умовах. Він сприяє формуванню у них здатності до успішної організаційної роботи, цілепокладання, критичного мислення, розв'язання проблем, прийняття рішень тощо. Саме тому предметом нашого дослідження є формування управлінської компетентності майбутнього офіцера.

Видається доцільним, розглянути деякі дослідження, присвячені проблемам формування компетентності у майбутнього офіцера. Предметом дослідження О. Бойка є формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних сил України у процесі професійної підготовки у ВВНЗ.

Автором обґрунтовано концепцію формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у ВВНЗ, основою якої є «положення про інтегрований характер і контекстну основу прояву військового лідерства в їхній професійній діяльності» [11, с. 10]. Автором розроблено «методичну систему формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у ВВНЗ як упорядковану ієрархічну сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених, взаємозалежних і функціональних методологічно-цільового, змістовного, методико-технологічного та результативного компонентів, яка містить цілеспрямовані і цілісні, відкриті і синергетичні, контекстні та міжпредметні, навчальні, квазілідерські та професійні етапи – орієнтовно-мотиваційний (1-й курс), репродуктивно-відтворювальний (2-3-й курси) і творчо-відтворювальний (4-5-й курси), кожен з яких має свою мету, таксономію цілей, зміст, методи, технології, методики, засоби педагогічної взаємодії згідно з вибраними організаційними формами її формування відповідно до завдань, змісту та специфіки кожного етапу» [11, с. 10–11].

Таким чином, О. Бойко фокусується на проблемі формування лідерської компетентності, автор дисертації ж зосереджується на формуванні управлінської компетентності у майбутніх офіцерів.

Лідерство можна розглядати як ефективний шлях у здійсненні успішної управлінської діяльності. Тому й розвитку лідерських якостей потрібно приділяти увагу у процесі формування управлінської компетентності майбутнього офіцера. Відповідно автор дослідження вважає, що лідерство – є одним із складників особистісних якостей, необхідних військовому фахівцю для оволодіння високим рівнем управлінської компетентності.

Важливість такого підходу обґрунтовується й прийнятою Доктриною розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, затвердженою наказом Генерального штабу Збройних Сил України у 2020 році, в якому зазначається, що «лідерство залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин

(підрозділів) під час виконання завдань за призначенням, зважаючи на різноманіття визначень і методів реалізації» [51, с. 4].

У той же час між поняттями «управління» та «лідерство» є суттєва різниця, а, відповідно, й поняття «управлінська компетентність» і «лідерська компетентність» різняться між собою.

Управління передбачає планування, організацію, координацію та контроль ресурсів для досягнення цілей діяльності військової частини. Це включає такі завдання військового командира, як розподіл доручень між підлеглими, розподіл ресурсів, розробка процедур, а також моніторинг ефективності діяльності. Командир несе особисту відповідальність за бойову і мобілізаційну готовність військової частини, ефективність її діяльності, підтримку дисципліни і належного морально-психологічного стану підлеглих, а також за матеріально-технічне забезпечення частини й ефективність використання наявних ресурсів.

Лідерство – це здатність надихати, впливати й мотивувати інших для досягнення спільної мети. Військові лідери повинні мати стратегічне бачення і бути здатними ефективно донести його до своєї команди. Вони дають змогу членам своєї команди взяти на себе відповідальність за якість своєї діяльності [98; 164; 170].

Незважаючи на те, що між управлінням і лідерством існує багато спільного, ключова різниця полягає в їх фокусі. Управління, передовсім, націлене на результативне виконання завдань, засноване на виконанні формалізованих процедур відповідно до службових функцій і обов'язків, тоді як лідерство передбачає виконання завдань на основі сформованого спільного бачення перспектив і цілей, згуртовування та здатності людей діяти як єдина команда. Управління орієнтоване на підлеглих, лідерство – на послідовників. Управління передбачає виконання певних адміністративних процедур, лідерство – психологічний вплив і взаємозв'язок [98; 164; 170].

Ефективним військовим організаціям потрібними є як успішне управління, так і лідерство. Тому найбільш ефективним є шлях, як ми вже

зазначали вище, коли у процесі формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів розвивається також здатність до лідерства.

У Доктрині розвитку військового лідерства у Збройних Силах України зазначається: «управління (менеджмент) у військах (силах) підтримує стабільність і контрольованість процесів та моніторинг результатів діяльності, а військове лідерство стимулює позитивні зміни, зосереджуючись на натхненні і взаємодії з особовим складом. Ефективність командування у ЗС України досягається шляхом поєднання командирами (начальниками) процесів управління і лідерства» [51, с. 6].

Військовий лідер у цій Доктрині визначається як «авторитетний військовослужбовець, якому група інших військовослужбовців за будь-яких обставин є право приймати важливі для них рішення, що відповідають загальним національним інтересам оборони держави і визначають напрям і характер їх діяльності. Він здатний забезпечити успішне виконання завдань, згуртовувати особовий склад для злагодженої роботи, максимально задовольняти індивідуальні потреби військовослужбовців і вести їх до мети й подальшого вдосконалення професійних навичок» [51, с. 11].

Як бачимо, у зазначеній Доктрині також підкреслюється важливість поєднання процесів управління і лідерства у діяльності військових командирів, а поняття лідерства визначається через дефініції авторитету, здатності успішно діяти, згуртовувати, впливати, вести за собою. Із цього погляду результати дослідження О. Бойко є особливо значущими та важливими, проте в них не розв'язується проблема удосконалення процесу формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Розглянемо більш докладно дослідження, в яких аналізується проблема формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. О. Борисюк досліджує психологічні особливості розвитку управлінської компетентності у майбутніх офіцерів Національної поліції України. Автором уточнено психологічні критерії рівня сформованості управлінської компетентності

майбутнього офіцера поліції: «мотивованість, емоційно-вольові властивості, інтелектуальна готовність, сформовані вміння та навички виконання управлінських завдань, сукупність особистісно-професійних якостей особистості та рефлексивність» [14, с. 8]. На основі цих критеріїв було визначено психодіагностичний апарат оцінки рівня сформованості управлінської компетентності, проведено відповідну діагностику й розроблено програму тренінгу розвитку управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції [14].

Таким чином, дослідження О. Борисюка є більше психологічним, а не педагогічним і в ньому визначаються особливості управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції. Діяльність вищих військових навчальних закладів виходить за межі предмета цього дослідження.

Дослідження Т. Мацевко є також психологічним, але стосується майбутніх військових офіцерів (майбутніх магістрів військового профілю). Він відзначає, що «управлінська діяльність із-за своїх особливостей і унікальності висуває підвищені вимоги до особистісних якостей офіцера. Серед них висока внутрішня мотивація, бажання й уміння за власною волею розв'язувати найскладніші завдання, що постають перед військово-соціальною системою; високі адаптивні здібності й емоційно-вольова стійкість офіцера щодо стресів і стресогенних ситуацій; високий рівень прогностичних здібностей і можливостей офіцера, а також здатностей комплексно оцінювати ситуацію за відсутності оптимальної кількості інформації про неї; розвиненість комунікативної культури, здатність до гнучкого корегування комунікативних програм управлінської взаємодії; висока відповідальність за результати власної управлінської діяльності та високий рівень розвиненості самосвідомості як її суб'єкта» [114, с. 4].

Т. Мацевко визначив психологічні особливості управлінської компетентності майбутнього магістра військово-соціального управління, розробив програму її розвитку. Основною формою її реалізації є психологічні тренінгові заняття. За результатами дослідження було доведено, що програма

тренінгу забезпечує вдосконалення управлінської підготовки майбутніх магістрів ЗСУ за показниками мотивації досягнення, невербальної і вербальної чутливості, інтегральної оцінки рівня соціального інтелекту, інтернальності у професійній сфері [114, с. 12].

У той же час, предметом дослідження Т. Мацевко був розвиток магістра військово-соціального управління і він визначив психологічні особливості управлінської компетентності у них. Наше дослідження є ширшим за об'єктом та передбачає вивчення педагогічних закономірностей.

Педагогічне дослідження О. Луцького спрямоване на вивчення особливостей розвитку управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України. Автором обґрунтовано педагогічні умови розвитку управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України у процесі фахової підготовки: використання у фаховій підготовці управлінських тренінгів, рольових і ділових ігор як засобів моделювання змісту професійної діяльності; підготовка науково-педагогічного складу до розвитку управлінської компетентності офіцерів; забезпечення міждисциплінарних зв'язків при формуванні знань, умінь і навичок, необхідних для управлінської діяльності у сфері охорони і захисту державного кордону; регулярний моніторинг якості підготовки офіцерів до управлінської діяльності. Зазначені умови стали основою розробки структурно-функціональної моделі розвитку управлінської компетентності офіцерів управління органами охорони державного кордону [108].

У своєму дослідженні О. Луцький зосередив увагу (відповідно до предмета) на специфіці діяльності офіцера Державної прикордонної служби України. Так, при реалізації першої педагогічної умови було розроблено і проведено низку управлінських тренінгів, зокрема «Робота посадових осіб відділу прикордонної служби з управління службою у повсякденних умовах та при зміні обстановки», «Охорона державного кордону на ділянці прикордонного загону» під час вивчення навчальної дисципліни «Управління оперативно-службовою діяльністю». З огляду на потреби органів охорони

кордону в межах експериментальної роботи було проведено рольову гру для слухачів спеціальності «Охорона і захист державного кордону» з дисципліни «Оперативне мистецтво Державної прикордонної служби України» на тему «Оперативно-службова діяльність відділу прикордонної служби» [108].

В. Король також розробив педагогічні засади формування управлінської компетентності, але у фокусі його уваги (також відповідно до предмета дослідження) були майбутні офіцери пожежної безпеки. Автором розроблено модель формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів пожежної безпеки у процесі професійної підготовки як сукупності закономірних, функціонально, процесуально і змістовно зв'язаних між собою компонентів їхньої професійної підготовки, що створюють систему управлінської підготовки і забезпечують отримання її інтегрального результату – сформованість управлінської компетентності, а також обґрунтовано організаційно-педагогічні умови реалізації моделі формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів пожежної безпеки у процесі професійної підготовки [84].

У дослідженні цього автора проблема формування управлінської компетентності розв'язується відповідно до специфіки діяльності офіцера-пожежника. Зокрема, В. Король зазначає, що управлінська діяльність офіцера пожежної безпеки «у надзвичайній ситуації має, з одного боку, чітко управлінську спрямованість, а з іншого – багатоаспектний характер, оскільки він водночас виконує функції керівника, представника державної влади, фахівця інженерно-технічного профілю, психолога, соціолога, медика тощо, в залежності від конкретних обставин перебігу певної надзвичайної ситуації» [84, с. 9].

Предметна сфера нашого дослідження не співпадає з роботою О. Луцького і В. Король, оскільки вона спирається на специфіку управлінської діяльності майбутнього офіцера ЗСУ.

Отже, результати проведеного аналізу дисертаційних праць вищезазначених авторів свідчать про відсутність системних досліджень щодо

формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів з педагогічного кута зору.

Окремі аспекти цієї проблеми були розглянуті також у низці наукових статей. Проаналізуємо їх докладніше. Так, В. Богатирець, Я. Зорій, Л. Романишина зосередились на проблемі формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів запасу на кафедрах військової підготовки цивільних закладів вищої освіти України. У той же час основний наголос у роботі робиться на обґрунтуванні актуальності й важливості цієї проблеми, а не на пошуку шляхів її розв'язання. Крім того, відзначається, що складність у формуванні управлінської компетентності майбутніх офіцерів запасу на кафедрах військової підготовки порівняно з курсантами ВВНЗ полягає у недостатній кількості навчальних годин у дворічній програмі підготовки офіцерів запасу, яка відводиться на таке формування [63]. Особливості управлінської підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах виходила за межі їхнього аналізу.

Ю. Тарасюк вважає, що управлінська компетентність майбутніх фахівців із військового управління відображає: «розуміння процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування й контролю та кількісних методів прийняття рішень; уміння передбачати можливі наслідки (позитивні й негативні) від застосування управлінських рішень; здатність правильно інтерпретувати ситуацію, визначати, які чинники є найважливішими у конкретній ситуації і який ефект може спричинити зміна однієї або декількох змінних; уміння застосовувати конкретні управлінські прийоми, що забезпечують ефективне досягнення мети військового управління» [187, с. 167]. Однак, праця Ю. Тарасюк зосереджена в основному на аналізі особливостей управлінської компетентності майбутніх фахівців із військового управління, а не на пошуку способів її ефективного формування.

Схожим чином і О. Павленко присвятив одну із своїх праць визначенню сутності і змісту управлінської компетентності, але предметом

його дослідження були майбутні офіцери підрозділів зв'язку Збройних сил України [134]. В іншій своїй роботі науковець визначив і обґрунтував організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів-зв'язківців ЗСУ у ВВНЗ:

- добір змісту та проектування професійної підготовки майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку з урахуванням поточних потреб та підготовки до управління підрозділами в бойових умовах;
- інтеграція управлінських знань, умінь і навичок на основі міждисциплінарного підходу шляхом упровадження в освітній процес ВВНЗ навчальної дисципліни «Основи військового управління (в тому числі штабні процедури НАТО)»;
- вибір відповідних активних методів навчання та застосування ІКТ, тренажерних комплексів і симуляторів при відпрацюванні навичок ухвалення управлінських рішень як важливого складника професійної компетентності [133].

Отже, О. Павленко різносторонньо вивчає проблему формування управлінської компетентності, але розглядає її через призму особливостей професійної діяльності майбутніх офіцерів-зв'язківців ЗСУ. У нашій роботі ми акцентуємо увагу на загальних характеристиках управлінської діяльності офіцера і, відповідно, на таких особливостях формування управлінської компетентності, які будуть важливими для офіцерів будь-якого професійного спрямування.

Таким чином, проведений теоретичний аналіз свідчить про недостатній рівень дослідженості проблеми формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Результати аналізу праць українських науковців дозволяють визначити загальні характеристики організації управлінської підготовки майбутніх офіцерів, які доцільно ураховувати в процесі формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів у ВВНЗ України, зокрема забезпечення в них:

- мотивації до здійснення ефективної управлінської діяльності у майбутній професійній роботі;
- засвоєння поглиблених управлінських знань;
- розвиненості здатності якісно виконувати управлінські функції;
- сформованості управлінських умінь, навичок і здатностей;
- варіабельності застосування управлінських знань, умінь, навичок, здатностей, досвіду тощо;
- сформованості особистісних якостей, з наголосом на якості морально-вольової сфери;
- розвиненості здатності до особистісного лідерського впливу і високого авторитету.

Але окрім цих загальних завдань, у процесі формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів потрібно спиратися на специфіку командирської діяльності офіцера і враховувати сучасні суспільні та державні вимоги.

Актуальність і своєчасність дослідження, як уже зазначалось вище, визначається і трансформаційними процесами у вищій військовій освіті, які здійснюються в сучасній Україні. У Постанові Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 р. «Про трансформацію системи військової освіти» зазначається про наявність певної проблеми у системі військової освіти, зв'язаної із сучасними суспільними викликами [161]. У Постанові зазначено, що до основних причин виникнення зазначеної проблеми належать:

- використання застарілих підходів і принципів під час формування структури й змісту військової освіти, недосконалий процес прогнозування її розвитку;
- відсутність ефективної багаторівневої системи професійної військової освіти, що забезпечує набуття фахових компетентностей для виконання службових (бойових) функцій відповідно до стандартів НАТО і досвіду ведення бойових дій Збройними Силами та іншими силами оборони у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації;

- відсутність взаємосумісності структури військової освіти в складових силах оборони із структурами та організацією військової освіти держав - членів НАТО;
- відсутність міжвідомчої координації під час підготовки військових фахівців у складових силах оборони, централізованої підготовки офіцерського складу оперативного і стратегічного рівня військової освіти;
- неповна відповідність змісту військової освіти сучасному досвіду бойової та оперативної підготовки військ (сил), їх застосуванню у війнах, локальних конфліктах, антитерористичних і міжнародних операціях з підтримання миру та безпеки стандартам держав - членів НАТО;
- не інтегрованість системи військової освіти із системою управління кар'єрою;
- повільне впровадження сучасних інформаційних, інформаційно-комунікаційних, інтерактивних, особистісно-орієнтованих освітніх технологій і технологій дистанційного навчання, зокрема в рамках виконання Програми НАТО «Удосконалення військової освіти» (DEEP);
- недостатній рівень підготовки науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти, закладів фахової передвищої військової освіти (далі – військові навчальні заклади) та навчальних частин (центрів) для викладання за освітніми програмами відповідно до потреб інтеграції в НАТО;
- недосконалість організаційно-штатної структури військових навчальних закладів, навчальних частин (центрів) та її невідповідність динаміці розвитку Збройних Сил та інших складових сил оборони;
- недосконала система вивчення іноземних мов військовослужбовцями, що не забезпечує достатній рівень володіння іноземними мовами для ефективної участі в заходах міжнародного оборонного співробітництва, міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки, впровадження стандартів і процедур НАТО;

- недієва система відповідальності військових навчальних закладів, стейкхолдерів за якість підготовки військових фахівців, реалізацію законодавчо закріплених вимог щодо внутрішнього й зовнішнього забезпечення і гарантування якості освіти та освітньої діяльності;
- недостатнє забезпечення освітнього процесу новими, сучасними зразками озброєння і військової техніки, тренажерами, навчально-тренувальними системами, комплексами, лабораторіями, центрами моделювання тощо;
- недостатній рівень співпраці між українськими військовими навчальними закладами і військовими навчальними закладами держав - членів НАТО [161, с. 2–3].

Відповідно до визначених у Постанові недоліків можна зробити висновок про необхідність забезпечення у процесі формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів:

- інноваційні заходи відповідно до сучасних стандартів та актуальних тенденцій розвитку військової галузі та військової освіти;
- узгодженості зі стандартами НАТО;
- удосконалення змісту й структури підготовки майбутніх офіцерів;
- упровадження сучасних педагогічних технологій;
- розвитку здатності застосовувати знання й уміння в умовах війни, локальних конфліктів, антитерористичних і міжнародних операцій з підтримання миру й безпеки;
- удосконалення якості бойової та оперативної підготовки відповідно до динаміки розвитку Збройних Сил України та ін.

Певні завдання, спрямовані на удосконалення структури, змісту та узгодженості зі стандартами НАТО, вже окреслені у Постанові Кабінету Міністрів України «Про трансформацію системи військової освіти» [154]. Звернена увага на визначення структури військової освіти, яка включає:

- допризовну підготовку;

- підготовку осіб за військово-технічними й військово-медичними спеціальностями;
- військово-професійну підготовку військовослужбовців рядового, сержантського (старшинського) складу строкової військової служби та військової служби за контрактом;
- підготовку військовослужбовців сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом з одночасним здобуттям фахової передвищої освіти або ступеня вищої освіти молодшого бакалавра;
- підготовку військовослужбовців офіцерського складу;
- професійну військову освіту;
- військову підготовку громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу [161, с. 11].

Аналіз зосереджено на підготовці військовослужбовців офіцерського складу. Відповідно до Постанови Кабміну: «здобуття військової освіти для проходження військової служби на посадах офіцерського складу здійснюється в рамках поєднаних формальної і неформальної освіти в межах освітніх програм відповідно до стандартів вищої освіти, переліку галузей знань і спеціальностей за відповідними ступенями вищої освіти (науковими ступенями) та рівнями військової освіти» [161, с. 6].

При цьому у рамках формальної освіти «передбачено здобуття таких ступенів вищої освіти і наукових ступенів, як бакалавр, магістр, доктор філософії і доктор наук» [161, с. 6]. А у рамках неформальної освіти «передбачено здобуття таких рівнів військової освіти, як тактичний, оперативний і стратегічний» [161, с. 6].

У роботі розглядається управлінська підготовка здобувачів військової освіти на первинні посади офіцерського складу, а це означає, що завдання дослідження окреслюються тактичним рівнем військової освіти в рамках неформальної освіти та здобуттям ступеня вищої освіти бакалавр у рамках формальної освіти. Відповідно: «ступінь вищої освіти бакалавра та тактичний рівень військової освіти здобуваються на основі повної загальної

середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти курсантами за освітньо-професійними програмами відповідних спеціальностей з одночасним опануванням освітніх програм професійної військової освіти базового (L-1A) та фахового (L-1B) курсів тактичного рівня» [161, с. 6].

Курс (L-1A) передбачає загальновійськову підготовку, а саме курс (L-1B) є початковим для оволодіння управлінською компетентністю майбутніх офіцерів: «на фаховому курсі тактичного рівня професійної військової освіти (L-1B) здійснюється підготовка осіб на первинні посади офіцерського складу за відповідною військово-обліковою спеціальністю (групою військово-облікових спеціальностей)» [161, с. 7]. Після його опанування вивчення подальших курсів дозволяє забезпечити кар'єрне просування офіцера. Так, курс (L-1C) передбачає підготовку для призначення на посади тактичного рівня штатно-посадової категорії «капітан», курс (L-2) – для призначення на посади «майор». Подальше поглиблення управлінської підготовки дозволяє опанувати оперативним і стратегічним рівнями вищої військової освіти.

Повний перелік курсів включає:

- 1) тактичний рівень військової освіти, що передбачає:
 - базовий курс тактичного рівня (L-1A);
 - фаховий курс тактичного рівня (L-1B);
 - командний курс тактичного рівня (L-1C);
 - командно-штабний курс тактичного рівня (L-2);
- 2) оперативний рівень військової освіти, що передбачає курс офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня (L-3);
- 3) стратегічний рівень військової освіти, що передбачає:
 - курс вищого керівного складу стратегічного рівня (L-4);
 - курс стратегічного управління вищого рівня та державної політики (L-5) [161].

Таким чином, процеси уніфікації військової освіти, які поступово здійснювались у процесі реформування військової освіти останніми роками в

Україні, дозволяють дослідити загальні особливості формування управлінської компетентності у здобувачів освіти, які проходять підготовку на первинні посади офіцерського складу, вивчаючи фахові дисципліни тактичного рівня, незалежно від їх спеціальності та спеціалізації.

Оволодіння первинним військово-тактичним рівнем надає можливість випускникам-бакалаврам отримати через систему неформальної освіти військове звання – лейтенант, яке дає право зайняти командну посаду – командир взводу. Цей рівень військового управління відноситься до військових операцій, які зосереджуються на плануванні й проведенні битв і боїв і передбачають розгортання й використання військових сил, зброї та обладнання для досягнення конкретних цілей на полі бою. На тактичному рівні командири відповідають за керування пересуванням військ, координацію вогневої потужності та інших ресурсів і прийняття рішень у режимі реального часу для виконання бойового завдання, вони також повинні вміти адаптуватися до мінливих обставин, коригувати свої плани за потреби та реагувати на несподівані події на полі бою. Загалом, успіх військових операцій на тактичному рівні відіграє вирішальну роль у досягненні ширших стратегічних цілей.

У мирний час у повсякденній діяльності важливим завданням командира тактичного рівня є підтримання й удосконалення боєготовності військовослужбовців підпорядкованого підрозділу. Це передбачає забезпечення того, щоб підлеглі мали доступ до навчання, обладнання і ресурсів, необхідних для ефективного виконання своїх обов'язків. Командири повинні володіти різноплановими знаннями й уміннями, глибоким розумінням військової тактики і техніки, й відповідно уміти планувати й відповідати за актуальну розробку та реалізацію програм військового навчання. Підтримка фізичного, психічного, морального благополуччя, розвиток вольових і патріотичних якостей у підлеглих – також повсякденні завдання тактичного рівня управління.

Крім того, військові командири на тактичному рівні несуть відповідальність за управління матеріально-технічним забезпеченням військових підрозділів, наприклад, за те, щоб запаси й обладнання належним чином підтримувалися та розподілялися за потреби між підлеглими.

Загалом роль військових командирів на тактичному рівні в мирний час різноманітна й багатогранна. Окрім зазначених напрямів роботи, їхні обов'язки можуть передбачати і участь у міжнародній співпраці. Військові командири на тактичному рівні можуть брати участь у спільних навчаннях та інших заходах співпраці з військовими організаціями інших країн, зокрема у миротворчих, гуманітарних, антитерористичних операціях у регіонах світу, які переживають політичну нестабільність або конфлікт. Командири сил безпеки й оборони відіграють важливу роль як у захисті територіальної цілісності й політичної незалежності своєї країни, так і у підтримці глобального миру та безпеки. Можливість ефективного виконання всіх цих функцій майбутнім офіцером має забезпечити високоякісна військова освіта.

Зміст фахової підготовки тактичного рівня майбутніх офіцерів має не тільки відображати специфіку управління військовими підрозділами на тактичному рівні в Україні, а й урахувувати інтернаціоналізаційну тенденцію розвитку вищої військової освіти. У зв'язку з цим проаналізуємо результати досліджень закордонних авторів, зв'язаних із управлінською підготовкою офіцерів. А. Велес, Ч. Нарваес, О. Теллез та Р. Фернандес відзначають, що для фахівців різних рівнів військового управління (тактичного, оперативного і стратегічного) прояв певних видів компетенцій різниться. Для якісної підготовки до управління офіцерам потрібні такі основні компетенції, як особисті та інституційні. Інституційні компетенції поділяються на технічні, міжособистісні та концептуальні, і вони необхідні на всіх рівнях військового керівництва. Що стосується технічних компетенцій, то вони дуже необхідні на тактичному рівні, оскільки завдання, розроблені на цьому рівні, є переважно технічними й специфічними, але значущість цих компетенцій зменшується на оперативному і стратегічному рівнях. Навички

міжособистісного спілкування є фундаментальними на всіх рівнях управління; однак їх прояв різниться: на тактичному рівні офіцери мають справу безпосередньо з військовим персоналом (а на стратегічному – більше з військовими інституціями). Концептуальні ж компетенції починають розвиватися на тактичному рівні, оскільки необхідні для розуміння важливості конкретних завдань, і потім поглиблюються до рівня бачення глобальної концепції для всієї організації [229].

Особисті компетенції поділяються на особистісні, командні та організаційні. Особистісна компетенція передбачає самопізнання та самосвідомість, що є основоположним на рівні тактичного управління на початку військової кар'єри. Командна компетентність також еволюціонує відповідно до рівня управління, оскільки на тактичному рівні команди складаються з технічного персоналу, тоді як на стратегічному рівні – із директорів, командирів, лідерів у різних сферах. Організаційні компетенції дозволяють досягати цілей у підрозділі, який очолюють командири, і на тактичному рівні це невелика структура, тоді як на стратегічному рівні – ціла організація [229].

А. Каetano, П. Коста і С. Чакіроглу зосередилися на дослідженні спільного лідерства та взаємодії команд у контексті військової організації. Для спільного лідерства особливо значущим є ефективна взаємодія членів команди, оскільки у такому підході до управління спільна мета досягається шляхом розподілу завдань лідерства, а не на тому, щоб окрема особа була одноосібним лідером. Мета дослідження цих авторів полягає в тому, щоб визначити предиктори позитивного ставлення до спільного лідерства в контексті військових команд і як вони зв'язані з уявною ефективністю команди. Результати цього дослідження показали, що складність завдання є критичним предиктором позитивного ставлення до спільного лідерства, і що ставлення до спільного лідерства позитивно зв'язане із сприйнятою командною ефективністю через самоуправління у військовому контексті, а

також, що коли рівень самоконтролю у військових командах низький, довіра компенсує це підвищенням сприйманої ефективності [217].

П. Бліз, Л. Вонг і Д. Макгерк особливо наголошують на важливості лідерства у військових підрозділах: «у культурному плані лідерство було і залишається опорою військових» [236, с. 309]. Вони також розглядають три рівні військового управління у своєму дослідженні: стратегічний, оперативний і тактичний. Стратегічний рівень має відношення до національної політики, а «національні ресурси використовуються для досягнення стратегічних військових цілей. На оперативному рівні проводяться великі операції та кампанії. Цей рівень пов'язує тактичне застосування сил зі стратегічними цілями. Нарешті, саме на тактичному рівні ведуться бої та зіткнення. Тактичний рівень, як і рівень безпосереднього керівництва, це царство ближнього бою» [236, с. 311].

Тактичний рівень ці автори відносять до сфери «прямого керівництва», і відзначають, що «безпосереднє керівництво є найбільш дослідженим із трьох сфер лідерства в армії, ймовірно, тому що воно забезпечує доступ до найбільшої кількості лідерів ... лідери прямого рівня діють у обмеженій підсистемі, де процеси прямі й конкретні. Визначення завдань, установлення цілей і моніторинг прогресу є ключовими вимогами на цьому рівні, на відміну від довгих часових горизонтів на більш високих рівнях» [236, с. 314].

Т. Менністе, М. Педасте і Р. Шиманські зосередили увагу тільки на тактичному рівні військового управління і досліджували ефективність прийняття рішень у бойовій ситуації на цьому рівні. Вони відзначають, що прийняття рішення можна розділити на два етапи: 1) підготовка до бою і 2) керівництво підрозділом у бою [227]. На першому етапі переважають аналітичні процеси. Другий етап «передбачає управління та керівництво діями свого підрозділу з метою нав'язування своїх вимог і цілей противнику... Керівництво підрозділами під час бою є основною діяльністю командирів відділень, взводів і навіть рот. Умілі командири повинні сформувати план дій і внести корективи в ході розвитку подій з кінцевою

метою максимального використання переваг над ворогом або мінімізації шкоди, завданої ворогом» [227, с. 398].

Саме другий етап прийняття рішень більш характерний для військових командирів відносно низького рівня, які «перебувають у тісному контакті з противником весь або більшу частину часу під час бойових ситуацій». Ефективність прийняття рішень на цьому етапі залежить від досвіду та інтуїції командира і вимагає від нього здатності «оцінювати ситуацію, шукати нову інформацію, мати справу з людьми, які перебувають у стресовому стані, і стежити за перебігом багатьох дій складного плану» [227, с. 398]. Тобто, командири на тактичному рівні управління невеликими підрозділами перебувають під тиском багатозадачності й вимушені мати справу одночасно з багатьма проблемами різного типу та масштабу [227].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у закордонних дослідженнях визначається важливість високого рівня компетентності офіцера як запоруки забезпечення національної безпеки та ефективного функціонування військових підрозділів. У багатьох роботах аналізуються різноманітні компетентності, якими мають володіти офіцери. Зокрема, розглядаються компетентності: технічні, міжособистісні та концептуальні, особистісні, командні та організаційні (А. Велес, Ч. Нарваес, О. Теллез і Р. Фернандес) [229], прийняття рішень (Т. Менністе, М. Педасте та Р. Шиманські) [227; 228], визначення завдань, встановлення цілей і моніторинг прогресу (П. Бліз, Л. Вонг і Д. Макгерк) [236], соціально-політична і практична мудрість (К. Роєннфельдт) [232], комунікативна (А. Лесенчук) [225], мультикультурна (С. Хаддад) [221], інформаційна (М. Атанасіу, А. Бедон-Бедон, Ф. Джарамілло-Кампана, Д. Епару) [220; 223].

Більшість проаналізованих досліджень свідчить, що всі ці компетентності важливі для командира саме для здійснення ефективної управлінської діяльності. Так, М. Атанасіу і Д. Епару відзначають, що в сучасній війні особливу роль в успішному управлінні на стратегічному, оперативному і тактичному рівні має розвідка, військова техніка, динамічні

дії та інформаційні технології. При цьому інформаційні технології мають бути «підкріплені ефективною підготовкою людського інтелекту» [220; с. 171].

Окремі аспекти проблеми специфіки управлінської і лідерської військової компетентності розглядаються такими авторами: А. Дормантайте, Л. Дунгвецькіс, М. Косма, Р. Мандаче [219]; В. Ніссінен, [230]; Д. Мяо, Ю. Сюй, Дж. Тянь, та Ю. Ян [234]; А. Велес, Ч. Нарваес, О. Теллез та Р. Фернандес [229]; М. Акдере, М. Киршнер [224]; А. Каetano, С. Какіроглу та П. Коста [217]; П. Бліз, Л. Вонг і Д. Макгерк [236].

Отже, нагальною теоретичною і практичною потребою є проведення педагогічних досліджень у вищих військових навчальних закладах України з удосконалення формування управлінської компетентності майбутнього офіцера, і розв'язання цієї проблеми має відбуватися з урахуванням міжнародного досвіду, тенденцій реформування вітчизняних збройних сил та сучасних вимог до управлінської компетентності майбутнього офіцера. Відповідно потрібно також проаналізувати специфічні особливості управлінської діяльності й управлінської компетентності майбутніх офіцерів України.

Ю. Тарасюк як специфічні особливості управлінської компетентності майбутніх офіцерів називає:

- зумовленість мети й завдань військової служби соціальним замовленням суспільства та їхнє закріплення в законах, військових статутах і наказах;
- поєднання в завданнях різноманіття складників, які визначають поліфункціональність військової управлінської діяльності;
- інтегрований характер результатів військової діяльності, що охоплює боєготовність підрозділу (частини), морально-психологічного стану особового складу;
- відповідність індивідуальних якостей і дій військовослужбовця меті, завданням і функціям, котрі висуваються;

- соціально-правова, функціональна і часова регламентація військової управлінської діяльності (військово-професійної діяльності, відносин і особистісного розвитку військовослужбовців);
- екстремальність умов виконання професійних обов'язків;
- колективний характер військової служби й безпосередня взаємодія військовослужбовців у процесі діяльності та спілкування [187, с. 167].

О. Бойко вважає, що особливості діяльності майбутнього офіцера у ЗС України проявляються у:

- їх спрямованості, як суб'єкта екстремального виду діяльності, на лідерську поведінку у взаємодії й інтеграції з особовим складом;
- мотивах і настановах на досягнення успіху та уникнення невдач на основі сформованості цінностей військового лідерства – етосу воїна, національних, громадянських, особистісних;
- лідерських рисах і якостях, необхідних у тактичній ланці військового управління;
- творчій актуалізації військово-професійних і фахових знань, навичок, умінь і здатностей;
- практичній здатності успішно застосовувати набуті військово-професійні й фахові знання щодо військового лідерства на первинній посаді;
- структурованій військово-професійній лідерській поведінці, здатності відтворювати, узагальнювати і застосовувати отримані лідерські знання і вміння у процесі розв'язання військово-професійних завдань на основі лідерства;
- здатності успішно виконувати функціональні обов'язки в нестандартних (критичних, кризових) ситуаціях, особливо – в бойових;
- взаємодії з іншими суб'єктами військово-професійної діяльності на різних етапах прояву лідерства;

- усвідомленні себе як суб'єкта фахової діяльності і суб'єктному ставленні до себе як до військового фахівця і лідера, так і до інших військовослужбовців;
- творчій активності (проактивності) з чітким усвідомленням своїх дій як офіцера – військового лідера, суб'єктних і професійно важливих якостей і здатностей;
- стійкому володінні військово-професійними знаннями для прояву лідерства [11, с. 19].

Т. Мацевко зазначає, що від офіцера вимагається вміння гнучкого корегування управлінських рішень, здатності комплексно оцінювати ситуацію в обмеженому часовому та інформаційному просторі, високої відповідальності за результати власної управлінської діяльності [114, с. 4]. Автором визначаються особливості управлінської діяльності офіцера, зокрема:

- опосередкованим зв'язком між метою його діяльності і очікуваними результатами функціонування військової соціальної системи (певний рівень морально-психологічного стану особового складу та умови його вдосконалення);
- специфічністю об'єкта впливу (особовий склад, військові підрозділи, військові частини і види їх діяльності);
- жорсткою регламентованістю діяльності суб'єкта управління (підпорядкованість командирів і старшому органу управління);
- інтенсивністю функціонування психіки командира;
- високою інтелектуальною напруженістю при реалізації основних управлінських функцій;
- специфічністю засобів досягнення мети соціального управління (вербальні, технічні засоби виховання, соціально-психологічні й педагогічні технології впливу на предмет діяльності тощо) [114, с. 4].

О. Павленко визначив характерні особливості професійної діяльності офіцерів підрозділів зв'язку ЗСУ, але всі ці характеристики є загальними для управлінської діяльності будь-якого офіцера:

- зорієнтованість на забезпечення високого рівня бойової готовності підрозділу, виконання службово-бойових завдань;
- усвідомлення збройної боротьби як особливого виду діяльності людей, що характеризується динамічністю, складністю, напруженістю, небезпекою для життя, підвищеною централізацією управління та єдиноначальністю, суворою регламентацією, відповідальністю суб'єктів управління;
- технічна спрямованість;
- системний характер, зв'язаний зі складною розумовою діяльністю офіцера в умовах збройної боротьби [134, с. 248].

На основі проведеного аналізу і власного досвіду можемо уточнити такі особливості управлінської діяльності військового офіцера тактичного рівня на первинних посадах його кар'єри:

- усвідомлення місії підтримання миру і безпеки у державі та світі;
- здатність забезпечити виконання підпорядкованим підрозділом військового, у тому числі бойового, завдання;
- регламентованість діяльності;
- підвищена складність, непередбачуваність, екстремальність умов;
- особиста відповідальність за прийняті рішення;
- важливість стресостійкості та врівноваженості у зв'язку з підвищеною напруженістю, необхідністю діяти в умовах інформаційної і часової обмеженості;
- забезпечення навчання й виховання особового складу;
- необхідність дотримання демократичних і гуманістичних цінностей;
- спрямованість на постійне самовдосконалення;

- готовність до безпосередньої комунікації і взаємодії з особовим складом військового підрозділу;
- важливість високого рівня моральності, справедливості, честі й порядності.

Таким чином, визначено недостатній стан розробленості проблеми формування управлінської компетентності майбутнього офіцера. У той же час соціально-політичні умови воєнного конфлікту, багатогранність та складність здійснюваної офіцером управлінської діяльності, реформи військової освіти вимагають особливої уваги до її розв'язання. Уточнено особливості управлінської діяльності військового офіцера тактичного рівня на первинних посадах його кар'єри, які мають бути враховані у освітньому процесі ВВНЗ при формуванні у курсантів управлінської компетентності.

1.2 Сутність управлінської компетентності майбутніх офіцерів

Визначення сутності поняття «управлінська компетентність майбутніх офіцерів» потребує аналізу взаємозв'язаних понять: «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність», «управлінська компетентність».

Розглянемо різницю між поняттями «компетентність» та «компетенція». Поняття компетенція ввів до наукового обігу відомий лінгвіст Н. Хомський у середині 60-х років XX ст. І хоч він розглядав це поняття у контексті теорії мови, можна сказати, що тим самим було започатковано розвиток компетентнісного підходу в сучасній освіті, що, у свою чергу, визначило новий погляд на результати навчання здобувачів освіти.

В. Петрук вважає, що компетенція – це «динамічна сукупність знань, умінь, навичок, здібностей, цінностей, необхідна для ефективної професійної й соціальної діяльності та особистісного розвитку випускників, і яку вони зобов'язані освоїти і продемонструвати після завершення частини або всієї освітньої програми» [136, с. 45]. Компетентність же розглядається нею як

«володіння компетенцією; представленість компетенції у суб'єкта, тобто наявність у людини сукупності характеристик, що визначають ефективність виконання діяльності» [136, с. 47].

Н. Мойсеюк визначає поняття «компетенція» у контексті середньої освіти як «інтегрований результат опанування змістом загальної середньої освіти, який виражається в готовності учня використовувати засвоєні знання, уміння, навички, а також способи діяльності у конкретних життєвих ситуаціях для розв'язання практичних і теоретичних задач» [121, с. 191]. Вона також вважає, що компетенція виявляється в компетентності, а компетентність – оволодіння певною компетенцією. Власне компетентність Н. Мойсеюк розглядає як «володіння конкретними життєвими вміннями та навичками, необхідними людині будь-якої професії, будь-якого віку» [121, с. 193].

В Енциклопедії освіти Академії педагогічних наук України відзначається, що «компетенція – відчужена від суб'єкта, наперед задана соціальна норма (вимога) до освітньої підготовки учня, необхідна для його якісної продуктивної діяльності в певній сфері, тобто соціально закріплений результат», а «компетентність – набута характеристика особистості, що сприяє успішному входженню молоді людини в життя сучасного суспільства» [53, с. 387].

Т. Бутенко вважає, що «під компетенцією розуміють ті знання, якими повинна оволодіти людина у процесі навчання, результат опанування змістом освіти (середньої, професійно-технічної, вищої), який повинен виявитися у майбутній професійній і життєвій діяльності. Компетентність виявляється як реальний особистісний досвід людини, який необхідний для майбутньої життєдіяльності» [18, с. 35].

Б. Без'язичний так трактує різницю цих двох понять: «компетентність – це результат оволодіння людиною певною компетенцією, що передбачає наявність достатнього рівня знань, умінь, особистих якостей і досвіду для здійснення певної діяльності. А вже компетенція – певна попередньо задана

норма до підготовки людини, яка включає в себе сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для якісної продуктивної діяльності» [4, с. 82].

Схожим чином різницю між цими поняттями розглядає і Т. Мацевко: «компетентність це прояв, якість і рівень засвоєння компетенції певної професійної діяльності, яка визначається вимогами до фахівця, обсягом його професійних функцій, умовами професійної діяльності, уявленнями про цю діяльність, які сформовані у професійному середовищі» [114, с. 4].

Таким чином, *компетенція* – це попередньо нормативно задана вимога щодо знань, умінь, навичок, здібностей, цінностей фахівця, а *компетентність* – це оволодіння людиною певною компетенцією.

Доцільним є більш докладний аналіз поняття компетентності. Так відповідно Закону України «Про вищу освіту» компетентність визначається як «здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [56].

Згідно з твердженням колективу авторів (В. Захарченко, В. Луговий, Ю. Рашкевич, Ж. Таланова) щодо методичних рекомендацій розроблення освітніх програм за загальною редакцією В. Кременя, компетентності «являють собою динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей. Розвиток компетентностей є метою освітніх програм. Компетентності формуються в різних навчальних дисциплінах і оцінюються на різних етапах» [169, с. 8].

Н. Ничкало наголошує, що компетентність – це «не тільки професійні знання, навички і досвід у спеціальності, але й ставлення до справи, визначені (позитивні) схильності, інтереси і прагнення, здатність ефективно використовувати знання й уміння, а також особистісні якості для забезпечення необхідного результату на конкретному робочому місці в конкретній робочій ситуації» [127, с. 156].

В. Лунячек визначає компетентність як спроможність кваліфіковано проводити діяльність, виконувати завдання або роботу. Компетентність включає набір знань, навичок і ставлень, що дає змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення стандартів у професійній галузі або певній діяльності [107].

В. Лозова відзначає, що компетентність має «інтегральну природу, що її джерелом є різні сфери культури (духовної, громадської, соціальної, педагогічної, управлінської, правової, етичної, екологічної тощо), вона вимагає значного інтелектуального розвитку, включає аналітичні, комунікативні, прогностичні та інші розумові процеси» [103, с. 5].

І. Родигіна визначає компетентність як педагогічне явище і підкреслює, що це – «специфічні предметні вміння та навички, причому не абстрактні загально-предметні мисленнєві дії чи логічні операції, а конкретні життєві, необхідні людині будь-якої професії, віку, сімейного стану – взагалі будь-який людині» [167, с. 150].

С. Вітвицька визначає поняття «компетентність» як специфічну здатність особистості до «продуктивної діяльності у конкретній предметній галузі, яка включає вузькоспеціалізовані знання, уміння і навички, досвід їх використання у реальному житті, відповідальне ставлення до виконання виробничих функцій» [27, с. 54].

Відповідно до предмета дослідження важливо також розглянути результати аналізу поняття «компетентність» у роботах, предметна галузь яких стосувалася діяльності майбутніх офіцерів. У цих роботах поняття компетентності також розглядається з погляду вимог діяльності, яких мають дотримуватися військові офіцери у майбутньому.

Так, Т. Мацевко вважає, що компетентність – «адекватна орієнтація фахівця в різних галузях його діяльності. Її необхідно розглядати у взаємозв'язку з активною практичною діяльністю. Вона характеризується через діяльність і має динамічний характер» [114, с. 4].

Схожої позиції дотримується О. Борисюк. Він відзначає, що компетентність – «адекватна орієнтація фахівця у різних галузях його діяльності, причому на перший план виходить здатність особистості до активних дій, пов'язаних із умінням використовувати теоретичні знання у практичній діяльності» [14, с. 7].

О. Маслій зазначає, що компетентність – це «сукупна цілісність знань, умінь і навичок, особистісних якостей, способів мислення, яка забезпечує здатність (гнучкість, мобільність) військового фахівця на належному рівні виконувати професійну діяльність» [112, с. 15]

А. Клімова надає таке визначення: «під компетентністю розуміємо здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, уміння, способи мислення, здатність до комунікації, автономність та відповідальність. Очевидно, що зазначені ознаки можуть виступати як змістовні критерії щодо визначення рівня компетентності особистості у тій чи іншій галузі життєдіяльності» [77, с. 8].

Отже, можна зробити висновок, що *компетентність являє собою:*

- сукупність певних характеристик (знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, ставлень, інтересів, особистісних якостей тощо);
- здатність до ефективного виконання певного виду діяльності.

Потрібно відзначити, що в цьому випадку мова може йти не тільки про професійну діяльність, а й про будь-яку сферу життєдіяльності. Згідно уявленнями деяких науковців, з думкою яких ми погоджуємось (А. Клімова, В. Лозова, І. Родигіна), сформовані у людини компетентності дозволяють їй успішно діяти, наприклад, у громадській, соціальній, сімейній сферах.

Але, безумовно, проблема удосконалення освітнього процесу у закладах освіти актуалізує питання тих видів діяльності, які будуть важливі фахівцю для виконання професійних функцій. У зв'язку з цим для майбутнього офіцера професійно-значущою є підготовка до виконання військової, управлінської, просвітницької, виховної, навчальної,

комунікативної, прогностичної, проєктувальної, самоосвітньої, рефлексивної та інших видів діяльності.

Загалом, *компетентність майбутнього офіцера* визначена як цілісна сукупність знань, умінь, навичок, цінностей та інших особистісних якостей, які забезпечують успішність у різних видах діяльності у професійній і особистісній сферах, а також в бойових діях.

Обираючи кар'єру військового офіцера, людина має усвідомлювати ту глибоку міру особистісної відповідальності за свою країну, своїх співвітчизників та, безпосередньо, своїх підлеглих, яка зв'язана з цією професією. Від злагодженої роботи всього підрозділу, дисципліни, високого рівня бойової і морально-психологічної готовності особового складу, якості управлінських рішень офіцера, його здатності вести за собою, надихати й організовувати можуть залежати долі людей і доля країни. Тому питання якості професійної підготовки майбутніх офіцерів та рівня сформованості їхньої професійної і управлінської компетентності у процесі освіти є теоретично і практично значущою проблемою сьогодення, коли офіцери несуть відповідальність за особий склад та захист суверенитету нашої держави.

Доцільним вважається порівняти зміст понять «професійна компетентність» та «управлінська компетентність» майбутніх офіцерів.

О. Маслій виділяє такі особливості професійної компетентності майбутніх офіцерів: «залежність цілей і завдань військової служби від соціального замовлення суспільства і закріплення їх у положеннях нормативно-правової бази України; інтегративний характер результатів виконання службових завдань, що поєднує бойову готовність підрозділів і частин, морально-психологічний стан військового колективу та якісні позитивні зміни особистості конкретного військовослужбовця» [112, с. 15]. Він визначає професійну компетентність як результат навчально-виховного процесу під яким розуміє здатність військових фахівців «вирішувати професійні проблеми та завдання, що виникають у реальних ситуаціях

службової діяльності, використовуючи знання, набутий професійний і життєвий досвід, цінності та нахили» [113, с. 58].

Л. Оліфіра вважає, що професійна компетентність – це динамічна категорія, яка «визначається рівнем професійної освіти, досвідом, особистісними якостями та здатностями, прагненням до неперервної освіти й самовдосконалення, ціннісними орієнтаціями та творчим ставленням до об'єкта професійної діяльності» [130, с. 7]. А. Клімова дає загальне визначення, що це – «здатність особистості до реалізації ефективної діяльності за здобутим фахом (спеціалізацією)» [77, с. 7].

С. Каплун, М. Хрупало і А. Чорний у визначеннях професійної компетентності майбутнього офіцера роблять наголос на практичній діяльності, виконанні професійних обов'язків і застосуванні знань, умінь та навичок. Так, А. Чорний зазначає, що це «здатність фахівців певної галузі в межах визначених за посадою повноважень застосовувати здобуті знання, уміння та навички з метою якісного виконання завдань професійної діяльності» [208, с. 8].

С. Каплун дає визначення професійної компетентності офіцерів служб тилу як «інтегративної якості військового фахівця служб тилу, що вміщує сукупність професійно значущих якостей офіцера служб тилу, здатність і готовність розв'язувати професійні проблеми і завдання з матеріально-технічного й господарсько-побутового забезпечення життєдіяльності військових підрозділів, що виникають у реальних ситуаціях військово-професійної діяльності, з використанням набутих у ході професійної підготовки знань, умінь, навичок та особистісних якостей майбутнього офіцера служб тилу, а також його професійного й життєвого досвіду, цінностей і особистої професійної культури» [76, с. 9].

М. Хрупало вважає, що професійна компетентність майбутніх офіцерів тилу – це характеристика, яка відображає «прагнення, професійну підготовку, рефлексію, здатність виконувати посадові обов'язки та

визначається інтегративним комплексом інтелектуальних якостей і властивостей майбутніх фахівців з тилового забезпечення» [204, с. 7].

О. Євсюков, відзначаючи застосування знань і умінь, підкреслює, що воно має відбуватися відповідно до певних моральних орієнтирів офіцера: «професійна компетентність є професійно-особистісною, соціально-значущою якісною характеристикою майбутнього офіцера, який уміє не тільки застосовувати знання, уміння, навички в умовах професійної діяльності, а й розуміє соціальне значення й морально усвідомлює свою діяльність. Професійна компетентність, як інтегрована властивість, орієнтована на неперервне самовдосконалення, самоосвіту, виступає фактором успішності професійної діяльності» [54, с. 7–8].

Таким чином, узагальнюючи визначення професійної компетентності майбутнього офіцера, можна зробити висновок, що це поняття включає такі характеристики:

- «готовність розв'язувати професійні проблеми і завдання» (С. Каплун); здатність «вирішувати професійні проблеми та завдання» (О. Маслій); здатність «якісного виконання завдань професійної діяльності» (А. Чорний);

- здатність діяти в «реальних ситуаціях службової діяльності» (О. Маслій); «у реальних ситуаціях військово-професійної діяльності» (С. Каплун); виконувати визначені посадою повноваження (А. Чорний); «виконувати посадові обов'язки» (М. Хрупало);

- здатність використовувати «знання, набутий професійний і життєвий досвід, цінності та нахили» (О. Маслій); «застосовувати здобуті знання, уміння та навички» (А. Чорний); використання «знань, умінь, навичок та особистісних якостей ... професійного й життєвого досвіду, цінностей і особистої професійної культури» (С. Каплун); «застосовувати знання, уміння, навички в умовах професійної діяльності» (О. Євсюков).

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що професійна компетентність майбутнього офіцера є інтегративною здатністю

успішного виконання завдань військово-професійної діяльності та посадових обов'язків офіцера на основі застосування набутих знань, умінь, навичок, досвіду та якостей.

Розглядаючи визначення поняття «професійна компетентність майбутнього офіцера», враховуючи власний досвід і аналіз наукових джерел, можна стверджувати, що завдання військово-професійної діяльності та посадові обов'язки офіцера обов'язково включають необхідність успішного виконання управлінської діяльності, а, отже, постає питання співвідношення поняття «професійна компетентність» і «управлінська компетентність».

Потрібно наголосити, що аналіз педагогічних досліджень формування управлінської компетентності у майбутніх фахівців різної професійної спрямованості дозволив відзначити, що низка авторів розглядає управлінську компетентність як складник або різновид професійної компетентності. Так, Л. Оліфіра визначає управлінську компетентність керівників вищих педагогічних навчальних закладів I–II рівня акредитації «як важливу складову професійної компетентності даної категорії керівників, яка віддзеркалює її спеціально-фахову групу компетентностей» [130, с. 13].

Л. Макодзей у варіативній структурі професійної компетентності майбутніх магістрів лісового господарства виділяє такий її складник як управлінська – «підготовленість до здійснення управлінської діяльності в межах закріплених за ним управлінських функцій» [110, с. 7].

А. Клімова визначає управлінську компетентність майбутніх менеджерів як «різновид професійних компетентностей», що «реалізується через спеціальні навички, соціально обумовлені якості особистості (комунікативність, організованість, відповідальність), які опосередковують процес формування професійної готовності до виконання управлінських функцій» [77, с. 7].

Т. Дніпровська дає визначення управлінської компетентності майбутніх інженерів автомобільного транспорту як інтегральної характеристики професійної підготовленості [50, с. 8].

Ю. Дубревський вважає, що управлінська компетентність майбутнього фахівця фізичного виховання і спорту є різновидом його професійної компетентності, що «інтегрує в собі управлінські знання, вміння, здібності та досвід їх застосування в професійній діяльності» [52, с. 8].

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що управлінську компетентність можна розглядати як складник професійної для майбутніх фахівців різних професійних груп, але, виходячи зі специфіки професійної діяльності офіцера, таке твердження для компетентності майбутнього офіцера набуває особливої ґрунтовності. Так, Я. Зорій серед етапів військово-професійної підготовки майбутніх офіцерів запасу виділяє – третій – найбільш складний та узагальнюючий, під час якого відпрацьовуються «питання формування управлінської підготовленості, лідерських якостей» [62, с. 20]. Він також вважає перспективним напрямом досліджень проблему формування у майбутніх офіцерів управлінських і лідерських якостей як першочергової умови успішної військово-професійної діяльності в умовах ведення бойових дій [62, с. 29].

С. Каплун виділяє у структурі професійних компетенцій майбутнього офіцера служб тилу, які повинні бути сформовані в процесі професійної підготовки, такий її складник як організаційно-управлінський [76, с. 10].

А. Чорний відзначає, що на професійну діяльність персоналу прикордонних підрозділів в особливих і екстремальних умовах впливає готовність прийняття управлінського рішення і відповідальність за його виконання [208, с. 7]. При цьому професійна діяльність офіцера складається переважно з різноманітних управлінських, керуючих завдань. Він указує на те, що «професійна діяльність офіцера-прикордонника охоплює такі види діяльностей: з управління підрозділом у бойовій обстановці; керівництва підрозділом (в умовах мирного часу); навчання військового підрозділу; організації виховної роботи; організації психологічної роботи; управління власною психікою» [208, с. 7].

А. Шевченко вважає, що сутність понять «професійна підготовка майбутніх офіцерів» і «фахова компетентність майбутніх офіцерів тилу» охоплює у тому числі організаторську, економічну та управлінську компетенції [210, с. 6]. А фахову компетентність офіцера тилу визначає як «інтегральну характеристику, яка передбачає становлення курсанта під час професійної підготовки у ВВНЗ, базується на цілеспрямованій діяльності та дозволяє продуктивно й кваліфіковано виконувати професійні обов'язки у військово-професійному середовищі щодо раціонального управління всіма процесами тилового забезпечення» [210, с. 13].

М. Хрупало до критеріїв сформованості професійної компетентності майбутніх офіцерів тилу відносить управлінські знання та організаторські уміння [204, с. 8]. А специфікою здійснення професійної діяльності офіцерів тилу вважає такі види діяльності, як планування та управління, зв'язані з організацією тилового забезпечення військ [204, с. 13].

О. Маслій до переліку професійних компетенцій майбутніх офіцерів ракетно-артилерійського озброєння відносить організаційно-управлінську, яка включає: «здатність ефективно використовувати в процесі військового управління різні теорії в галузі комунікації; здатність організовувати та управляти навчально-бойовою діяльністю військової частини (за родами військ видів Збройних сил, інших військових формувань, утворених відповідно до законів України): здатність діяти в складі органів військового управління; готовність до виконання професійних завдань високої складності у військовій діяльності, що орієнтує майбутніх військових фахівців на застосування базових понять і категорій; здатність оцінювати ефективність функціонування ракетно-артилерійського озброєння» [113, с. 60].

Таким чином, на основі проведеного аналізу наукових досліджень та власного досвіду можемо зробити висновок, що професійна компетентність майбутнього офіцера є більш широким поняттям, ніж управлінська. При цьому управлінська компетентність майбутнього офіцера є необхідною складником його професійної компетентності.

Низка педагогів досліджує проблему формування управлінської компетентності у майбутніх фахівців різних професій. Проаналізуємо визначення поняття «управлінська компетентність» у їх працях для узагальнення тих характеристик цього поняття, які не залежать від професійної специфіки фахівця, а розкривають загальноуправлінську специфіку.

Д. Козлов вважає, що ключовими характеристиками поняття «управлінська компетентність» є «знання, уміння, навички, певні здібності та особистісні якості фахівця, які дозволяють ефективно здійснювати управлінську діяльність» [81, с. 7]. Він уточнює, що управлінська компетентність викладача вищого навчального закладу – це «інтегративна якість фахівця в галузі педагогіки вищої школи, що відображає його здатність до керівництва навчальним процесом і спілкування у професійному середовищі та виявляється у високому рівні професіоналізму, є системоутворювальним чинником ефективності функціонування вищого навчального закладу» [81, с. 7].

А. Грушева зазначає, що «суть управлінської компетентності проявляється в її багатоаспектності та спрямованості діяльності керівника на об'єкт управління з урахуванням його специфіки і характеру розвитку в соціально освітньому середовищі; у комплексі знань, форм та методів управління; відображанні готовності і здатності ефективно проектувати і здійснювати управлінську діяльність; в інтегральній характеристиці керівників, що відображає його професійні якості й особистісні здатності» [40, с. 8]. Управлінську компетентність бакалаврів економічних спеціальностей вона визначає, як «соціально-детерміноване системне динамічне утворення у складі професійної компетентності, яке проявляється в процесі управлінської діяльності, зорієнтованої на досягнення цілей завдяки реалізації знань, умінь, навичок і професійно важливих якостей, що зумовлюють здатність особистості займатись продуктивною професійною діяльністю» [40, с. 8].

Л. Макодзей робить висновок, що управлінська компетентність магістра лісового господарства – це «інтегральне професійне утворення, яке проявляється в процесі управлінської діяльності, в межах якої актуалізується система його управлінських знань, навичок, вмінь, здатностей і професійно важливих якостей» [110, с. 6].

Визначення сутності управлінської компетентності майбутніх інженерів дають Т. Гура, Т. Дніпровська, А. Чорна. Т. Гура робить висновок, що управлінська компетентність – це «відпрацьована досвідом система знань, умінь, навичок, професійно-особистісних якостей та професійних норм і моделей поведінки спеціаліста» [43, с. 8]. Вона визначає управлінську компетентність інженера-електромашинобудівника як «складний комплекс властивостей особистості, що за умови високого їх розвитку, взаємозв'язку, взаємодії і спрямованості на професійно успішну діяльність відображають системоутворювальну здатність фахівця до актуалізації сутнісних характеристик особистості у професійній інженерно-технічній діяльності» [43, с. 8].

Т. Дніпровська вказує, що управлінська компетентність майбутніх інженерів автомобільного транспорту – це «інтегральна характеристика професійної підготовленості, стан опанування майбутнім інженером АТ системою управлінських знань, умінь і навичок, сформованості в нього особистісних, професійних та провідних індивідуально-психічних якостей, які сприяють його ефективній управлінській діяльності на АП» [50, с. 8].

А. Чорна вважає, що управлінська компетентність майбутніх інженерів-програмістів – це «інтегративна характеристика особистості здобувача вищої освіти в галузі інформаційних технологій, що відображає його здатність на основі знань у сфері управління здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкти ІТ-галузі (ІТ-організація, персонал (команда розробників), ІТ-проект, ІТ-маркетинг, інформаційні технології, ризики, якість ІТ-продукту) з метою зміни їх стану чи/та поведінки» [207, с. 7-8].

Управлінську компетентність майбутніх менеджерів досліджує А. Клімова, а сутність цього виду компетентності у майбутніх керівників навчальних закладів визначають Т. Волотовська, І. Дарманська, Л. Оліфіра. Так, А. Клімова під управлінською компетентністю майбутніх менеджерів розуміє «соціально обумовлену складову їх професійної компетентності, яка представляє інтегроване динамічне утворення (здатність), що характеризується системою знань і навичок з теорії та практики управління й опосередковується особистісною готовністю спеціаліста до їх практичної реалізації» [77, с. 7].

Т. Волотовська визначає управлінську компетентність керівників загальноосвітніх навчальних закладів як «інтегроване утворення, яке поєднує в собі систему знань, умінь, професійних та індивідуальних якостей необхідних для здійснення місії закладу загальної середньої освіти, що набули особистісного змісту в педагогічній свідомості керівника та стали спонукальними мотивами його професійної діяльності» [29, с. 7].

І. Дарманська вважає, що сутність управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти «характеризується особистісним ставленням до майбутньої управлінської діяльності, наявністю вмотивованих потреб до засвоєння управлінської та педагогічної інформації, сукупністю знань, умінь, навичок із управління закладами загальної середньої освіти, здатністю реалізовувати здобуті знання, уміння, навички під час навчання в практичній професійній діяльності» [46, с. 15]. Вона трактує управлінську компетентність «з позиції накопичення педагогічного досвіду; оволодіння сучасними технологіями управлінської діяльності; сукупності знань, умінь, навичок, цінностей та якостей; комплексного засвоєння компонентів управлінської діяльності; оволодіння маркетинговою, моніторинговою та бізнесовою специфікою функціонування ЗО тощо» [46, с. 15].

Л. Оліфіра розглядає професійну управлінську компетентність керівника навчального закладу як інтегровану характеристику посадової особи, що «поєднує в собі його особистісно-професійні якості та здатності,

ставлення, професійні знання, вміння й навички вироблення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, ефективного управління об'єктом освіти в умовах динамічних змін і невизначеності» [130, с. 7].

Особливості управлінської компетентності у сфері фізичної культури та спорту досліджували Ю. Дубревський та Ю. Коваленко. Так, Ю. Коваленко визначає управлінську компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності як «інтегративну характеристику особистості, яка поєднує знання, вміння та навички з управління спортивною діяльністю (планування, організацію, координацію, контроль та ін.), професійно важливі якості особистості менеджера (комунікативні, волеві, організаторські, лідерські та ін.), що в сукупності забезпечує управління суб'єктами сфери фізичного виховання та спорту та їх ефективне функціонування» [80, с. 3].

Ю. Дубревський наголошує, що ознаками управлінської компетентності є «наявність знань і механізмів управління, умінь, необхідних для здійснення управлінських функцій, здатність до організації колективної та міжгрупової взаємодії в майбутньому професійному середовищі, стимулювання членів груп і окремих осіб до активної праці, виявлення власної активності, розвитку, особистої відповідальності та професійного обов'язку» [с. 8]. Управлінську компетентність фахівця фізичного виховання і спорту він визначає як «професійну цінність спеціаліста, здатного забезпечити привабливе професійне середовище, ефективну і якісну професійну діяльність з розвитку фізично здорової, духовно повноцінної й інтелектуально-творчої особистості» [52, с. 8-9].

Узагальнюючи результати досліджень проблеми формування управлінської компетентності у майбутніх фахівців різних профілів, можна відзначити наступне. По-перше, низка дослідників відзначає як одну із характеристик – здійснення управлінської діяльності або виконання управлінських функцій. Так, А. Грушева і Л. Макодзей зазначають, що управлінська компетентність проявляється у процесі управлінської діяльності, Ю. Дубревський – у здійсненні управлінських функцій.

По-друге, у деяких роботах указуються складники видів діяльності, які характеризують управлінську компетентність. Так, Ю. Дубревський відзначає організацію колективної і міжгрупової взаємодії, стимулювання членів груп і окремих осіб, виявлення власної активності, розвитку, особистої відповідальності та професійного обов'язку. Ю. Коваленко пише про планування, організацію, координацію, контроль та ін. Л. Оліфіра відзначає прийняття обґрунтованих управлінських рішень. А. Грушева робить наголос на діяльності, зорієнтованій на досягнення цілей.

По-третє, у значній кількості робіт підкреслюється ефективність і продуктивність як якісні характеристики прояву управлінської компетентності. Так, Д. Козлов відзначає, що управлінська компетентність викладача є чинником ефективності функціонування вищого навчального закладу. А. Грушева вказує, що ця компетентність зумовлює здатність особистості займатись продуктивною професійною діяльністю. Т. Дніпровська пише про необхідність сприяння ефективній управлінській діяльності. А. Чорна – про здатність здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкти відповідної галузі. Л. Оліфіра – про ефективне управління відповідним об'єктом в умовах динамічних змін і невизначеності. Ю. Коваленко – про забезпечення ефективного функціонування суб'єктів певної сфери. Ю. Дубревський – про здатність забезпечити ефективну і якісну професійну діяльність.

По-четверте, практично у кожному визначенні управлінської компетентності міститься сукупність властивостей управлінської компетентності. Так, Ю. Дубревський вважає, що ознаками управлінської компетентності є наявність знань і механізмів управління, умінь. Ю. Коваленко – знання, вміння та навички з управління, професійно важливі якості (комунікативні, вольові, організаторські, лідерські та ін.). Л. Оліфіра – особистісно-професійні якості та здатності, ставлення, професійні знання, вміння й навички. І. Дарманська – особистісні ставлення, потреби, сукупність знань, умінь, навичок, цінностей та якостей і здатність реалізовувати цю

сукупність. Т. Волотовська – система знань, умінь, професійних та індивідуальних якостей.

А. Клімова пише про систему знань і навичок з теорії і практики управління, готовність спеціаліста до їх практичної реалізації. Т. Дніпровська – систему управлінських знань, умінь і навичок, індивідуально-психічних якостей. Т. Гура – про систему знань, умінь, навичок, професійно-особистісних якостей і професійних норм і моделей поведінки. Л. Макодзей – про систему управлінських знань, навичок, умінь, здатностей і професійно важливих якостей. А. Грушева – про знання, уміння, навички і професійно важливі якості. Д. Козлов – про знання, уміння, навички, певні здібності та особистісні якості.

Відповідно до проведеного аналізу, вважаємо доцільною позицію науковців, які визначають управлінську компетентність як складник професійної. Так, А. Клімова у авторському визначенні вказує, що управлінська компетентність – це соціально обумовлений складник професійної компетентності, Т. Дніпровська – інтегральна характеристика професійної підготовленості, Л. Макодзей – інтегральне професійне утворення, А. Грушева – соціально-детерміноване системне динамічне утворення в складі професійної компетентності.

З метою визначення сутності поняття «управлінська компетентність майбутнього офіцера» проаналізуємо результати досліджень формування різних управлінських властивостей у майбутніх офіцерів у їх теоретичному аспекті. Низка з них присвячена формуванню управлінської культури. Так, Р. Торчевський визначає управлінську культуру майбутніх магістрів військового управління як «інтегральний компонент їх військово-професійної культури, яка складається з правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та фінансово-економічної видів підготовленості і проявляється в їх ставленні до управлінської діяльності у ЗС України, самого себе як до суб'єктів ОТЛУ, реалізації основних посадових компетенцій як

менеджерів військового управління та інших суб'єктів військово-професійної діяльності» [195, с. 8].

С.. Бурій вважає, що управлінська культура майбутнього офіцера – це «багатогранне, динамічне утворення, що представляє сукупність правил, етичних норм, принципів, життєвих цінностей і настанов, світоглядних позицій, покладених в основу виконання управлінських і організаційних функцій у процесі його службової діяльності» [16, с. 7].

О. Борисюк розуміє управлінську культуру майбутніх офіцерів поліції як «інтегральну властивість особистості, що виражається в здатності опановувати полісменом у процесі професійної підготовки управлінськими знаннями і вмінням ефективно їх використовувати в практичній діяльності» [14, с. 7].

Відповідно до предмета нашого дослідження, особливо значущим є аналіз визначення лідерської компетентності (О. Бойко) та управлінської компетентності (О. Луцький, Т. Мацевко, О. Павленко, Ю. Тарасюк) майбутніх офіцерів. Хоч, потрібно відзначити, що О. Луцький аналізував компетентність майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України, Т. Мацевко – магістрів військово-соціального управління і з психологічної кута зору, О. Павленко – майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку ЗСУ, Ю. Тарасюк – майбутніх фахівців із військового управління.

О. Бойко вважає, що лідерська компетентність майбутніх офіцерів – це «інтегрований складник їхньої військово-професійної компетентності, що визначає комплексну характеристику професійної здатності та готовності бути лідерами у військовій організації, кваліфіковано провадити військово-професійну діяльність відповідно до фахової кваліфікації на основі системи військово-професійних, фахових і лідерських цінностей, мотивації, знань, навичок, умінь, здатностей, професійно важливих лідерських якостей, корпоративної культури, досвіду лідерської поведінки і діяльності» [11, с. 16].

О. Луцький визначає управлінську компетентність офіцера Державної прикордонної служби України як «складне професійно-особистісне утворення, яке формується у процесі фахової підготовки у ВНЗ, розвивається у професійній діяльності й під час підвищення кваліфікації, залежить від теоретичної, практичної та психологічної підготовленості, передбачає високий рівень засвоєння управлінських знань, сформованість умінь і навичок, професійно важливих та особистісних якостей фахівця-управлінця, розвиненість загальної, професійної та корпоративної культури, мотиваційної й емоційно-вольової сфер особистості керівника, а також його здатності до управлінської діяльності. Ця компетентність виявляється у процесі керівництва й управління ООДК, підпорядкованими прикордонними підрозділами, при виконанні оперативно-службових завдань і обов'язків з охорони державного кордону (з метою недопущення незаконної зміни проходження його лінії, забезпечення режиму державного кордону та прикордонного режиму)» [108, с. 6].

Т. Мацевко зазначає, що управлінська компетентність майбутнього магістра військово-соціального управління – це «інтегральна характеристика його професійної підготовленості, основним критерієм якої є готовність до управління виховним процесом, соціально-психологічними й соціальними явищами у військових частинах (з'єднаннях) у мирний і воєнний час, що сприяє його творчій особистісній і професійній самоактуалізації у військово-професійній діяльності» [114, с. 4-5]. Змістом управлінської компетентності є система «управлінських знань, навичок і вмінь, рівень сформованості особистісних, професійних і провідних індивідуально-психічних якостей та культури військового менеджера» [114, с. 4].

Ю. Тарасюк розглядає проблему формування управлінської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців із військового управління. Він визначає управлінську компетентність майбутніх фахівців із військового управління як «структурний елемент загальної професійної компетентності, котра забезпечує ефективність

службово-бойової діяльності та безпосередньо відображається на якості військової діяльності, настроях і дисципліні підлеглих» [187, с. 164].

О. Павленко визначив управлінську компетентність майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку ЗСУ як «складник їхньої професійної компетентності, інтегровану особистісну і професійну якість, яка характеризується як цілісна система взаємозв'язаних і взаємозумовлених компонентів, що забезпечують ефективне виконання офіцером підрозділів зв'язку ЗСУ функцій управлінської діяльності відповідно до посадових обов'язків та особливостей військово-професійного середовища й проявляється в стилі управління, управлінській етиці і поведінці» [134, с. 249].

Проведений аналіз дозволяє відзначити, що при визначенні понять різних управлінських властивостей майбутніх офіцерів, дослідниками підкреслюється їхня майбутня професійна специфіка діяльності. Так, про провадження військово-професійної діяльності пишуть Р. Торчевський і О. Бойко, про управлінську діяльність у Збройних Силах України – Р. Торчевський, про службову діяльність – С. Бурий, про діяльність у військовій організації – О. Бойко, про управління підпорядкованими військовими підрозділами та про виконання оперативно-службових завдань – О. Луцький, про управління військовими частинами (з'єднаннями) у мирний і воєнний час – Т. Мацевко.

Визначення управлінської культури майбутніх офіцерів має свою специфіку. Так, Р. Торчевський робить наголос на різні види підготовленості майбутнього офіцера, які проявляються у його ставленні до себе, діяльності та суб'єктів діяльності. С. Бурий характеризує це поняття через такі складники культури, як правила, етичні норми, принципи, життєві цінності і настанови, світоглядні позиції. Ці особливості визначення культури майбутніх офіцерів виходять за межі предмета нашого дослідження.

Поняття лідерської компетентності та управлінської компетентності майбутнього офіцера вважаємо не тотожними, але певним чином взаємозв'язаними. Принаймні в тому сенсі, що ми розглядаємо поєднання

керівництва і лідерства як можливість для прояву вищого рівня ефективності управлінської діяльності майбутнього офіцера. Із цього погляду, вважаємо важливим, що родове поняття лідерської компетентності майбутніх офіцерів О. Бойком визначено як «інтегрована складова військово-професійної компетентності». Він характеризує цю компетентність через такі властивості, як система цінностей, мотивації, знань, навичок, умінь, здатностей, якостей, корпоративної культури та досвіду.

О. Луцький родове поняття управлінської компетентності визначає як «складне професійно-особистісне утворення», Т. Мацевко – як «інтегральна характеристика професійної підготовленості», О. Павленко – як «складник професійної компетентності», Ю. Тарасюк – як «структурний елемент загальної професійної компетентності». Характеризують вони цю компетентність через знання, уміння, навички, якості та культуру.

Проведений аналіз дозволяє вважати цілком обґрунтованим розгляд управлінської компетентності майбутнього офіцера через таке родове поняття, як «складники професійної компетентності». У характеристиці цієї компетентності вважаємо доцільним підкреслити необхідність здійснення ефективної військово-управлінської діяльності у мирний і воєнний час, а також відзначити ці властивості як складники характеристики, які найчастіше зустрічаються у проаналізованих нами визначеннях, а саме: знання, уміння, навички та якості.

Таким чином, проведений теоретичний аналіз наукових джерел дозволяє уточнити сутність поняття управлінської компетентності майбутнього офіцера як інтегрованого складника професійної компетентності, яка зумовлює його здатність до ефективної військово-управлінської діяльності у мирний і воєнний час на основі здобутих знань, умінь, навичок та особистісно-професійних якостей.

1.3 Структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів

Для аналізу особливостей управлінської компетентності майбутнього офіцера визначимо структурні компоненти цього утворення.

У науковій літературі немає єдиної думки щодо змісту й характеристики структурних компонентів управлінської компетентності. Погляди різних науковців стосовно структури управлінської компетентності показано у табл. 1.1. Незважаючи на різницю поглядів щодо структури управлінської компетентності, можна зазначити, що більшість із них виділяє такі компоненти, які стосуються мотивації, знань, практичних умінь і здатностей фахівців.

Зокрема виділяються компоненти: мотиваційно-цільовий (Т. Волотовська, А. Чорна), мотиваційно-ціннісний (Т. Гура, Т. Дніпровська, А. Клімова), мотиваційний (Л. Макодзей) та емоційно-мотиваційний (О. Луцький). Ми не можемо погодитися із висновками А. Грушевої, Ю. Дубревського і Ю. Коваленко, які не виділяють у структурі управлінської компетентності мотиваційного складника, оскільки вважаємо, що мотивами й цілями людини визначається її наполегливість, активність і спрямованість у виконанні тієї чи тієї діяльності, що є важливим для досягнення успіху в управлінській сфері.

Таблиця 1.1 – Структурні компоненти управлінської компетентності: узагальнення результатів педагогічних досліджень

Автор дослідження	Структурні компоненти управлінської компетентності
Т. Волотовська	мотиваційно-цільовий, організаційно-змістовий, когнітивно-технологічний, рефлексивно-результативний
А. Грушева	когнітивний, функціональний, соціальний, особистісний
Т. Гура	мотиваційно-ціннісний, інформаційно-перцептивний, операційно-дієвий
Т. Дніпровська	мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційно-діяльнісний, емоційно-вольовий, самооцінний
Ю. Дубревський	комунікативний, операційний, оцінювальний
А. Клімова	мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний, особистісний
О. Луцький	емоційно-мотиваційний, когнітивний, функціонально-діяльнісний, ціннісно-особистісний
Ю. Коваленко	когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісно-професійний

Л. Макодзей	мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, особистісний
А. Чорна	мотиваційно-цільовий, операційно-діяльнісний, когнітивний, організаційно-комунікативний, рефлексивний

Т. Волотовська характеризує мотиваційно-цільовий компонент як «сукупність мотивів, адекватних цілям і задачам управління» [29, с. 71], А. Чорна – як «інтерес до здійснення управлінської компетентності, прояв провідних мотивів управлінської діяльності та здатність до вибору ціннісних орієнтацій з урахуванням норм управлінської діяльності» [207, с. 55].

Т. Гура відзначає, що мотиваційно-ціннісний компонент включає «наявність інтересу до вивчення психолого-педагогічних дисциплін; усвідомлення значущості управлінської компетентності для майбутнього фахівця; прагнення до особистісного самовизначення, самореалізації та самовдосконалення» [43, с. 8], Т. Дніпровська – «професійні мотиви, сформовані соціальні установки та розвинуті ціннісні орієнтації щодо управлінської діяльності, наявність стійкого інтересу до управлінської діяльності, задоволення від роботи, спілкування з людьми, потреба кар'єрного зростання, бажання підвищувати кваліфікацію» [50, с. 58], А. Клімова – «ієрархію динамічних утворень спонукального характеру» [77, с. 8].

Л. Макодзей вважає, що мотиваційний компонент «спонукає до управлінської діяльності, спрямовує на успіх, на ефективний результат» [110, с. 8]. О. Луцький визначає емоційно-мотиваційний компонент як мотивацію і спрямованість [108, с. 52].

Таким чином, різні дослідники по-різному характеризують мотиваційний компонент управлінської компетентності, але потрібно відзначити, що при цьому виділяються: мотиви, інтереси, прагнення, установки, цінності, бажання, потреби, спонукання, спрямованість особистості.

Більшість дослідників у структурі управлінської компетентності визначають когнітивний компонент (А. Грушева, Т. Дніпровська, А. Клімова,

Ю. Коваленко, О. Луцький, Л. Макодзей, А. Чорна). Т. Волотовська визначила когнітивно-технологічний компоненти. Але характеристика цього структурного компоненти має певні відмінності у різних дослідників. Так, Т.ПВолотовська визначає когнітивно-технологічний компонент як сукупність не тільки знань, а й умінь і технологій. Вона вказує, що цей компонент управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти – це «знання, вміння, технології здійснення організаційно-методичного супроводу процесу розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО в системі післядипломної освіти» [29, с. 71].

А. Клімова особливим чином характеризує когнітивний компонент як специфічне мислення управлінця, його здатність «до аналізу та проектування реальних проблемних ситуацій, до цілепокладання і вибору ефективного управлінського рішення, управлінського мислення» [77, с. 8]. Інші дослідники характеризують когнітивний компонент як сукупність певних знань.

Т. Дніпровська визначає, що цей компонент включає «знання й об'єктивні уявлення про особливості управлінської діяльності, знання про її зміст, методи, форми та технологію; цілепокладання, прогнозування, діагностику та корегування управлінської діяльності всіх суб'єктів» [50, с. 58].

А. Грушева вказує, що «зміст когнітивного компонента управлінської компетентності бакалаврів економічних спеціальностей з урахуванням вимог ринку праці та інтересів майбутніх фахівців економічних спеціальностей. Він має дві складові: базові професійні знання економістів та професійні знання менеджерів» [40, с. 43].

Ю. Коваленко характеризує когнітивний компонент управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності як сукупність загально-управлінських, спортивно-управлінських, соціально-психологічних знань [80, с. 3]. Л. Макодзей визначає його у майбутніх магістрів лісового

господарства як «сукупність науково-теоретичних і науково-практичних знань про управлінську діяльність взагалі, й особливостей її здійснення в лісовому господарстві, зокрема» [110, с. 8]. А. Чорна вважає, що цей компонент у майбутніх інженерів-програмістів характеризується наявністю «знань інтегративного характеру, що включають загально-наукові, фахові та управлінські знання» [207, с. 52].

Таким чином, якщо А. Клімова характеризує когнітивний компонент управлінської компетентності через особливості мислення та мисленнєві операції управлінця (аналіз, проєктування, вибір рішення), то інші дослідники – через сукупність знань.

Потрібно відзначити, що Т. Дніпровська характеризує цей компонент через загальноуправлінські знання: такі знання, які будуть необхідними будь-кому, хто здійснює управлінську діяльність. На відміну від цього погляду, інші вчені включають у визначення цього компонента також специфічні знання, зв'язані з особливостями професійної діяльності відповідних майбутніх фахівців: базові професійні знання економістів бакалаврів економічних спеціальностей (А. Грушева); спортивно-управлінські знання майбутніх менеджерів спортивної діяльності (Ю. Коваленко); знання про особливості здійснення управлінської діяльності в лісовому господарстві у майбутніх магістрів лісового господарства (Л. Макодзей); фахові знання майбутніх інженерів-програмістів (А. Чорна).

Автор дисертації погоджується з думкою цих учених і відповідно, можна зробити висновок, що когнітивний компонент управлінської компетентності має характеризуватися не тільки загальноуправлінськими, а й специфічними для конкретної професії знаннями, оскільки ефективність управлінської діяльності майбутнього офіцера буде залежати не тільки від знань стосовно переліку управлінських функцій, загальних механізмів прийняття рішень, змісту, принципів, стилів управління тощо, а й визначальною мірою від розуміння специфіки управлінської діяльності у військовій організації. Такої ж думки дотримується й О. Луцький,

досліджуючи проблему формування управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України. Він зазначає сукупність знань офіцера управління органами охорони державного кордону і виділяє загальноуправлінські знання:

- сутність управління та управлінської діяльності, сучасний понятійний апарат управління, менеджменту, рівні управління;
- завдання керівників відповідних рівнів управління;
- елементи організації, процес їх функціонування, внутрішнє і зовнішнє середовище організацій;
- закони і принципи управління, основи теорії інформації та ризиків;
- сутність комунікації, їх види, основні елементи комунікаційного процесу, сутність удосконалення комунікацій;
- поняття організаційної структури управління, принципові положення удосконалення організаційної структури управління;
- сутність і класифікацію рішень, основні етапи процесу вироблення раціональних рішень, методи прийняття управлінських рішень;
- функції і процес управління, методи управління, основи керівництва в організації, форми влади і види впливу, основні підходи до теорії лідерства, основні стилі керівництва;
- основні принципи організації роботи керівника, техніку ділових контактів, основи роботи керівника з документами, принципи організації робочого місця [108, с. 51].

О. Луцький характеризує і специфічні для охорони державного кордону управлінські знання: «зміст концепції інтегрованого управління кордонами, функції інтегрованого управління кордонами; роботу начальника відділу прикордонної служби при організації оперативно-службової діяльності на ділянці відділу прикордонної служби в повсякденних умовах і при ускладненні обстановки, організаційно-штатну структуру штабу прикордонного загону, його призначення та завдання та ін.» [108, с. 51–52].

Поширеною є також думка, що у структурі управлінської компетентності потрібно виділити компонент, який характеризується здатністю фахівця здійснювати управлінську діяльність. Хоча назва такого компонента різниться у різних дослідженнях: функціональний (А. Грушева), функціонально-діяльнісний (О. Луцький), діяльнісний (А. Клімова, Л. Макодзей), операційно-діяльнісний (Т. Дніпровська, Ю. Коваленко, А. Чорна), операційно-дієвий (Т. Гура), операційний (Ю. Дубревський). Так, Т. Дніпровська вважає, що операційно-діяльнісний компонент управлінської компетентності передбачає «володіння способами, прийомами, вміннями щодо процесу аналізу, синтезу, узагальнення і порівняння отриманої управлінської інформації; володіння управлінськими вміннями і навичками; планування та організація заходів в усіх видах професійної діяльності; застосування оптимального стилю управління у ситуаціях, що різко змінюються (комплекс спеціальних умінь і навичок, які проявляються і формуються перш за все в діяльності і спілкуванні)» [50, с. 58] .

Ю. Коваленко операційно-діяльнісний компонент управлінської компетентності визначає як сукупність інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських і комунікативно-управлінських умінь і навичок [80, с. 3-4]. А. Чорна – як «управлінські вміння й навички, здатність до застосування оптимального стилю управління та прийняття управлінських рішень» [207, с. 55]. Л. Макодзей подає діяльнісний компонент як «сукупність управлінських навичок, умінь, здатностей, яка актуалізується в процесі здійснення управлінської діяльності й прийняття управлінських рішень» [110, с. 8].

А. Клімова зазначає, що діяльнісний компонент «представляє практичну готовність майбутнього менеджера до професійної діяльності і схарактеризований сформованими організаційними та комунікативними вміннями, ставленням і вмінням активно включатися в управлінську діяльність, застосовуючи набуті знання в практичній ситуації, зокрема, у нових,

непередбачуваних умовах. Отже, діяльнісний компонент характеризує у певній мірі реалізовану здатність особистості до управлінської діяльності» [77, с. 8].

Узагальнюючи, потрібно відзначити, що у всіх цих роботах діяльнісний компонент управлінської компетентності характеризується з погляду загальних аспектів управлінської діяльності. Схожим чином й О. Луцький характеризує функціонально-діяльнісний компонент управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України як сукупність професійно-управлінських умінь, навичок і досвіду їх застосування [108, с. 6].

На відміну від такої інтерпретації, у роботах А. Грушевої, Т. Гури, Ю. Дубревського відзначається професійна сфера майбутніх фахівців відповідно до предмету дослідження: виробничо-технологічна (Т. Гура), спортивна (Ю. Дубревський), економічна (А. Грушева). А. Грушева відзначає, що «функціональний компонент базується на загальній структурі діяльності людини, потребах і мотивації, що зумовлюють мету діяльності; дії, операції її досягнення; пізнавальні процеси; знання, вміння, навички реалізації управлінських функцій; виконання видів управлінської діяльності, операцій, дій у майбутньому. Його сформованість є підґрунтям для реалізації управлінської компетентності через стиль управління підприємством в економічній сфері. Він охоплює способи управлінських дій, операції (засоби, форми, методи, прийоми, технології управлінського впливу, сформовані на рівні умінь або навичок), форму особистісної поведінки в процесі взаємодії з суб'єктами управління та підлеглими, професійні цінності й етику управлінської суб'єкт-суб'єктної взаємодії» [40, с. 45-46].

Т. Гура вказує, що операційно-дієвий компонент управлінської компетентності випускників електромашинобудівних спеціальностей «передбачає вміння на науковій основі організувати виробничий процес на сучасному підприємстві; фахово сприймати виробничі ситуації; вміти подумки уявляти хід технологічного процесу» [43, с. 8].

Ю. Дубревський характеризує операційний компонент як «систему спеціально-педагогічних умінь, спрямованих на вміле використання загальних функцій управління, застосування форм, методів та прийомів організації управління у фізичному вихованні і спорті» [52, с. 9].

Узагальнюючи визначення науковцями цього структурного компонента управлінської компетентності, потрібно відзначити, що у його характеристиці виділяються: володіння управлінськими вміннями і навичками (Т. Дніпровська, О. Луцький, Л. Макодзей, А. Чорна); вміння організовувати (або організаційні вміння) (Т. Гура, Т. Дніпровська, Ю. Дубревський, А. Клімова, Ю. Коваленко), застосування оптимального стилю управління (А. Грушева, Т. Дніпровська, А. Чорна), застосування форм, методів, прийомів управління (А. Грушева, Ю. Дубревський), прийняття управлінських рішень (Л. Макодзей, А. Чорна).

А. Грушева і Ю. Дубревський указують на вміння реалізації управлінських функцій, а Т. Дніпровська називає деякі функції управління, які має здійснювати управлінець (планування, організація, аналіз, синтез, узагальнення інформації). Ю. Коваленко у характеристиці цього компонента перелічує сукупність умінь і навичок: інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських і комунікативно-управлінських, а А. Клімова окремо виділяє організаційні й комунікативні вміння.

Ми погоджуємося з думкою Т. Дніпровської і А. Клімової, які наголошують на здатності здійснювати управління у ситуаціях, що різко змінюються, та у нових, непередбачуваних умовах.

Низка науковців у структурі управлінської компетентності виділяє також окремий компонент, зв'язаний із наявністю в особистості певних якостей. Так, А. Грушева, А. Клімова та Л. Макодзей визначили особистісний компонент, Ю. Коваленко – особистісно-професійний, а О. Луцький – ціннісно-особистісний.

У характеристиці цього компонента управлінської компетентності науковцями наголошується на розвитку професійно-управлінських якостей. Зокрема, А. Грушева відзначає, що у особистісному компоненті управлінської компетентності бакалаврів економічних спеціальностей «важливим є виявлення та розвиток особистих професійно-управлінських якостей керівника нового типу, здатного управляти виробництвом, організацією, установою, людьми з опорою на знання як базових дисциплін, так і дисциплін гуманітарного циклу (менеджменту, психології управління, соціології)» [40, с. 48].

Л. Макодзей вважає, що особистісний компонент – це «сукупність особистісних, професійно важливих якостей, які визначають індивідуальний стиль управління фахівця тощо» [110, с. 8].

Деякі дослідники визначають цей компонент не тільки як сукупність особистісних якостей, але й включають у його характеристику ціннісно-мотиваційні особливості фахівця. Так, А. Клімова стосовно цього компонента вказує, що «виділення у структурі досліджуваного феномену особистісного компоненту зумовили емпіричні дослідження мотивів управлінської діяльності, їх ієрархії, а також значний інтерес до особистісних (зокрема, вольових та комунікативних) якостей, необхідних успішному менеджеру» [77, с. 8]. Вона характеризує цей компонент як сукупність професійно-значущих якостей особистості.

Ю. Коваленко у характеристиці особистісно-професійного компоненту визначає перелік професійно важливих якостей особистості: комунікативних, вольових, організаторських, лідерських, а також мотивації досягнення успіху в управлінській діяльності [80, с. 3–4].

О. Луцький вважає, що особистісний компонент управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України включає «професійно важливі якості управлінця, сформовані на основі професійних здатностей, ціннісна сфера особистості керівника» [108, с. 6].

Таким чином, можна визначити, що особистісний компонент є сукупністю професійно важливих якостей, і що мотиваційні особливості краще визначати через окремий структурний компонент управлінської компетентності як такий, що визначатиме спрямованість фахівця на управлінську діяльність і зацікавленість нею.

У деяких дослідженнях визначаються рефлексивні, самооцінні та оцінні компоненти управлінської компетентності майбутніх фахівців (Т. Волотовська, Т. Дніпровська, Ю. Дубревський, А. Чорна).

Так, Т. Волотовська виділяє рефлексивно-результативний компонент управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів як «сукупність здібностей передбачати, оцінювати власну діяльність, вибирати стратегію управління, аналізувати та прогнозувати розвиток ЗЗСО» [29, с. 71].

А. Чорна рефлексивний компонент на відміну від Т. Волотовської характеризує виключно через роботу зі своїм «Я» особистості: «усвідомлення й розширення власного досвіду, власних ресурсів особистості, самосвідомість та саморегуляція, вміння забезпечує самоуправління та свідомий контроль результатів своєї діяльності» [207, с. 55]

Т. Дніпровська звертається виключно до самооцінки особистості – самооцінний компонент управлінської компетентності вона характеризує як «адекватна самооцінка своїх дій, впливів, поведінки, думок, висловлювань, прийнятих управлінських рішень, власної управлінської компетентності» [50, с. 58].

Ю. Дубревський вважає, що компонентом управлінської компетентності є оцінювальний – «пов'язаний зі здатністю до оцінювання, корегування дій інших осіб та їх активізації, вмілого стимулювання до ефективної праці, визначення змін, що відбуваються у свідомості, поведінці, фізичному стані майбутніх спеціалістів» [52, с. 9].

Таким чином, ці компоненти вищеназвані науковці визначають по-різному: Т. Волотовська – як і самооцінку своєї діяльності і оцінку діяльності

організації (як об'єкта управління), Т. Дніпровська – тільки як самооцінку, А. Чорна – як самоуправління, саморегуляцію, самоконтроль тощо, Ю. Дубревський – як оцінку діяльності інших осіб.

Зважаючи на різноманітність думок, вважаємо, що оцінка діяльності майбутнього офіцера у структурі управлінської компетентності може бути висвітлена як одна із характеристик його функціонального компонента, оскільки оцінювання, контроль, корекція – необхідні складники успішного управління й самоуправління.

У характеристиці структури управлінської компетентності низка дослідників виділяє також окремі компоненти, які представлені тільки у поодиноких дослідженнях: організаційно-змістовий (Т. Волотовська), соціальний (А. Грушева), інформаційно-перцептивний (Т. Гура), емоційно-вольовий (Т. Дніпровська), комунікативний (Ю. Дубревський), організаційно-комунікативний (А. Чорна).

Т. Волотовська визначає організаційно-змістовий компонент управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів як «сукупність наукових підходів, принципів, методів, форм, засобів необхідних для управління ЗЗСО» [29, с. 71].

Уважаємо знання підходів, принципів, методів, форм, засобів управління важливими для здійснення успішної управлінської діяльності, але їх сукупність має бути складником когнітивного компонента управлінської компетентності.

Т. Дніпровська характеризує емоційно-вольовий компонент управлінської компетентності як «самоконтроль, врівноваженість, стійкість, надійність, твердість у реалізації управлінських функцій, управління своїми діями й станом під час впливу на своїх підлеглих у реальних управлінських ситуаціях» [50, с. 58].

Безумовно, врівноваженість, самоконтроль своїх емоцій, а, відповідно, й стресостійкість є необхідними якостями успішного керівника, але у той же

час вважаємо, що такі якості мають бути складниками особистісного компонента управлінської компетентності.

Низка науковців наголошує на успішній комунікативності керівника. Так, А. Грушева, характеризуючи соціальний компонент управлінської компетентності бакалаврів економічних спеціальностей, зазначає, що він «базується на загальній структурі професійної діяльності та орієнтований на оптимізацію людського ресурсу в організації (установі, на виробництві) – установа системи мотивації працівників для формування мотиваційного клімату, делегування повноважень (раціональне використання принципу «централізації-децентралізації» в колективі), мінімізація контролю діяльності підлеглих, формування команди; створення умов для розвитку кожного члена колективу, взаємодії в колективі на суб'єкт-суб'єктній основі, формування цінностей та реалізації найвищих моральних принципів тощо. Зміст соціального компонента управлінської компетентності бакалавра економічного профілю спирається на знання про соціально-психологічні особливості поведінки груп, колективів, соціальних спільнот, що здійснюють спільну (економічну, управлінську) діяльність, спрямовану на досягнення тієї чи іншої мети; формування та розвиток ефективної соціальної взаємодії із соціумом» [40, с. 47].

Т. Гура визначає інформаційно-перцептивний компонент як такий, що «представлений здатністю фахівця до спілкування з людьми та компетентного спілкування з підлеглими; вмінням працювати в колективі; вмінням збагачувати свою професійну компетентність для підвищення рівня управлінської, моральної культури та культури праці» [43, с. 8].

Ю. Дубревський характеризує комунікативний компонент як «пов'язаний зі спеціальними знаннями й навичками, рефлексивними здібностями, системою управлінських відносин (комунікація, спілкування, предметна та інформаційна взаємодія, процес впливу; прямий і зворотний зв'язок)» [с. 9]. А. Чорна вважає, що організаційно-комунікативний компонент передбачає «вміння планувати і проводити управлінську

компетентність та застосовувати комунікативні навички й проявляти комунікабельність у ході виконання управлінських функцій» [52, с. 55].

Таким чином, можна погодитись із думкою цих учених, і також зробити висновок, що особливо значущими у структурі управлінської компетентності є комунікативні уміння, уміння взаємодіяти, працювати з іншими людьми, згуртовування команди тощо. У той же час, така сукупність умінь може бути відображена у характеристиці функціонального (діяльнісного) компонента управлінської компетентності майбутнього офіцера.

Таким чином, на основі проведеного аналізу вважаємо необхідним виділити у структурі управлінської компетентності майбутнього офіцера такі компоненти, як: мотиваційний, когнітивний, функціональний та особистісний. У той же час, характеристика цих структурних компонентів має засновуватися як на результатах теоретичного аналізу досліджень управлінської компетентності, так і відповідати специфічним особливостям професійної діяльності майбутніх офіцерів.

Є. Денисенко визначає поняття військового управління з позиції різних підходів: «при *процесному (діяльнісному) підході* військове управління розуміють як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, групи таких дій називають функціями управління (планування, організування, мотивування, контролювання); *ситуаційний підхід* передбачає вивчення залежності методів і прийомів, стилів керівництва, функцій та форм взаємодії від конкретного набору обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу... Військове лідерство (здатність керувати) на засадах *особистісного наукового підходу* нині тлумачать як результат продуманої системи професійного навчання й виховання, адже реалізація особистістю управлінських рішень у військовій справі передбачає свідомий ризик, на який мусять іти виконавці, головним мотивом дій яких є не матеріальне стимулювання, а почуття відповідальності за безпеку країни. У контексті особистісного наукового підходу значущим є ставлення до персоналу військової організації як до

людських ресурсів, що автоматично актуалізує проблему орієнтації на людину в середовищі військових командирів, а ефективне управління людськими ресурсами зумовлює наявність уміння не лише розуміти себе та підлеглих, а й бажання командира стати на позицію підлеглих та прийняти їхню думку» [48, с. 8].

Узагальнюючи різні підходи, слід відзначити, що у здійсненні військового управління важливе забезпечення розвитку у майбутніх офіцерів здатності і до успішного виконання управлінських функцій у різноманітних умовах, і до особистої відповідальності за прийняті рішення, і до реалізації людиноцентрованого підходу, що передбачає ціннісне ставлення до персоналу військової організації.

У Законі України «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України» також підкреслюється особиста відповідальність командира: «командир (начальник) є єдиначальником і особисто відповідає перед державою за бойову та мобілізаційну готовність довіреної йому військової частини, корабля (підрозділу) за забезпечення охорони державної таємниці; за бойову підготовку, виховання, військову дисципліну, морально-психологічний стан, збереження життя і зміцнення здоров'я особового складу; за внутрішній порядок, стан і збереження озброєння, боєприпасів, бойової та іншої техніки, пального і матеріальних засобів; за всебічне забезпечення військової частини, корабля (підрозділу); за дотримання принципів соціальної справедливості» [57].

Оскільки лідерство військового офіцера забезпечує можливість здійснювати управлінську діяльність найбільш ефективно, вважаємо за необхідне розглянути деякі вимоги до військового лідера.

О. Бойко зазначає, що «майбутнім військовим лідерам потрібні найсучасніші професійні компетентності. Вони мають постійно проявляти інтерес до інновацій, ініціативність і здатність до командної роботи, а також володіти організаційною ціннісною корпоративною культурою військово-професійного середовища та бути обізнаним у сфері культурного

різноманіття, що нині значно впливає на успішність проведення бойових дій (операцій). Визначено, що майбутні військові лідери мають бути здатними працювати в умовах глобалізації і різких змін обстановки (середовища) – упорядковувати хаос бойової (критичної, кризової) ситуації в керований процес. Сучасним військовим лідерам потрібно вміти з однаковою ефективністю діяти в будь-яких умовах обстановки, на будь-якому рівні військового управління, бути сумісними з іншими для спільних і коаліційних дій. Вони мають стежити за технологічним прогресом у політичній, науково-технічній, військовій, інформаційній, економічній, управлінській, соціальній, психолого-педагогічній, культурологічній та інших сферах загальнолюдського та військового буття» [11, с. 22].

Як бачимо, О. Бойко особливо підкреслює здатність лідера працювати в різноманітних (бойових, критичних, кризових) умовах, різносторонність його розвитку і здатність до самовдосконалення.

У Доктрині розвитку військового лідерства у Збройних Силах України визначено базові компетентності військового лідерства: «аналізувати і синтезувати – здатність військового лідера до розчленування і поєднання частин, аспектів, процесів і явищ у військовій діяльності як єдиного цілого; надихати і мотивувати – здатність військового лідера викликати душевне піднесення, натхнення і спонукати особовий склад до шляхетних вчинків і дій; керувати поведінкою військовослужбовця, визначаючи її організованість, активність і стійкість; вести – здатність військового лідера досконало вивчити можливості особового складу і на основі свого авторитету, довіри і прикладу вести за собою до визначених цілей; розвивати – здатність військового лідера вдосконалювати в особового складу професійні знання, навички та вміння, спонукати його до самовдосконалення, формування світоглядних і ціннісних основ, згуртування навколо визначених цілей і виконання завдань; досягати – здатність військового лідера досягати цілей і успішних результатів військової діяльності на основі володіння способами, методиками і технологіями з оптимальним використанням

наданих для цього ресурсів; трансформувати – здатність військового лідера позитивно перетворювати (змінювати) корпоративну культуру військової організаційної структури і досягати мети завдяки відданості вищим ідеалам і моральним цінностям; приділення індивідуальної уваги і підтримки кожному військовослужбовцю; сприяння творчим та інноваційним ідеям для вирішення проблем» [51, с. 14–15].

На основі аналізу наукових і нормативних джерел визначаємо основні напрями діяльності офіцера при здійсненні управлінської та лідерської діяльності, а саме:

- аналітична – це здатність аналізувати інформацію);
- організаційна – основана на мотивації, забезпечення досягнення поставлених цілей, контроль, оцінка тощо;
- розвивально-виховна – це забезпечення професійного, бойового, фізичного розвитку особового складу, його морально-патріотичного виховання);
- самовдосконалення – необхідна умова інноваційності, саморозвитку та особистого прикладу для підлеглих;
- комунікативно-соціальна – це забезпечення ефективного професійного спілкування, згуртування підлеглих як єдиної команди тощо.

В. Ягупов особливо наголошує на незалежності й глибині аналітичного управлінського мислення офіцера. Він зазначає, що в управлінській сфері офіцери як суб'єкти військового управління мають:

- володіти системним практичним мисленням;
- володіти проблемним баченням військової та управлінської дійсності;
- бути здатним використовувати в управлінському мисленні погляди, протилежні своїм;
- бути незалежним в інтелектуальному відношенні в процесі ухвалення управлінського рішення від самого себе, від традицій, досвіду та шаблону;

- бути здатним творчо розв’язувати проблеми при дефіциті умов і без наказів зверху;
- бути мобільним (оперативним) і конкретним у прийнятті рішень;
- володіти конкретним мисленням, тобто уміти ставити завдання підлеглому особовому складу продумано, подібно тому, як програміст, складаючи програми, видає команди машинним комплексам;
- уміти знаходити оптимальні рішення в складних суперечливих ситуаціях тощо [215, с. 211].

Визначені аналітичні та інші напрями управлінської діяльності є основою для характеристики умінь і здатностей функціонального компонента управлінської компетентності майбутнього офіцера. У той же час, проведений аналіз специфіки управлінської професійної діяльності офіцера дозволяє нам обґрунтувати необхідність такого компонента у структурі управлінської компетентності майбутнього офіцера як педагогічний.

Доведено, що важливість постійного розвитку особового складу для забезпечення високого рівня виконання ним військових обов’язків, високого рівня його бойової та мобілізаційної готовності є підґрунтям для визначення такого компонента. Офіцер має бути готовим навчати, виховувати та розвивати особовий склад військового підрозділу, підтримувати дисципліну, високий рівень морально-психологічного та патріотичного духу.

Педагогічна діяльність як складник управлінської діяльності зазначена і у Законі України «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України». Зокрема у цьому документі визначені такі обов’язки командира, які окреслюють його педагогічну роботу:

- організовувати та безпосередньо керувати бойовою підготовкою, здійснювати контроль за її ходом, об’єктивно оцінювати досягнуті підлеглими результати, підбивати підсумки й заохочувати кращих, узагальнювати й упроваджувати передовий досвід у практику навчання

особового складу, ефективно використовувати навчально-матеріальну базу, спрямовувати кошти та матеріальні засоби на вдосконалення цієї бази;

- особисто проводити навчання та заняття з особовим складом військової частини, корабля (підрозділу), займатися правовим вихованням підлеглих, своєчасно вживати заходи для виконання завдань соціально-психологічного забезпечення бойової підготовки;

- постійно виховувати підлеглих у дусі гуманізму й людяності, спираючись при цьому на загальновизнані принципи міжнародного права;

- проводити роботу щодо зміцнення військової дисципліни, запобігання надзвичайним подіям, кримінальним та іншим правопорушенням серед особового складу, своєчасно виявляти й усувати їх причини; аналізувати стан військової дисципліни і об'єктивно доповідати про це старшому командирові (начальникові) [57].

Узагальнюючи проведений аналіз, визначаємо структурними компонентами управлінської компетентності майбутнього офіцера:

- мотиваційний;
- когнітивний;
- функціональний;
- педагогічний;
- особистісний.

Проведений теоретичний аналіз також дозволяє визначити змістову характеристику вказаних структурних компонентів.

Мотиваційний компонент передбачає наявність стійкого інтересу у майбутнього офіцера до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму та усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної діяльності у повсякденних, кризових і бойових умовах.

Когнітивний компонент характеризується сукупністю військово-управлінських знань майбутнього офіцера.

Функціональний компонент передбачає можливість здійснення майбутнім офіцером управлінської діяльності у тому числі в особливих,

кризових, бойових умовах. Функціональний компонент включає сукупність умінь і здатностей:

- інформаційно-аналітичні уміння (отримання й аналіз інформації);
- організаційні уміння (передбачають можливості виконання управлінських функцій – цілепокладання, планування, мотивація, прийняття рішень, розпорядження, оцінка);
- соціальні уміння (комунікація, взаємодія та згуртовування підлеглих);
- здатність до самовдосконалення (готовність і уміння саморозвитку).

Педагогічний компонент характеризується готовністю майбутнього офіцера навчати й виховувати особовий склад військової частини, підтримувати дисципліну, високий рівень професійно-військових, бойових, фізичних умінь, забезпечувати дотримання ними моральних і патріотичних цінностей.

Особистісний компонент передбачає сформованість у майбутнього офіцера сукупності професійно важливих якостей, необхідних для успішної управлінської діяльності.

У науковій літературі немає єдиної думки, якою має бути сукупність професійно важливих якостей офіцера. Окрім уже визначених вище відповідальності та лідерства, розглянемо, які ще якості офіцера та командира зазначаються у нормативних і наукових джерелах.

О. Кокун в особистісному компоненті структури лідерських якостей майбутнього офіцера виділяє: активність, ініціативність, обов'язковість, надійність, відповідальність, почуття гумору, оптимістичність, чесність, патріотизм, прагнення до самовдосконалення [82, с. 174].

У Доктрині розвитку військового лідерства у Збройних Силах України визначені ментальні, фізичні й емоційні чесноти та властивості характеру військового лідера, зокрема: «патріотичні переконання, авторитет (повага, довіра), професійність (фаховість, компетентність), досвід, прагнення до

постійного самовдосконалення та вимогливість до особового складу як до самого себе, воля, самодисципліна, ініціативність, розсудливість, впевненість, ерудованість, відповідальність, підзвітність, комунікабельність» [51, с. 14]. До емоційних властивостей було віднесено: «мужність (емоційна зрілість), самоконтроль, емоційний баланс і стабільність, емоційний інтелект» [51, с. 14].

А. Турчинов визначає такі якості, важливі для майбутнього офіцера: відповідальність, емоційно-вольова стійкість, вимогливість, дисциплінованість, здатність до рефлексії [198, с. 12].

А. Бухун наголошує, що «патріотизм – категорія громадянського виховання, що передбачає формування почуття любові до свого народу, держави, Батьківщини, поваги до батьків, роду, традицій та історії, усвідомлення належності до них, досконале знання рідної мови, сумлінне дотримання не лише конституційних законів, а й виконання професійних обов'язків, власний внесок до розвитку країни» [20, с. 8].

На основі аналізу нормативної й наукової літератури, ми визначаємо, що важливими професійними якостями майбутнього офіцера є відповідальність, лідерство, патріотизм, урівноваженість, вимогливість, сила волі, справедливість, упевненість, самодисципліна, мужність, активність, чесність.

Таким чином, на основі теоретичного аналізу уточнено й визначено характеристику структурних компонентів управлінської компетентності майбутнього офіцера (мотиваційний, когнітивний, функціональний, педагогічний, особистісний).

Висновки до розділу 1

1. У розділі визначено недостатній стан розробленості проблеми формування управлінської компетентності майбутнього офіцера. У той же час соціально-політичні умови воєнного конфлікту, багатогранність і складність здійснюваної офіцером управлінської діяльності, реформи військової освіти вимагають особливої уваги до її розв'язання.

2. Уточнено особливості управлінської діяльності військового офіцера тактичного рівня на первинних посадах його кар'єри: усвідомлення місії підтримання миру і безпеки у державі та світі; здатність забезпечити виконання підпорядкованим підрозділом військового, у тому числі бойового, завдання; регламентованість діяльності; підвищена складність, непербачуваність, екстремальність умов; особиста відповідальність за прийняті рішення; важливість стресостійкості та врівноваженості у зв'язку з підвищеною напруженістю, необхідністю діяти в умовах інформаційної й часової обмеженості; забезпечення навчання й виховання особового складу; необхідність дотримання демократичних і гуманістичних цінностей; спрямованість на постійне самовдосконалення; готовність до безпосередньої комунікації та взаємодії з особовим складом військового підрозділу; важливість високого рівня моральності, справедливості, честі й порядності.

3. Уточнено сутність поняття управлінської компетентності майбутнього офіцера як інтегрованого складника професійної компетентності, яка обумовлює його здатність до ефективної військово-управлінської діяльності у мирний і воєнний час на основі здобутих знань, умінь, навичок та особистісно-професійних якостей.

4. Визначено, що структурними компонентами управлінської компетентності майбутнього офіцера є: мотиваційний, когнітивний, функціональний, педагогічний, особистісний.

5. Охарактеризовано структурні компоненти управлінської компетентності майбутнього офіцера. Мотиваційний компонент передбачає

наявність стійкого інтересу у майбутнього офіцера до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму та усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної діяльності у повсякденних, кризових і бойових умовах. Когнітивний компонент характеризується сукупністю військово-управлінських знань майбутнього офіцера. Функціональний компонент передбачає можливість здійснення майбутнім офіцером управлінської діяльності у тому числі в особливих, кризових, бойових умовах. Педагогічний компонент характеризується готовністю майбутнього офіцера навчати й виховувати особовий склад військової частини, підтримувати дисципліну, високий рівень професійно-військових, бойових, фізичних умінь, забезпечувати дотримання ними моральних і патріотичних цінностей. Особистісний компонент передбачає сформованість у майбутнього офіцера сукупності професійно важливих якостей, необхідних для успішної управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 2

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ

2.1 Обґрунтування педагогічних умов

У забезпеченні ефективного формування управлінської компетентності ключову роль відіграє мотивація майбутніх офіцерів. Коли майбутні офіцери є високомотивованими особистостями, вони виявляють більшу старанність у освоєнні необхідних управлінських умінь, поглибленні знань і розвитку професійних якостей, вони готові долати труднощі військової підготовки, прагнучі до самовдосконалення.

Дійсно, досягнення високих результатів, намічених цілей і завдань – це все, значною мірою, визначається мотивами людини. Особливе значення має мотивація людини, коли мова йде про підготовку майбутнього офіцера до здійснення ефективної управлінської діяльності. В. Свистун підкреслює, що «успіх в управлінській діяльності залежить не тільки від здібностей і знань, а й від мотивації, прагнення самостверджуватись, досягати високих результатів. Чим вищий рівень мотивації, чим більше мотивів спонукають керівника до діяльності, тим більше зусиль він схильний докладати» [177].

Мотивації курсантів у процесі формування управлінської компетентності потрібно приділяти особливу увагу. Мотивація є передумовою відданості, мужності та ентузіазму у ефективному виконанні офіцером своїх обов'язків. Умотивований офіцер, швидше за все, керуватиме своїм підрозділом таким чином, щоб створити позитивну атмосферу взаємодії і підтримки з одного боку і вимагати якнайкращого виконання своїх обов'язків і успішного виконання поставлених перед військовою частиною завдань – з іншого. По суті, мотивація є наріжним каменем здатності всебічно розвиненого офіцера керувати і досягати успіхів у своїй управлінській діяльності.

Мотивація офіцерів має особливе значення при виконанні ними управлінських функцій в умовах війни, протидії російській агресії. У складних ситуаціях такі офіцери залишаються стійкими і надихають свої підрозділи на витривалість, підтримуючи моральний дух і почуття спільної мети. Вони подають приклад, демонструючи мужність, етику і відданість цілям захисту незалежності України, що, своєю чергою, мотивує їхніх підлеглих наслідувати таку поведінку. Зрештою, роль мотивації в успішній управлінській діяльності офіцера неможливо переоцінити. Це ключова сила, яка дає їм змогу ефективно керувати, приймати вірні рішення, адаптуватися до змін, ефективно спілкуватися і надихати свою команду на досягнення виняткових результатів.

М. Артеменко розглядає роль мотивації в аналізі, висуненні гіпотези, пізнанні та розв'язанні конкретних завдань, що важливо для нас з погляду здатності майбутнього офіцера приймати ефективні, правильні управлінські рішення. Він зазначає: «важливим показником активності пізнання, особливо в структурі управлінських процесів, є висунення гіпотез в процесі вирішення завдань. Мотиваційно-особистісні установки суб'єкта проявляються у таких властивостях гіпотетичного процесу, як його продуктивність, спрямованість, міра відмінності ознак, що лежать в основі гіпотези. При малій особистій значущості мотивів, які спонукають до процесу вирішення завдань, процедур розрахунку, гіпотези висловлюються суб'єктом на основі окремих, взятих ізольовано, поза системою, ознак предмета пізнання. При цьому часто спостерігається стереотипія гіпотез, коли спростування висловленого передбачення не приводить до перегляду і нового аналізу гностичної ситуації. Проте і з тим феноменом, який стосовно пізнання характеризується як стабільність прогностичного стилю, стереотипність не має нічого спільного, оскільки пов'язана не з переконливістю суб'єкта у своєму погляді, а з повторюваністю, продиктованою байдужістю до ситуації вирішення завдань та її результату» [2, с. 95].

Низка дослідників підкреслює важливість мотивації для досягнення ефективної управлінської діяльності. Так, В. Свистун указує, що «суб'єктивна цінність та привабливість успіху в управлінській діяльності – це важливий чинник, який визначає мотивацію досягнення» [177]. М. Артеменко підкреслює, що «в управлінській діяльності достатньо поширеним є мотив досягнення, який спонукає до пізнавальної діяльності. Чим більшої значущості для суб'єкта має даний мотив, тим менше помилок при вирішенні завдань допускає суб'єкт пізнання, тобто тим адекватнішим є пізнання» [2, с. 6]. В. Король вважає, що висока мотивація успіху «зумовлює активність і творчість особистості в досягненні більш високих результатів діяльності» і тому є необхідною у структурі управлінської компетентності [84, с. 7].

Мотивація досягнення військових офіцерів характеризується сильною потребою і прагненням досягти успіху у виконанні своїх обов'язків, продемонструвати лідерство, виконати поставлені завдання якнайкраще і відстоювати цінності й принципи захисту країни. Діяльність офіцерів часто супроводжується складними й мінливими умовами, які вимагають уміння розв'язувати проблеми і критичного мислення, а мотивація досягнення може допомогти майбутньому офіцеру досягти успіху попри всі труднощі й небезпеку.

Т. Мацевко, аналізуючи управлінську компетентність майбутніх офіцерів, зазначає, що коли переважає мотив досягнення успіху, їм притаманні такі прояви: «сприйняття ситуації досягнення як необхідної та звичної складової життя; впевненість в успішному результаті; активний пошук інформації про свої успіхи; готовність брати на себе відповідальність і рішучість у невизначених ситуаціях; вибір цілей середньої чи вищої трудності, велика інтенсивність прагнення до мети; отримання підвищеного задоволення від цікавих завдань; бажання робити більш або менш складну роботу, але таку, яку можна реально виконати; здатність не розгубитися в ситуації змагання чи перевірки здібностей; прагнення до розумного ризику;

середній, реалістичний рівень домагань; велика завзятість у випадку виникнення перешкод; підвищення рівня домагань після успіху та зниження після невдачі; реалістичне узгоджене планування з орієнтацією на віддалене майбутнє. Отже, цей мотив забезпечує високий рівень активності, спонукає особистість шукати нові способи втілення власної енергії, здібностей і сил» [114, с. 120–121].

Коли курсанти прагнуть стати успішними військовими офіцерами, вони демонструють особливу наполегливість, витримку і відданість військовій справі. Мотивація досягнення допомагає розвинути фізичну й психічну витривалість, вистояти перед фізичним виснаженням і психічним стресом, забезпечує стійкість, необхідну для виснажливих фізичних вправ, виконання завдань в умовах моделювання бойових дій і тривалих польових навчань. Курсанти бачать себе як майбутніх лідерів, які повинні бути здатними приймати важливі й часто важкі рішення під тиском. Мотивація досягнення спонукає їх розвивати лідерські навички, необхідні для ефективного керівництва своїми підрозділами і прийняття розумних, виважених рішень у ситуаціях невизначеності та ризику.

Небажаною для майбутнього офіцера є переважання мотивації уникнення невдач. Т. Мацевко так описує таку особистість: «високий рівень мотивації уникнення невдач впливає на всю поведінку особистості. Можна прогнозувати, що вона частіше за все уникатиме ситуацій досягнення, не проявлятиме ініціативи, буде підкорятися вимогам ситуації, іноді йти на необґрунтований ризик. Ставити перед собою легкі або дуже складні цілі, успіх чи неуспіх у досягненні яких не впливатиме на самооцінку. У разі постановки реальних цілей буде шукати зовнішньої допомоги та підтримки, відволікаючись від діяльності. Не прагнунтиме отримати зворотній зв'язок» [114, с. 121].

Т. Мацевко підкреслює, що переважання мотивації досягнення чи, навпаки, мотивації уникнення невдач є важливими, оскільки «впливають на рівень включеності в управлінську діяльність на оперативно-тактичному

рівні» [114, с. 121]. Безумовно, командир, який не здатен до самотійності, взяття на себе відповідальності, а іноді й схильний до необґрунтованого ризику – це некомпетентний командир, який може нести загрозу як для себе, так і для своїх підлеглих. І навпаки, командир із переважанням мотивації досягнення буде намагатися у будь-яких умовах досягнути успіху, враховуючи ресурси, цінність особового складу і поставлені задачі.

Аналізуючи необхідність забезпечення високої мотивації майбутніх офіцерів до управлінської діяльності, потрібно зробити наголос на важливості здатності курсантів дотримання принципів моральності й гуманізму у майбутній професії. Як підкреслює Л. Кринець, «нашій державі потрібні гуманітарно-освічені й гуманно виховані офіцери-професіонали» [92, с. 87]. Ю. Бец та В. Мичковська зазначають, що у вихованні майбутніх офіцерів «принцип гуманізму – проявляється у визнанні людини найвищою цінністю, а її права – пріоритетними. Він вимагає шанобливого ставлення до кожного вихованця, забезпечення свободи совісті, віросповідання, світогляду, турботи про фізичне, психічне, духовне і соціальне здоров'я» [6, с. 20].

Гуманістичні засади управлінської діяльності розглядають у своїх працях Т.О. Бутенко, Н. Волошина, Т.К. Ісаєнко, С.А. Калашнікова, К. Кравченко, А.І. Кузьмінський, А. Кучерявий, В.І. Мірошніченко, Н.В. Підбуцька, О.С. Пономарьов, О.Г. Романовський, Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, С.І. Яковенко [19; 30; 72; 74; 88; 89; 95; 97; 98; 138; 139; 140; 168; 172; 174; 176; 192; 202; 216; 231].

У вищому військовому навчальному закладі має створюватись атмосфера гуманізму і поваги до курсантів таким чином, щоб у майбутньому, приймаючи управлінські рішення, вони враховували всі ризики і, виконуючи обов'язки щодо захисту української держави, усвідомлювали цінність кожного життя – як підлеглих свого підрозділу, так і цивільних. Офіцери повинні дотримуватися найвищих стандартів моральності, гуманності та військової честі навіть у етично складних ситуаціях.

У той же час низка дослідників указує на складнощі прищеплення цінностей гуманізму і людяності курсантам у ВВНЗ. Так, А. Сторожук зазначає, що «на сьогодні при підготовці військових фахівців недостатня увага приділяється гуманітарній спрямованості навчання, формуванню гуманістичних цінностей майбутніх офіцерів. Тому важливим напрямком діяльності вищої військової школи по оптимізації системи підготовки курсантів різних спеціальностей вбачається посилення гуманітарного компонента у викладанні всіх дисциплін навчального циклу» [184, с. 228].

І. Грузнов вважає, що «військова організація завжди була складовою суспільства. Тому все, що характеризує культуру суспільства, поширюється і на військові формування. Гуманізація та демократизація взаємовідносин в суспільстві висуває все більш високі вимоги до рівня моральної вихованості військовослужбовців. Процесу морального виховання військовослужбовців на сучасному етапі властиві і негативні явища. Зазначений процес функціонує так, що нерідко після проведення виховних заходів формується психологічна структура особистості зовні переважно пристосовницького характеру. Це обумовлено тим, що змінилися люди, їхні цінності, ставлення до військової служби. Необхідний ріст самосвідомості йде однобоко, супроводжуючись правовим і моральним нігілізмом. Має місце анархічний опір владі, неприйняття авторитетів. Усе більше молодих людей у період до призову на військову службу одержують досвід ігнорування законів» [41, с. 460].

Ю. Бец і В. Мичковська роблять висновок, що «вивчення стану сформованості моральності у майбутніх офіцерів-прикордонників показало, що на практиці спостерігається стандартизація виховного процесу, зберігаються застарілі способи передачі ціннісного ставлення до світу в готовому вигляді, відбувається підміна гуманістичної педагогіки випадковим набором виховних заходів; що перешкоджають розгортанню процесу сходження самої особистості на шляху від абстрактного до конкретного. Навчальний заклад здебільшого не зумів подолати авторитаризм,

кардинально змінити філософію та ідеологію виховання, повернутись до інтересів особистості, її насущних проблем. Тому сьогодні важливо здійснити поглиблення теоретико-методологічних засад гуманістичного виховання курсантів, продовжити розробку та апробацію особистісно орієнтованих технологій, вести пошук резервів підвищення ефективності виховного процесу. Для успіху такого пошуку в науці склались серйозні передумови» [6, с. 20].

Дійсно, прищеплення гуманістично-моральних цінностей потребує особливих зусиль від ВВНЗ, адже такі цінності мають бути не тільки сприйняті й осмислені вони мають стати керівними принципами у повсякденній і службовій діяльності майбутніх офіцерів. В основі характеру військового офіцера має лежати глибоке почуття відповідальності не лише перед вищим керівництвом і законом, а й перед окремими людьми під їхнім командуванням і своєю нацією загалом.

Поєднання людяності й моралі має відрізняти українського офіцера як у мирний час, так і під час збройного конфлікту. Зараз, у часи війни, все більш відомими стають факти нелюдської поведінки, тортур, наджорстокості, тероризму російських офіцерів і рядових в Україні. Вони зухвало порушують Женевські конвенції і норми міжнародного гуманітарного права у поводженні з українськими полоненими, пораненими, цивільними. Про дотримання звичаїв війни і гуманність мова взагалі не йде.

Українська армія сповідує й демонструє у цій війні протилежні цінності й чесноти. Не тільки відбувається захист недоторканності української державності та кордонів, а й захист тих демократичних цінностей свободи, незалежності, гідності, соціальної свідомості, безпеки, солідарності, громадського порядку, честі, правди, життя, якими керуються у цивілізованому світі та які є незрозумілими для наших російських ворогів. Саме у такому дусі мають навчатися й виховуватися майбутні офіцери у процесі формування управлінської компетентності.

Ю. Бец і В. Мичковська зазначають, що завданнями формування гуманістичних цінностей курсантів у контексті сучасної етичної культури є:

- засвоєння елементів прикладної етики, ознайомлення з її базовими категоріями і проблемним полем гуманістичних цінностей;
- вивчення гуманістичної моралі як прогресуючого культурного феномену людства;
- актуалізація гуманістичних традицій світової, вітчизняної етичної культури, сфер їхніх взаємовпливів на формування внутрішньої системи моральних регуляторів поведінки курсантів;
- оволодіння досвідом гуманного ставлення людини до самої себе, до інших людей, до природи, до суспільства загалом;
- оволодіння технологіями проєктування і поліпшення власного життя, створення самобутнього особистісного образу;
- укорінення почуття належності до своєї етноетичної культури, ідентифікація себе з українським народом;
- формування внутрішніх моральних регуляторів (совісті, честі, обов'язку, власної гідності, спроможності робити вибір між добром і злом, оцінювати гуманістичними критеріями свої вчинки і поведінку);
- стимулювання навичок сучасного соціального життя, громадянського миру, національної злагоди [6, с. 21].

О. Бойко окремо зазначає значення моральної мотивації. Він указує, що «з точки зору національної ідентичності, цінностей та етики військового лідера, можна зазначити, що моральна мотивація офіцера підрозділу (організаційної структури, боєздатної команди, військового колективу) є достатньо сильним психологічним засобом, що забезпечує систему моральних цінностей: людяності, гуманізму, доброти, поваги, бережного ставлення до підлеглих» [12, с. 563].

Мотивація курсантів дотримуватися у своїй управлінській діяльності гуманістично-моральних принципів буде означати бажання певним чином вибудовувати взаємодію з командирами, підлеглими, підрозділами і

цивільними особами. Вони будуть здатними до співчуття, розуміння надій і прагнень тих, кого вони ведуть за собою, вони зможуть створити у своїх частинах почуття єдності, товариства й командної роботи, оскільки підлеглі будуть розуміти, що командир зацікавлений у них і їхніх інтересах.

Військові офіцери мають бути здатними підтримувати принципи гуманності навіть у розпал бою. Вони повинні приймати важкі рішення, зважуючи цінність людського життя, зміст тактичного завдання та стратегічні цілі місії українських сил безпеки й оборони загалом. Це вимагає від них розгляду етичних наслідків своїх дій, мінімізації жертв серед цивільного населення та дотримання міжнародних законів і конвенцій, що регулюють збройні конфлікти. По суті їхня людяність спонукає їх діяти стримано навіть у найжахливіших обставинах.

Л. Крimeць пропонує громадський проєкт гуманітарно-акмеологічної моделі, яка передбачає, зокрема, усвідомлення морально-етичних цінностей і принципів. Автор відзначає, що ця модель включає п'ять рівнів: «на особистісно соціальному рівні проєктується і здійснюється позитивний цілеспрямований взаємний вплив міжсуб'єктних відносин у військовому соціумі, в курсантському колективі, коли ядром відносин виступає людяність і людиновимірність. Психічний рівень передбачає психічну стійкість курсанта, розуміння ним реальності, емоційно-вольову компетентність, уміння відчувати й адаптуватися до іншої людини, вимог суспільства. Герменевтичний рівень характеризується розвиненим прагненням до пізнання і розуміння, здатністю виявляти і декодувати метафори, які приховані в герменевтичному просторі вербальних репрезентацій відчуттів і досвіду. Символічний рівень відображає формування цілісної особистості, гармонізацію відносин між реальністю і віртуальністю, корекцію власних професійних моделей світу та професійного світогляду, здатність до гнучкого застосування теорії в ході вирішення службових завдань на практиці. Екзистенційний рівень пов'язаний з розвитком почуття відповідальності як «заклику до дії» за власне життя і долю, вміння вчасно і безпомилково

розпізнавати специфіку проблем, а також формуванням альтруїзму як засобу подолання екзистенціальної ізоляції» [92, с. 91].

Як бачимо, забезпечення формування цілісної ціннісної структури особистості курсанта – складна й багатоаспектна проблема. У той же час мотивація до слідування морально-гуманістичним принципам означає готовність майбутнього офіцера проявляти повагу до людської гідності, честі, прав підлеглих, виявляти терпимість, коректність, ввічливість, брати відповідальність за життя своїх підлеглих, демонструвати стриманість, холодокровність, урівноваженість. Такі офіцери у своїй управлінській діяльності демонструють відданість служінню національним інтересам своєї країни, дотримуються високих етичних стандартів, діють чесно й прозоро як у стосунках із вищим керівництвом, так і з підлеглими.

Таким чином обґрунтовано, що *однією з педагогічних умов формування управлінської компетентності є мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму.*

Інша педагогічна умова формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів визначалася потребою у максимальному розкритті особистісного потенціалу курсантів у процесі професійної підготовки. Одним із дієвих способів такого розкриття управлінських здатностей курсантів є застосування у системі військової освіти методу коучингу.

О. Бойко зазначає, що хоч цей метод з'явився у 70–80-х роках ХХ ст., але саме протягом останніх 10 років набув популярності, у тому числі у навчанні військових офіцерів [12]. Крім того, він зробив узагальнення, що метод коучингу є одним із таких, що оптимально забезпечує формування і знаннєвих, і вміннєвих (вправних) і поведінкових компетентностей [12, с. 294].

Ю. Тарасенко і Ю. Чичкан-Хліповка вказують, що «суб'єктами коучингу в організації виступають: 1) власне, коуч; 2) людина, що навчається; 3) група людей, що навчаються» [186]. А об'єктами коучингу

виступають: «1) знання; 2) навички та вміння; 3) існуючі компетенції людини (групи людей), що навчаються» [186]. Ми підтримуємо цю думку і вважаємо, що метод коучингу дозволяє забезпечити розвиток і удосконалення і мотиваційних, і особистісних якостей, і знань, і функціональних і педагогічних здатностей і вмінь курсантів, тобто всіх структурних складників управлінської компетентності майбутнього офіцера.

Коучинг – це метод, який орієнтований на розвиток здобувача освіти, допомагаючи йому у досягненні особистих і навчальних цілей. Метою коучингу є не лише досягнення поточних цілей, а й розвиток курсанта як особистості у довгостроковій перспективі. Коуч, у ролі якого в освітньому процесі виступає викладач, допомагає майбутнім офіцерам розвивати навички саморефлексії, що дозволяє їм краще розуміти свої сильні й слабкі сторони, а також навчатись на своїх помилках.

Коучинг також сприяє формуванню у курсантів навичок самоорганізації і самодисципліни, він підтримує їх мотивацію, допомагаючи їм долати труднощі та розробляти стратегії досягнення своїх цілей. Ефективність коучингу полягає у його індивідуальному підході: кожна особистість унікальна, і коуч адаптує свої методи й техніки до потреб і характеру кожного курсанта.

І. Голіяд, Т. Чернова зазначають, що «педагогічний коучинг – це сукупність способів і прийомів педагога, які використовуються ним у професійній діяльності з метою виявлення та реалізації потенціалу суб'єкта освітнього процесу» [33, с. 107]. Вони підкреслюють гуманістичну спрямованість цього методу: «коучинг відповідає на основне запитання “Як мені стати кращим?”. Підґрунтя коучингу: цілі, цінності, переконання. Коучинг є процесом створення, націленості на сьогодення й майбутнє та розуміння його через дію» [33, с. 107]. С. Резнік також зазначає, що коучинг «засновується на образі «ідеального-Я», на мріях, «особистісному баченню майбутнього», які призводять до усвідомлення бажаних змін, мотивації до

змін, постановки власних цілей та активізації людини до конкретних дій» [166, с. 102].

Особливістю коучингу у системі вищої освіти є те, що він зосереджується на самостійності здобувачів освіти, тобто спонукає до саморозвитку, самовизначення й самовдосконалення. Коуч прислухається до здобувача освіти, намагається глибше зрозуміти його мотивацію, цілі та проблеми, а також допомагає йому сформулювати конкретні кроки для досягнення найбільш значущих прагнень. Це процес спільного дослідження й пошуку відповідей, при якому здобувачі освіти самі знаходять рішення замість покладатися на готові відповіді та інструкції.

А. Книш також підкреслює самостійність і відповідальність здобувача освіти при застосуванні цього методу: «відповідальність за успіх у навчанні лежить передусім на самому студентові, а не на викладачеві. Але для того, щоб процес руху студента до оволодіння новими знаннями, уміннями, навичками та компетентностями розпочався, викладач має створити в своїй аудиторії унікальний коучинговий простір, що буде стимулювати виникнення свідомості та відповідальності за власний професійний розвиток у студента» [79, с. 25].

Отже, коучинг не тільки своєю смисловою спрямованістю, коли власне курсант ставить перед собою певні цілі та йде до їх досягнення, сприяє особистісному розвитку, а й організаційною специфікою застосування впливає на розвиток таких якостей майбутнього офіцера як відповідальність, самодисципліна, вимогливість до себе, сила волі, впевненість, активність, чесність.

Узагальнюючи вищенаведені аргументи, варто зазначити, що перевагами застосування методу коучингу в освітньому процесі є:

- наголос на тому, що здобувачі освіти самі відповідають за свій процес навчання і приймають рішення, спрямовані на досягнення поставленої мети. Коуч не дає готових відповідей, а допомагає їм розкривати свій потенціал і розв'язувати завдання самостійно;

- процес активного спілкування між курсантом і викладачем-коучем сприяє глибшому розумінню ситуації навчання, допомагає курсанту уточнити цілі, розкрити проблеми і знайти шляхи їх розв'язання;
- чітка цілеспрямованість, планування та організованість, що важливо для будь-якого майбутнього офіцера;
- розвиток навичок саморефлексії, що дозволяє курсантам краще розуміти свої потреби, можливості та складнощі;
- коучинг орієнтований як на розв'язання конкретних завдань «тут і зараз» у процесі здобуття військової освіти, так і на довгостроковий розвиток курсанта як військового командира;
- важливість знаходження коучем індивідуального підходу до кожного конкретного курсанта;
- коуч надає необхідну підтримку і сприяє мотивації, допомагаючи курсантам долати труднощі, вірити в себе і продовжувати рухатися у напрямкі своїх цілей.

Як бачимо, застосування коучингу потребує зосередження на вимогах до викладача як коуча та особливостях його діяльності у процесі впровадження цього методу. Розглянемо як ці вимоги й особливості окреслюються у психолого-педагогічних джерелах.

С. Резнік підкреслює, що «застосовуючи коучинг у освітньому процесі, викладачу потрібно розуміти, що у такому випадку він перестає бути людиною, яка «навчає», «тренує», «знає як правильно», «вказує шлях та/або спосіб дій» тощо. Тобто педагог у процесі коучингової бесіди має свідомо перестати виконувати деякі із тих функцій, які є характерними для викладацької діяльності. Суть діяльності викладача як коуча – допомогти студенту краще зрозуміти свої бажання та цілі, спонукати до роздумів, у якому напрямку він бажає розвиватись та чого досягти. А після того як студент усвідомлює свої особистісні цілі, допомогти зрозуміти можливості їх досягнення, надихнути до конкретних дій. Особливістю коучингової бесіди є

партнерська взаємодія, довіра, відкритість для відвертої розмови, психологічна позитивна підтримка з боку коуча» [166, с. 102].

А. Книш указує, що «коуча не можна назвати ні тренером, ні психотерапевтом, ні тьютером, ні вчителем. Це людина, що допомагає суб'єкту навчання розкрити свій потенціал і через це розкриття досягти найбільшого успіху у прагненні до здійснення мети. Таким чином, викладач-коуч має відійти від експертної позиції і спробувати стати партнером студента, який не вказує що і як треба знати, а навпаки, подорожує разом зі студентом до нових цікавих відкриттів» [166, с. 23].

С. Невмержицька, Н. Бугас, Т. Шміголь зазначають, що коуч «постає у ролі партнера для реалізації потенціалу» того, хто навчається [124, с. 23].

О. Бойко надає такі характеристики викладача-коуча:

- вид знань викладача – соціальні практики: «знання в дії»;
- завдання – діяти в реальних ситуаціях;
- дії – справлятися, досягати;
- вміння – реалізовувати адекватні дієві стратегії;
- результати – соціальна відповідність і відповідальність;
- функції викладача – співпрацювати, підтримувати [12, с. 357].

Таким чином, роль викладача як коуча в освітньому процесі має передбачати здатність:

- створювати простір відкритості й довіри;
- організовувати партнерську взаємодію із здобувачами освіти;
- допомагати курсантам;
- підтримувати курсантів;
- співпрацювати з курсантами.

Як бачимо, роль коуча передбачає виконання принципово інших дій і принципово іншого підходу. Це вже не директивна позиція наказу й підпорядкування, а створення умов для «суб'єкт-суб'єктного» спілкування викладача і курсанта. Таким чином, застосування коучингового методу

передбачає, що викладач не використовує авторитарний стиль у процесі викладання і взаємодії з курсантами.

Військова організація і, відповідно, військові заклади вищої освіти мають свої особливості, зв'язані з ієрархією, чітким дотриманням правил і настанов, викладених у нормативних документах і суворою дисципліною. Проте такі особливості не суперечать визнанню людини найвищою цінністю, необхідності шанобливого ставлення до кожного курсанта і важливості забезпечення індивідуального підходу до нього як унікальної особистості зі своїми потребами, інтересами й прагненнями.

Авторитарний викладач схильний до домінування, жорстких оцінок, тиску, піднесення своєї влади в аудиторії та в інших ситуаціях спілкування з курсантами [12]. Такий викладач не приділяє належної уваги питанням і думкам курсантів, демонструє неповагу, не проявляє толерантності, взаємодія з таким викладачем може бути обмежена, і курсанти можуть відчувати, що вони мають мало можливостей обговорити свої ідеї чи проблеми.

Така педагогічна позиція є шкідливою, оскільки авторитарне середовище не сприяє розвитку у майбутнього офіцера гуманістичних цінностей і усвідомлення ним, що повага до підлеглих у майбутній професійній діяльності – абсолютно необхідний складник у виконанні професійних функцій офіцером із високим рівнем управлінської компетентності.

Викладач має забезпечувати психологічно безпечне середовище для розвитку особистості кожного курсанта, мотивуючи його до саморозвитку, самовдосконалення, стимулюючи бажання брати відповідальність за своє якісне навчання та майбутню ефективну професійну діяльність. У системі військової освіти має бути баланс військової дисципліни, поваги до командирів та їх рішень і можливостей побудови індивідуальної освітньої траєкторії для кожного курсанта, врахування його потреб, прагнень,

інтересів, здібностей, цілей. І метод коучингу – саме такий метод, який дозволяє реалізувати ці вимоги та забезпечити цей баланс [79].

Як зазначають О. Бородієнко, Л. Музичко, «зміна парадигми в навчанні з предметної на особистісно орієнтовану також актуалізує пошук нових можливостей задіяння особистого потенціалу тих, хто навчається, що дає можливість і сформувати у них готовність та здатність до самостійної навчально-пізнавальної діяльності, і згенерувати вміння використовувати всі можливі ресурси для досягнення поставлених цілей та реалізації завдань, і вміння самостійно здійснювати, коригувати та контролювати свою діяльність. Ми вбачаємо значний потенціал у використанні можливостей коучингу в процесі взаємодії в системі «вчитель-учень», «викладач-студент», «тренер-учасник». Використання філософії, інструментів та принципів коучингу, крім вищеперерахованих, дасть змогу вирішити ще й низку завдань в навчально-пізнавальній діяльності, а саме: сформувати готовність учнів, студентів, слухачів до саморозвитку та неперервної освіти; проектувати та конструювати розвивальне освітнє середовище; активізувати навчально-пізнавальну діяльність учнів, студентів та слухачів; будувати навчальний процес з урахуванням індивідуальних, вікових, психологічних особливостей тих, хто навчається» [15, с. 22].

Функції коучингу, які аналізуються у науковій літературі, відповідають висновкам стосовно відмінних особливостей ролі викладача, яка має проявлятися у його педагогічній діяльності при застосуванні цього методу. І. Голіяд і Т. Чернова визначають такі функції (скорочення СОП у їх праці означає «суб'єкти освітнього процесу»):

- розвивальна – забезпечує формування й розвиток професійної компетентності студентів і педагогів, сприяє їхньому кар'єрному зростанню;
- мотивуюча – сприяє досягненню визначених СОП цілей;
- методична – використовується у будь-якій формі роботи, на всіх етапах педагогічної діяльності: планування, адаптація, мотивація, навчання й розвиток, атестація та оцінювання;

- моніторингова – забезпечує педагога і СОП необхідною інформацією для прийняття рішень;
- партнерська – здійснюється з урахуванням ринку праці та забезпечує гармонізацію інтересів соціальних партнерів;
- мобільна – дає змогу педагогу і СОП вчасно адаптуватися в мінливих умовах навколишнього середовища;
- креативна – дає змогу СОП проявляти ініціативу, генерувати ідеї, знаходити шляхи розв'язання поставлених завдань, брати за них відповідальність;
- атестаційна – сприяє підвищенню рівня кваліфікації педагогічного працівника на постійній основі у міжкурсовий період;
- фаліситативна – взаємодія між педагогом і СОП сприяє прийняттю і переживанню радощів від комунікацій і позитивних змін [33, с. 111].

Є. Логвиновський виділяє такі функції коучингу:

- розвитку – коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників;
- креативна – дає змогу працівникам максимально проявити ініціативи, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення;
- комплексного консультування – коучинг може використовуватися в усіх сферах і всіма підрозділами на будь-якій стадії;
- мотивуюча – коучинг дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих, так і підприємства загалом;
- адаптації – дає змогу працівникам швидко пристосуватися до мінливих умов навколишнього середовища [102, с. 299].

Ю. Тарасенко і Ю. Чичкан-Хліповка вважають, що «основною функцією коучингу є виокремлення ключових орієнтирів удосконалення процесу розвитку та підвищення рівня компетентності працівників» [186].

На основі аналізу наукових джерел визначено, що основними функціями коучингу, виконання яких має забезпечити викладач ВВНЗ, є:

- розвивальна – сприяння розвитку особистості курсанта;
- цілеспрямовуюча – коучинг допомагає у визначенні курсантів стосовно особистісних цілей;
- мотивуюча – сприяє бажанню наполегливо працювати для досягнення поставлених цілей;
- партнерська – передбачає створення середовища взаємодії, підтримки та допомоги у ВВНЗ;
- моніторингова – дозволяє відстежувати прогрес і поступове досягнення цілей курсантами;
- креативності – сприяє самостійності, ініціативі та генеруванню нових ідей;
- адаптації – передбачає розвиток здатності курсантів бути гнучкими й діяти у мінливих умовах.

На основі проведеного теоретичного аналізу визначено, що застосування методу коучингу є особливо важливим для умов військової освіти. Запропановано у подальшому звернути увагу на ідею коучингу, представлено у роботі Т. Свейма. Він проаналізував відносну поширеність декількох методів навчання в системі військової освіти навчального закладу і визначив, що коучинг є одним із найбільш розповсюджених методів [233].

Крім того, він відзначив особливість коучингу та сприятливість умов для застосування цього методу навчання саме у військовому середовищі. Зокрема, він поділився власним досвідом застосування методу коучингу у військовому колективі: «усі висловили готовність або бажання, щоб інші в їхньому відділі спостерігали за їх навчанням і надавали зворотний зв'язок. Зроблено висновок, що це прийняття звичайного спостереження та критики є унікальною характеристикою військової культури, де високий рівень підзвітності, регулярні підсумки, оцінки дій та звіти про здобуті уроки є загальноприйнятими аспектами робочого середовища. Декілька цивільних наставників і фасилітаторів прокоментували, що такого рівня групової

підтримки та відкритості до критики жодним чином не було на їхніх попередніх цивільних викладацьких роботах» [233, с. 2258].

Таким чином, сприятливими умовами застосування методу коучингу саме у військовому колективі можна назвати: відкритість до зворотнього зв'язку і, навіть, критики, готовність до підзвітності стосовно просування до намічених цілей і підбиття підсумків, готовність до отримання оцінок, коментарів, рекомендацій і бажання самовдосконалення.

Т. Свейм зазначає, що особливість застосування коучингу полягала у тому, що викладач спостерігає за здобувачем освіти і пропонує підказки, завдання, відгуки та нагадування [233, с. 2243].

О. Бойко у своєму дослідженні також обґрунтовує застосування методу коучингу у процесі формування лідерської компетентності у майбутніх офіцерів [12]. О. Казєв, М. Овчар, І. Кошельник зазначають такі особливості застосування методу коучингу у процесі загальновійськової підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників: «представники науково-педагогічного складу використовували цей метод наступним чином: виконували роль не консультанта, котрий надає поради, а фасилітатора. Коучінг у запропонованому дослідженні виступає як взаємодія між курсантами та викладачами на смисловому рівні. Коучінг позиціонували як нову стратегію поведінки та мислення» [73, с. 97-98].

Е. Хедлунд, М. Борджессон, Дж. Остерберг підкреслюють важливість коучингу саме для військового керівництва для здійснення командних функцій. Вони зазначають, що «лідер команди займає центральне місце в командному навчанні, і її члени особливо усвідомлюють поведінку лідера. Якщо лідер, орієнтований на коучинг, підтримує і позитивно реагує на запитання та виклики, це підвищить психологічну безпеку. Лідери команд, які заохочують членів команди звертатися за допомогою, якщо вони не можуть вирішити проблему, виявляють і обговорюють помилки, а також мають відкритий підхід до обговорення та вирішення проблем, створюють культуру психологічної безпеки команди. Проте, якщо керівники команд

діють авторитарно та карально, це може створити в команді культуру незахищеності, в результаті чого члени команди будуть схильні діяти таким чином, що перешкоджає навчанню, коли вони стикаються з можливістю помилки та збентеження» [222, с. 183].

Таким чином, метод коучингу особливо важливий у процесі формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів, оскільки він сприяє формуванню самостійності, цілеспрямованості, організованості, відповідальності, комунікабельності, здатності до самонавчання й саморозвитку. Окрім того, кожен курсант може разом із викладачем-коучем визначити таку ціль, яка буде важливою для його індивідуального розвитку в управлінській сфері, і таким чином особливо наполегливо працювати у напрямках поглиблення певних знань, умінь, здатностей та якостей тощо.

У той же час застосування коучингового підходу привчає майбутніх офіцерів до того, щоб вони були готовими допомагати, взаємодіяти та співпрацювати зі своїми підлеглими військової частини, бути здатними вислуховувати проблеми та пропозиції своїх колег і підлеглих і надавати їм у необхідну підтримку.

Таким чином, другою педагогічною умовою успішного формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів визначаємо **застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування й удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного й особистісного компонентів управлінської компетентності.**

У сучасній освітній парадигмі активізація курсантів у процесі їхньої професійної підготовки є необхідною й важливою умовою забезпечення її ефективності. Активне залучення здобувачів освіти у процес навчання несе в собі значні перспективи й можливості для підвищення їхніх результатів навчання. Це дозволяє їм краще засвоювати навчальний матеріал, вміти застосовувати його на практиці, розвиває критичне мислення, комунікативні

уміння, навички розв'язання проблем і здатність самостійно організовувати свою роботу.

Проте, незважаючи на численні переваги, існують і певні проблеми й труднощі використання активних методів навчання у вищих військових навчальних закладах.

Одна з таких проблем зв'язана із самою суттю військової організації, яка обов'язково містить у собі елементи ієрархічності, підпорядкованості, нормованості праці, суворої визначеності правил поведінки і функцій, одноосібного прийняття рішень вищим керівництвом тощо. Розв'язання ж завдання активізації курсантів передбачає створення атмосфери самостійності, незалежності, ініціативності. І така атмосфера є необхідною для виховання справжніх офіцерів-командирів, здатних до самостійного виконання як повсякденних, так і бойових завдань в українських збройних силах.

Отже, перед викладачами постає завдання забезпечення активної навчальної діяльності курсантів, незалежно і незважаючи на традиційну військову ієрархічність. Повага до курсантів, надання можливості проявити себе і заохочення їх до виконання навчальних професійно-орієнтованих завдань можуть бути шляхом до розв'язання цього завдання.

Ще однією з основних проблем використання активних методів навчання у ВВНЗ є необхідність зміни традиційного підходу до військової освіти. Значна кількість викладачів і курсантів звикло до традиційної форми навчання, в якій знання передаються від викладача до здобувача освіти. Перехід до активних методів навчання потребує як часу для розробки нових завдань, планування навчальної діяльності, так і засвоєння нових прийомів і способів роботи як викладачами, так і курсантами.

Крім того, активні методи навчання можуть вимагати більше часу і ресурсів у викладачів, і більше зусиль у курсантів. Наприклад, проведення групових проєктів чи дискусій потребує організації й контролю, що може бути більш трудомістким, ніж проведення лекції. І самі курсанти мають бути

готовими брати активну участь в обговореннях, висловлювати свою думку, занурюватися у розв'язання навчальних завдань та взаємодіяти з іншими курсантами.

Незважаючи на всі можливі складнощі, активна робота курсантів є абсолютно необхідною для формування у них управлінської компетентності на високому рівні. Особливий потенціал на цьому шляху мають імітаційні методи навчання, оскільки їх застосування дозволяє моделювати умови реальної професійної діяльності, а майбутні офіцери можуть оволодіти управлінською компетентністю тільки за умови набуття практичного досвіду виконання управлінських функцій військового командира.

В. Ягупов називає методи активізації навчально-пізнавальних дій – діалогічними і відзначає, що їх використовують в освітньому процесі з метою підвищення ефективності пізнавальної діяльності суб'єктів навчання за допомогою спеціальних прийомів і способів [213, с. 325]. Діалогічні методи активізації здобувачів освіти цей науковець поділяє на імітаційні та неімітаційні [213]. Загалом класифікація активних методів навчання на імітаційні та неімітаційні є доволі поширеною. В. Тробюк відзначає, що «імітаційні методи базуються на імітації (відтворенні) професійної діяльності, вони містять у собі моделі досліджуваного процесу, імітацію індивідуальної чи колективної професійної діяльності. Завдяки цьому досягається суттєве наближення навчального матеріалу до конкретної практичної чи професійної діяльності, значно посилюються мотивація і активність навчання. В імітаційних методах, на нашу думку, закладений надзвичайно потужний потенціал навчально-виховного впливу, оскільки вони створюють особливе поле емоційного зараження, в яке потрапляє учасник і зрештою здобуває досвід емоційних переживань. У цей момент увагу сконцентовано на соціальному значенні того, що відбувається, а реальна взаємодія під час групової діяльності підкріплена високим рівнем задоволеності тим, що для людини є надзвичайно важливим: спілкування,

дружні зв'язки, почуття «свої» групи – тільки так вона здатна відокремлювати своє «Я» з поміж інших як певну індивідуальність» [196].

О. Виходцева стосовно використання імітаційних методів навчання зазначає, що «під час роботи студентської групи є можливість активізації мисленнєвих процесів кожного студента, наявна стимуляція творчого підходу до розв'язання проблем, у студентів підвищується мотивація до навчання, активізується зворотній зв'язок між членами студентської групи та між студентами і викладачем» [с. 86]. При цьому викладач «має стимулювати студентську молодь до дискусій, до розв'язання складних завдань на основі аналізу вихідних даних, до висловлення альтернативних думок; не варто забувати, що, така активна взаємодія стимулює групову динаміку студентської групи» [24, с. 86].

І. Радзівілова визначає перевагу таких методів навчання у авіаційній професійній підготовці: «реалізація методу інсценування й рольових ігор в процесі підготовки майбутніх бортпровідників дає змогу навчити їх орієнтуватися в стандартних і нестандартних ситуаціях, які можуть виникнути на робочому місті, приймати відповідальні рішення, сформувати вміння і навички самостійної роботи, працювати в команді, аналізувати інформацію, необхідну для прийняття певного рішення тощо» [163, с. 147].

На основі проведеного аналізу наукових джерел можна зробити висновок про такі переваги використання імітаційних методів навчання у процесі формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів:

- відтворення управлінської квазіпрофесійної діяльності;
- імітація як індивідуальної, так і колективної професійної діяльності;
- підвищення мотивації до формування управлінської компетентності;
- активізація практичної діяльності;
- отримання досвіду емоційних переживань, зв'язаних із виконанням професійних управлінських функцій;
- концентрація уваги під час навчальної діяльності;

- активізація реальної взаємодії під час групової діяльності;
- покращення навичок спілкування, ведення дискусій, висловлювання альтернативних думок;
- активізація мисленнєвих процесів та аналізу інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення;
- стимуляція творчого підходу до розв'язання проблем;
- активізація зворотнього зв'язку між усіма суб'єктами освітнього процесу;
- покращення здатності орієнтуватися в стандартних і нестандартних ситуаціях, які можуть виникнути у діяльності офіцера;
- підвищення рівня сформованості вмінь і навичок самостійної діяльності;
- розвиток здатності майбутнього офіцера приймати відповідальні рішення.

Загалом, завдяки використанню імітаційних методів навчання майбутні офіцери отримують можливість відпрацьовувати виконання професійно-орієнтованих управлінських завдань, розвивати практичне мислення, уміння та здатності, набувати досвід виконання різноманітних управлінських функцій у ситуаціях, які відтворюють умови реальної професійної діяльності.

В. Тробюк наголошує щодо використання моделювання конкретних психологічних ситуацій на заняттях з вогневої підготовки, яке дозволяє забезпечити розвиток психологічної готовності майбутніх фахівців до професійної діяльності [196]. Він відзначає, що досягати цього можливо різними засобами психологічного моделювання:

- ознайомленням із фотографіями різних ситуацій, місць подій, потерпілих тощо;
- прослуховуванням фонограм із записом звуків, які можуть чинити несподіваний і психогенний вплив;
- переглядом кінофільмів, кінокадрів, що документально відтворюють елементи екстремальних ситуацій;

- імітацією різних чинників екстремальних ситуацій за допомогою спеціальних засобів (муляжів трупів, неприємних запахів, макетів місць подій тощо);
- проведенням занять за відповідних часових і погодних умов [196].

У нинішніх умовах повномасштабної війни з Росією і поширення інформаційних комунікаційних засобів існує достатньо можливостей для демонстрації курсантам фотографій, фонограм і документальних особистих і офіційних відеозаписів від бойових підрозділів, які наразі чинять опір російській агресії проти України. Такі демонстрації можуть сприяти формуванню психологічної готовності до зіткнення з певними екстремальними умовами та стійкості до стрессогенних чинників реальних військових операцій.

Безумовно, виконання імітаційних вправ відрізняється від умов, коли необхідно виконувати бойові та інші завдання на полі бою або в інших ситуаціях професійної діяльності офіцера. Але застосування імітаційних методів полегшує адаптацію курсантів і дозволяє розвинути ті практичні навички, які йому знадобляться у майбутньому, коли процес професійної управлінської підготовки завершиться.

У педагогічній літературі немає єдиної думки щодо методів, які відносяться до імітаційних. Так, В. Ягупов до імітаційних неігрових методів навчання відносить: мозкову атаку, аналіз конкретної ситуації, круглий стіл, прес-конференцію, до імітаційних ігрових методів – метод інсценування й рольові ігри [213]. М. Кляп же відносить дискусійні методи, зокрема мозкову атаку до неімітаційних методів. Він зазначає: «неімітаційні методи не передбачають створення моделі процесу або діяльності, а активізація досягається за рахунок добору проблемного змісту навчання, що забезпечує діалогічність взаємодії. До неімітаційних методів у науковій літературі відносять проблемну лекцію, семінар-дискусію з «мозковою атакою», виїзне практичне заняття, курсову та дипломну роботу, стажування без виконання посадових обов'язків. Зазначені методи дають можливість не тільки надавати

студенту певну інформацію, але й сприяти розвитку окремих професійних вмінь та навичок» [78, с. 49].

Автор дослідження вважає, що віднесення певних методів до імітаційних або неімітаційних залежить від того як саме організовано їх застосування. Так, якщо під час мозкової атаки, круглого столу розглядаються загальні культурні й суспільні проблеми, то ці методи будуть неімітаційними. А якщо у таких дискусійних методах курсанти аналізують якусь проблему у професійному контексті, якщо відбувається активізація управлінського мислення майбутнього офіцера або відтворюється комунікація, наближена до реальної професійної ситуації, то у такому випадку ці методи потрібно розглядати як імітаційні.

М. Кляп до імітаційних неігрових методів відносить метод аналізу конкретних ситуацій, який «полягає у вивченні, аналізі і прийнятті рішень у ситуації, що виникла або може виникнути за певних обставин у конкретній організації. Цей метод стимулює аналітичне мислення студентів, формує системний підхід до вирішення проблеми, дозволяє виділити варіанти гіпотез розв'язання проблеми, допомагає налагодити ділові та особисті контакти, усувати конфлікти» [78, с. 50]. Як імітаційні ігрові методи він називає «стажування з виконанням посадових обов'язків, імітаційний тренінг, ділові та рольові ігри» [78, с. 50].

О. Виходцева як імітаційний метод пропонує студентам розв'язання ситуаційних задач. Вона зазначає, що «ситуаційні задачі надають змогу інтегрувати теоретичні знання та практичні уміння і навички в цілісну систему» [24, с. 86].

І. Радзівілова також особливу увагу звертає на метод аналізу конкретних ситуацій і рольові ігри як імітаційні методи навчання. Вона вказує, що «під час проведення рольових ігор майбутні бортпроводники мають змогу застосувати засвоєнні знання, уміння і навички в ситуаціях, близьких до реальних умов, що сприяє формуванню їхньої готовності до професійної діяльності. Сутність використання аналізу конкретної ситуації в

навчальному процесі полягає в тому, що під час обговорення змодельованих ситуацій майбутні бортпровідники мають змогу дати об'єктивну оцінку власній поведінці і поведінці своїх колег» [163, с. 147].

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що до імітаційних методів навчання можна віднести: мозкову атаку, аналіз конкретної ситуації, круглий стіл, прес-конференцію, дискусії (неігрові імітаційні) та метод інсценування, рольові й ділові ігри (ігрові імітаційні).

Необхідно зауважити, що ігрові методи, як і дискусійні, також можуть бути імітаційними і неімітаційними – залежно від того, чи відтворюються умови, наближені до реальної професійної діяльності у процесі їх застосування викладачами в освітньому процесі.

У той же час у процесі формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів застосування імітаційних методів навчання має свої особливості.

Набуття практичного досвіду відбувається не під час стажування, як це зазначає М. Кляп для студентів ЗВО. Для курсантів організовується практика, польові навчання та тренування з використанням засобів імітації бойових дій. Відбувається проведення навчальних операцій на військових полігонах для того, щоб майбутні офіцери були здатними використовувати тактичні знання і керувати бойовою групою у вправах імітації збройного зіткнення військових підрозділів тощо.

Імітаційні методи для майбутніх офіцерів можуть включати командно-штабні і тактичні навчання, роботу з наочними настільними макетами, тактичними симуляторами, тренажерами та комп'ютерними застосунками. Наприклад, окрім вогневих тренувань може використовуватися система лазерного імітування MILES (багатокомпонентна інтегрована система залучення лазера – multiple integrated laser engagement system) для тактичного навчання та формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів.

Зокрема для таких занять використовується і вітчизняна розробка – система LASERTAG. Лазерні імітатори стрільби та ураження цілей

дозволяють в умовах імітації ведення реального бою відпрацювати, наприклад, вправи оборони, наступу, захоплення об'єкта, засідки на конвої та проводити навчання в різних умовах – в лісостепу, в полях, будинках тощо.

На відміну від навчальних стрільб по статичних мішенях динамічна імітація бою дозволяє розвинути здатності не тільки володіння зброєю, але й відпрацювати взаємодію військовослужбовців у підрозділі залежно від визначених ролей ті поставленого завдання, а також при виконанні ролі командира відділу чи взводу отримати досвід планування бою, прийняття рішень, віддання наказу, проявити лідерські якості тощо.

У навчальній системі MILES кожен військовослужбовець або транспортний засіб, які беруть участь у навчанні, оснащені лазерними випромінюючими пристроями, які імітують стрільбу зі зброї. Учасники також носять лазерні датчики або детектори на своїх тілах і обладнанні, які чутливі до вхідних лазерних променів і реєструють попадання, коли вони «вдарені» лазером, що забезпечує зворотний зв'язок щодо того, чи був учасник «уражений» під час вправи. Після завершення тренувань система надає інформацію про влучання, промахи і тактичні рішення, прийняті під час навчань, що дозволяє курсантам учитися на своїх помилках і вдосконалювати свої навички.

Таким чином навчальна система дозволяє здійснювати імітацію реальних сценаріїв бойових дій і дозволяє відпрацювати управлінські, комунікативні, командні та стрілкові навички в контрольованому середовищі без бойових патронів, мінімізуючи ризики, зв'язані з навчаннями з бойовими стрільбами. MILES – це універсальний навчальний інструмент, який пропонує низку переваг, зокрема зниження витрат, зв'язаних із бойовими боєприпасами, підвищену безпеку і можливість багаторазово відпрацьовувати складні й реалістичні бойові сценарії.

Власний досвід дозволяє відзначити, що важливими розробками для навчань курсантів є також військові інтерактивні тренажери, використання технологій з елементами доповненої та віртуальної реальностей, тренування

на симуляторах із проєкційними екранами та окулярами віртуальної реальності.

Імітаційне навчання для майбутніх офіцерів є цінним навчальним інструментом, який дозволяє їм практикувати та вдосконалювати свої управлінські навички в контрольованих і реалістичних умовах. Курсанти також можуть брати участь у комп'ютерних військових іграх або симуляторах, які відтворюють складні сценарії на полі бою. Ці симуляції використовують сучасне програмне та апаратне забезпечення для створення реалістичних віртуальних середовищ, де майбутні офіцери можуть планувати та виконувати військові операції.

Курсантам може бути доручено керувати віртуальним військовим підрозділом, приймати тактичні рішення та реагувати на динамічні й мінливі ситуації. Симуляції можуть охоплювати широкий спектр сценаріїв, включаючи піхотний бій, оборонні, наступальні і спільні операції, а також можуть включати такі фактори, як погодні умови, місцевість і поведінка ворога. Після завершення роботи з комп'ютерною програмою курсанти можуть проаналізувати свою роботу, успішні рішення або, навпаки, зроблені помилки і зробити висновки про подальше вдосконалення своїх управлінських умінь і навичок.

Курсанти можуть використовувати симуляції, щоб перевірити й удосконалити свої навички прийняття рішень, лідерські здібності та уміння ефективного спілкування зі своїми підрозділами і вищим командуванням. Такий тип навчання допомагає гарантувати, що майбутні офіцери добре підготовлені до складнощів сучасної війни і можуть адаптуватися до різноманітних ситуацій на полі бою і зовнішнього тиску, зв'язаного зі швидкими змінами обстановки і браком часу.

Такі комп'ютерні програми є особливо цінними для навчання майбутніх офіцерів, оскільки вони забезпечують безпечний і економічно ефективний спосіб ознайомити їх із широким спектром сценаріїв і проблем, з якими вони можуть зіткнутися під час реальних операцій. Вони також

дозволяють експериментувати з різними тактиками і стратегіями без ризику реальних втрат чи пошкоджень.

Однак проблеми з упровадженням симуляційного комп'ютерного навчання і використання системи MILES залишаються. Передовсім, ці проблеми зв'язані з обмеженими ресурсами, включаючи потребу в спеціалізованому обладнанні й програмному забезпеченні та, відповідно, з фінансуванням цих ресурсів.

Незважаючи на наявність певних проблем, загалом переваги використання імітаційних методів навчання, які дозволяють майбутнім офіцерам отримати практичний досвід прийняття управлінських рішень і виконання управлінських функцій є обґрунтованими й значущими. Імітаційні методи навчання дозволяють удосконалити практичний складник професійної підготовки майбутніх офіцерів, спрямований на формування у них управлінської компетентності.

Отже, третьою педагогічною умовою формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів є ***використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння й здатності і отримувати досвід виконання управлінських функцій.***

Таким чином, розроблено й обґрунтовано педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах, які включають: мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності й гуманізму; застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування й удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності; використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності і отримувати досвід виконання управлінських функцій.

2.2 Реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів

Реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів представляє собою цілісний процес у сукупності взаємозв'язаних елементів: мети, методологічних засад, змісту, методичного забезпечення, педагогічного контролю та отриманого результату.

Мета полягала у формуванні управлінської компетентності у майбутніх офіцерів; зміст визначався характеристикою структурних компонентів управлінської компетентності майбутніх офіцерів; методичне забезпечення передбачало використання сукупності форм і методів навчання; педагогічний контроль здійснювався за допомогою розроблених критеріїв і показників, що дозволяло оцінити отриманий результат – динаміку рівнів сформованості управлінської компетентності майбутніх офіцерів (рис. 2.1). Розглянемо реалізацію кожної педагогічної умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів більш докладно.

Мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму, має важливе значення для забезпечення успіху та ефективності їхнього професійного становлення і кар'єрного просування. Методами реалізації цієї педагогічної умови є: дискусії, бесіди, метод проблемного навчання, рефлексивні вправи, написання есе, мозковий штурм. Метод бесід застосовувався для вільного обговорення різноманітних думок курсантів стосовно проблем військового управління. Мотиваційні бесіди були спрямовані на обговорення вимог до офіцера, умов його ефективної діяльності, особливостей суспільних запитів до професійної підготовки молодих офіцерів.

У процесі організації бесід із курсантами використовувалися відкриті питання, відбувалося їх спонукання до аналізу, вільного обговорення, формулювання висновків, спостережень. Наголошувалося на необхідності вислуховування і толерантного ставлення до думок і поглядів на проблему.

Темами навчальних бесід були, зокрема, такі:

- портрет ідеального військового командира;
 - моральні чесноти військового командира;
 - охарактеризуйте Женевські конвенції. Чому важливо їх дотримуватися?
- офіцер, який керується гуманістичними цінностями – як це буде проявлятися в його поведінці? Який вплив це буде мати на ефективність його управлінської діяльності?



Рисунок 2.1 – Модель реалізації педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів

Особливою цікавістю та мотиваційним впливом характеризувалися такі заходи, коли організовувалися зустрічі й бесіди курсантів із досвідченими військовими, що мають бойовий досвід. У процесі бесід офіцери ділились своїми спогадами, думками, цінностями, своїми ідеями і поглядами на управлінську компетентність, що було цінним і авторитетним для курсантів, дозволяло їм замислитися над певними речами, краще усвідомити свої майбутні функції і надихнутися прикладом досвідчених військовослужбовців. Коли можна поспілкуватися із офіцерами, які демонструють високі морально-етичні якості, відданість своїм обов'язкам, своїй офіцерській керівній ролі – це є важливим для освіти курсантів і наслідування ними кращих рольових моделей.

При організації дискусії, метою якої є мотивування курсантів, розглядаються теми, які стосуються важливості сформованої управлінської компетентності на високому рівні та необхідності дотримання гуманістично-моральних принципів під час професійної діяльності. Т. Бутенко зазначає, що «дискусійні методи навчання допомагають студентам ефективно усвідомлювати і засвоювати навчальний матеріал, тому що вони стають не тільки пасивними слухачами повідомлювальної інформації викладачем або доповідачем, а також активну беруть участь в обговоренні питання, що обов'язково змушує їх зайняти власну позицію щодо обговорюваної проблеми, а значить, краще запам'ятати необхідні знання. Дискусійні методи допомагають не тільки відстоювати власну точку зору, а і у ході дискусії колективно знайти правильну відповідь або рішення. Такі методи сприяють вмінню аргументовано викладати власні думки, доводити свою точку зору, логічно будувати відповідь. Також у процесі обговорення підвищується інтелектуальна діяльність студентів» [17, с. 7].

Прикладами дискусій були такі теми:

– який з керівних принципів, названих Вільямом Макрейвеном «Застеляйте ліжко. Дрібниці, які можуть змінити ваше життя... і, можливо, світ», ви вважаєте найбільш важливим?

– як командир може підтримувати дисципліну і дотримуватись гуманістичних цінностей?

– як може проявлятися демократичне управління в армії, враховуючи одноосібність прийняття рішень, регламентованість процедур, персоніфікованість відповідальності командира, призначення на посади, а не їх виборність тощо?

– окресліть коло відповідальності командира військового підрозділу. Що з переліченого вами відноситься до посадових і нормативних вимог, а що – до морально-етичних?

Дискусії проводилися іноді у малих групах, коли курсантів розділяли на групи по три-п'ять осіб для обговорення конкретних тем, зв'язаних із військовим управлінням, етикою чи лідерством. У невеликих групах курсанти можуть відчувати себе впевненіше і вільніше висловлюватися, крім того така форма роботи спонукає до більшої активності кожного. Після того, як малі групи доходили до якогось висновку, проходило спільне обговорення теми дискусії. Іноді навчальна група ділилася навпіл для обговорення питання з двох різних позицій. Але застосовувалися й спільні дискусії, коли вся навчальна група активно обговорювала питання, які були поставлені у процесі дискусій.

Для бесід і дискусій курсантам також пропонувалося зробити аналіз поточних подій в Україні. Курсанти аналізували новинні статті, репортажі, документальні фільми і пропонували свою думку про хід військових операцій, захист національної безпеки, важливості управлінської компетентності офіцерів, а також розмірковували стосовно своїх академічних цілей якісного навчання.

Обговорення поточних подій і результати бесід із досвідченими офіцерами, про які було зазначено вище, могли приводити до дискусій стосовно морально-етичних дилем і загалом етичних міркувань, зв'язаних із прийняттям важких рішень на полі бою.

Комунікативні вправи на заняттях сприяли поглибленій рефлексії курсантів стосовно своєї майбутньої професії, і, навпаки, виконання рефлексивних вправ часто призводило до обговорень і дискусій на заняттях.

І. Беженар указує, що основу рефлексивної діяльності «становлять рефлексивні механізми та способи діяльності, які ґрунтуються на здатності студента до самоаналізу, самооцінки, самоконтролю» [3, с. 487].

В. Лозова вважає, що «рефлексивні вміння є наслідком діалектичного розвитку особистості, процесом виникнення й вирішення суперечностей переходу зовнішнього у внутрішнє та внутрішнього в зовнішнє, саморуху, активної роботи над собою» [99, с. 353].

Г. Дегтяр розглядає рефлексію «як форму активного особистісного переосмислення людиною того чи іншого змісту своєї індивідуальної свідомості, необхідних для успішного здійснення діяльності. Дослідниця виокремлює такі механізми професійної рефлексії, як фіксація, проблематизація, самовизначення, самооцінка, мотивація. Такий підхід визначає цілісне уявлення про рефлексію як єдність її особистісних та інтелектуальних критеріїв» [47, с. 15].

Прикладами рефлексивних вправ, які самостійно виконували курсанти були такі завдання:

- мої майбутні досягнення як офіцера вимагають таких управлінських знань, умінь, якостей і цінностей;
- мої сильні сторони як майбутнього військового офіцера, що виконує управлінські функції;
- я – майбутній військовий офіцер: чого мені не вистачає для ефективного керівництва військовим підрозділом?
- як ви бачите себе в якості взірця для підлеглих? Які ваші якості й чесноти можуть їх надихати як приклад для наслідування?

Рефлексивні вправи є важливими у розвитку управлінської компетентності майбутнім офіцерів, оскільки заохочують курсантів регулярно розмірковувати над власними якостями, поведінкою, мотиваціями

та прагненнями. Рефлексія допомагає їм усвідомити, як навчання може призвести до особистого і професійного зростання, допоможе майбутнім офіцерам зрозуміти, які знання й навички, які вони вже здобули, можуть принести їм користь, а які якості та уміння потребують удосконалення. Завдяки таким вправам курсанти можуть намалювати для себе переконливу картину довгострокових можливостей і кар'єрних шляхів, доступних для них у подальшому, зрозуміти, як вони можуть досягнути успіху та глибше усвідомити, що їхні нинішні зусилля приведуть до ефективних дій у майбутньому. Така самосвідомість може допомогти їм як залишатися мотивованими під час освіти у ВВНЗ, так і зрозуміти необхідність постійного вдосконалення на протязі всієї майбутньої професійної діяльності. Звичка до саморефлексії може бути корисною майбутньому офіцеру і коли він уже буде працювати за спеціальністю, оскільки буде сприяти осмисленню причин успіхів та невдач і побудові подальших планів самоосвіти і саморозвитку.

Дещо іншої мисленнєвої діяльності потребувала вправа з написання есе. Як зазначає С. Резнік, «есе – це невелика за обсягом письмова робота. Така робота є поширеною у західних вищих навчальних закладах, зокрема при вступі абітурієнтів до ВНЗ. Есе є більш доцільною роботою, ніж написання рефератів сьогодні, коли велика кількість рефератів за найрізноманітнішими темами розміщуються в Інтернеті вже готовими» [165, с. 38]. Перевагами такої роботи є те, що «по-перше, есе розвиває навички письмового мовлення, а за даними деяких досліджень письмове мовлення у студентів розвинуто гірше, ніж усне. Причина цьому – у тому числі через незначну кількість самостійних завдань, які вимагають письмового викладення своїх думок. По-друге, есе передбачають критичне мислення, рефлексію, аргументацію своїх думок» [165, с. 38].

Темами есе, які пропонувалися курсантам, були, наприклад, такі:

– прочитати книгу адмірала Вільяма Макрейвена «Застеляйте ліжко. Дрібниці, які можуть змінити ваше життя... і, можливо, світ». Напишіть есе-відгук;

– опишіть історичний чи сучасний приклад військового керівника, який вас надихає.

При наданні завдання курсантам написати есе визначалися вимоги до обсягу і термінів роботи, наголошувалося на необхідності коректного оформлення цитувань і пояснювалася загальна структура есе, якої потрібно дотримуватися. Таким чином, метод написання есе сприяв як роботі із джерелами інформації, їх аналізу, розвитку мисленнєвих навичок, розвитку письмового мовлення, так і усвідомленню важливості управлінської компетентності майбутніх офіцерів завдяки самим темам есе.

Метод «мозкового штурму» також сприяв і мотивації, і розвитку управлінського мислення, і навичкам усного мовлення, але за своєю суттю він є більш складним для організації та проведення, ніж методи бесіди чи дискусій. Мозкові штурми проводилися на заняттях, коли висловлювання думок і активна робота ставали звичними для курсантів. Підґрунтям мозкових штурмів ставали вже здобуті знання, досвід, виконані письмові й усні мотиваційні вправи.

Є. Кочерга зазначає, що «під час «мозкового штурму» колективний розум повинен генерувати безперервну послідовність ідей. Оптимальна кількість учасників «мозкового штурму» – 4–15 осіб. Тривалість – від 15 хвилин до 1 години» [86, с. 36]. Перевагами цього методу вона вважає:

- матеріал «мозкового штурму» являє собою результат спільних зусиль декількох практиків. Він підсумовує досвід, навички, інформацію, якими володіють учасники групової роботи;
- з'являється імовірність генерації більшої кількості різноманітних ідей;
- оскільки у процесі опитування студентів бере участь декілька чоловік, то збільшується шанс виявлення помилки;
- сам факт участі окремих членів команди в «мозковому штурмі» збільшує ступінь їх відповідальності за прийняті згодом рішення;

– застосування «мозкового штурму» дозволяє уникнути «синдрому теплуватої води» (раніше названого «мисленням у темних тонах») [86, с. 36].

Приклади мозкових штурмів, які пропонувалися курсантам:

- як реалізувати демократичний стиль управління в системі військового підпорядкування та єдиноначальності?
- офіцер як моральний лідер: який він? Ви могли б стати таким лідером? Що для цього потрібно?
- як командир може піклуватися про своїх підлеглих? Що це означає?
- охарактеризуйте офіцера як наставника, що забезпечує навчання й виховання особового складу.

Організація мозкового штурму серед курсантів передбачала:

1. На початку проведення такої роботи встановлювалися основні правила участі, що включало: активне слухання, відсутність критики ідей одне одного та заохочення до того, щоб усі брали активну участь і висловлювали свої думки.
2. Якщо була можливість, курсанти розташовувалися полуколом для рівної участі та забезпечення відчуття рівнозначності всіх у обговоренні.
3. Генерування ідей. Заохочувалося висловлювання будь-яких ідей без суджень для того, щоб сприяти максимальній кількості пропозицій. Викладач керував цим етапом, ставлячи відкриті запитання і спрямовуючи розмову, крім того підтримував і пропонував кожному курсанту поділитися своєю думкою, одночасно перешкоджаючи комусь більш активному монополізувати дискусію.
4. Записування та відображення всіх ідей на дошці, для того щоб усі бачили наочно прогрес у результатах.
5. Заключний етап: обговорення отриманих ідей, їх перспективності, пріоритетності та здійсненності, можливостей і обмежень

при застосуванні цих ідей у практичній діяльності офіцера. Формулювання загальних висновків на основі спільного обговорення.

Кожен застосований метод, окрім безпосередньо мотивуючого впливу на курсантів, сприяв і розв'язанню інших дослідницьких завдань. Це стосується й методу проблемного навчання. Цей метод застосовувався на початку вивчення нової теми, коли, перш ніж повідомляти нову інформацію, курсантам пропонувалося проблемне питання або завдання, на яке вони мали самостійно знайти відповідь, і яке зацікавлювало у новій інформації і спрямовувало на ефективне й активне подальше пізнання.

Як зазначає С. Вітвицька, «засобом управління мисленням студентів на навчально-проблемній лекції є система заздалегідь підготовлених викладачем проблемних та інформаційних запитань. *Проблемні питання* – це такі, що вказують на сутність навчальної проблеми, на сферу пошуку невідомого. Вони спрямовані в майбутнє – у бік пошуку поки що невідомого студенту нового знання, умов або способів діяльності» [28, с. 172–173].

В якості проблемних курсантам пропонувалися, зокрема, такі питання та завдання:

- ознайомтеся із біографією відомого історичного діяча-військового. Опишіть приклад авторитарного військового офіцера. Що ви думаєте з приводу ефективності його діяльності?
- ознайомтеся із біографією відомого історичного діяча-військового. Опишіть приклад демократичного військового офіцера. Що ви думаєте з приводу ефективності його діяльності?
- офіцер, який керується гуманістичними цінностями в управлінні військовим підрозділом: який він?
- як ви розумієте поняття офіцерської честі?

Курсанти працювали над розв'язанням проблемних завдань, як правило, у малих групах, після чого йшло спільне обговорення отриманих рішень в аудиторії. Проблемні питання, які пропонувалися їм розв'язати, були зв'язані зі сферою військового управління, професійними інтересами та

соціальною значущістю діяльності офіцера. Завдання потребували від курсантів аналізу проблеми, пошуку інформації, розробки рішення та подання результатів своєї роботи. Метод дозволяє стимулювати майбутніх офіцерів до активної участі в освітньому процесі та розвивати у них уміння аналізу, критичного мислення і розв'язання проблем, сприяє розвитку в них самостійності, дослідницьких здатностей, навичок комунікації і співробітництва у групі.

Таким чином, застосування методів реалізації першої педагогічної умови не тільки забезпечувало розвиток мотиваційного компонента управлінської компетентності майбутніх офіцерів, а й сприяло формуванню у них теоретичних управлінських знань та інформаційно-аналітичних, соціальних умінь, здатності до самовдосконалення та розвитку особистісних професійно-важливих якостей офіцера.

Реалізація другої педагогічної умови – застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування й удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності – передбачала, насамперед, роботу з викладацьким складом і кураторами навчальних груп для оволодіння ними уміннями індивідуального й групового коучингу.

У підрозділі 2.1 було вже обґрунтовано важливість принципово нового підходу викладача до взаємодії з курсантом у процесі застосування методу коучингу, тому, відповідно, щоб успішно впровадити другу педагогічну умову в освітній процес вищого військового навчального закладу, потрібні спеціальні зусилля з навчання викладачів практиці коучингу.

Таке навчання викладачів має включати забезпечення:

- усвідомлення ними сутності й специфіки коучингу як навчального методу, корисного для роботи з курсантами;
- ознайомлення з конкретними навичками, які дозволять реалізовувати цей метод;

– відпрацювання використання конкретних інструментів і методів коучингу на практиці.

Викладачі ВВНЗ мають усвідомлювати, що, використовуючи коучинг, вони зможуть удосконалити як свою педагогічну майстерність, так і допомогти курсантам на шляху сприяння розвитку й зростанню їхньої особистості як майбутніх офіцерів. Розвитку, який допоможе курсантам оволодіти управлінською компетентністю на високому рівні. Головна мета коучингу – допомогти здобувачу освіти визначити свої цілі, розробити план дій і реалізувати його, подолати перешкоди, а також досягти бажаних результатів в управлінській сфері.

Для реалізації методу коучингу викладачам і кураторам навчальних груп потрібно оволодіти такими навичками:

– активно слухати (щоб допомогти курсанту розібратися у своїх пріоритетних завданнях або можливих проблемах, треба вміти уважно слухати й будувати розмову на основі почутого);

– задавати запитання (саме використання відкритих запитань допомагає курсантам глибше усвідомити свої особливості, розмірковувати, та, власне, ставити цілі і шукати шляхи їх досягнення);

– створювати позитивну атмосферу спілкування (викладач має створити середовище довіри й підтримки, де курсанти можуть почуватися комфортно, щоб ділитися своїми думками, труднощами та планами);

– формулювати особистісні цілі та планувати (при тому, що коучинг передбачає допомогу у самовизначенні майбутніх офіцерів, що означає самостійність і відповідальність курсантів у постановці цілей та їх реалізації, але коуч має вміти допомогти у формулюванні, конкретизації цілей і побудові реалістичного плану подальших дій);

– мотивувати (на будь-якому шляху можуть виникати складнощі й невдачі, тому коучу важливо вміти підтримувати й мотивувати, допомагаючи курсантам долати перешкоди);

– надавати зворотній зв'язок (коучинг також включає процес оцінки і зворотного зв'язку, який допомагає курсантам розуміти свій прогрес і визначати напрями для удосконалення).

Для навчання викладачів розроблено семінар «Коучинговий метод у процесі формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів». Семінар включав чотири теми та передбачав як теоретичну частину, так і практичні справи.

Зміст семінару був таким:

Тема 1. Введення в коучинг

Що таке коучинг і його особливості. Роль викладача ВВНЗ як коуча. Відповідальність коуча. Етика і професійні стандарти в коучингу. Компетентності коуча та оволодіння ними.

Тема 2. Основи міжособистісного спілкування

Створення атмосфери відкритості й довіри. Активне слухання. Постановка запитань. Відкриті запитання, які стимулюють до роздумів. Вербальне й невербальне спілкування. Використання метафор і аналогій.

Тема 3. Розуміння та емпатія

Розуміння потреб і мотивації курсантів. Робота з обмежувальними переконаннями. Визначення перспектив і проблем курсантів для спонукання їх до змін і пошуку нових освітніх і кар'єрних можливостей. Розв'язання конфліктів. Техніки мотивації та натхнення.

Тема 4. Процес коучингу

Модель коучингу GROW. Індивідуальний і груповий коучинг. Установлення й досягнення цілей. Упорядкування активних планів дій. Оцінка та моніторинг прогресу. Надання зворотного зв'язку у процесі коучингу. Навчання протягом усього життя – як важлива якість майбутнього офіцера.

Під час семінарів із викладачами обговорювалися публікації вітчизняних та закордонних вчених щодо досвіду застосування коучингу. Так, зокрема публікація А. Книш дозволила визначити можливості й напрями

використання методу коучингу у викладанні конкретних дисциплін. Авторка зазначає, що вони «розробили програму заходів для підвищення успішності засвоєння знань з математичних методів в психології, до яких відносяться такі: 1. Використання «Колеса компетенцій» для оцінювання рівня знань щодо кожної із тем курсу. За допомогою цієї вправи студенти систематично займалися самооцінюванням власних знань, умінь та навичок. 2. Планування самостійної роботи для підвищення рівня розвитку математичних компетенцій. За кожною із тем студенти самостійно ставили собі мету та розробляли план свого навчання, свідомо продумували різні варіанти саморозвитку, які б вони могли використовувати. 3. Використання зворотного зв'язку за кожною із тем. Після проходження кожної теми та отримання оцінки студенти надавали зворотній зв'язок за такою схемою: 1) що вдалося вивчити; 2) що не вдалося вивчити; 3) що варто змінити при вивченні наступної теми» [79, с. 25].

У своїй публікації О. Казєв, М. Овчар, І. Кошельник також поділилися досвідом застосування коучингу для засвоєння навчальної інформації в роботі з курсантами: «процес коучингу був побудований науково-педагогічними працівниками на чотирьох рівнях: перший рівень передбачав взаємодію між сторонами в освітній діяльності на основі пошуку відповіді на запитання «що необхідно робити?». Це необхідний початок діяльності, оскільки відбувається конкретизація цілей та завдань; другий рівень взаємодії передбачав взаємодію на основі створення нового «інформаційного простору» формування нових фактів, відомостей, інформації – на цьому рівні курсанти усвідомлюють рівень власних знань і перетворюють отриману інформацію в дієвий інструмент; третій рівень взаємодії за своїм змістом вимагав моделювання ситуацій та побудови «нового ділового спілкування» – на цьому рівні курсанти перетворюють знання у вміння та навички та усвідомлюють свої можливості, успіхи, потенціал; четвертий рівень взаємодії передбачав ідентифікацію курсантів,

сутності ділового спілкування, виокремлення себе у цьому процесі як одного з ключових учасників» [73, с. 97-98].

Завдяки обговоренню таких публікацій, викладачі при вивченні курсантами дисциплін і нових тем використовували схему, за якою курсанти:

- визначають початковий рівень своїх знань, умінь, здатностей;
- усвідомлюють, які знання вже мають, а в чому є «прогалини», що є найважливішим у навчанні для них у певному моменті;
- на основі цього за допомогою викладача розробляють свої власні завдання та плани роботи для оволодіння результатами навчання;
- працюють за цими планами;
- отримують зворотній зв'язок, а викладачі пропонують визначити, що виявилось успішним, що освоєно недостатньо і які подальші кроки можна зробити для удосконалення управлінської компетентності.

Загалом семінар для викладачів ВВНЗ передбачав, що підготовка до застосування методу коучингу у роботі з курсантами відбувається інтерактивно, тому викладачі обговорювали як теорію коучингу та способи її застосування у своїй діяльності, так і конкретні приклади, власний досвід, а також виконували практичні вправи. Також було організовано використання методу кейсів, щоб викладачі могли проаналізувати всі етапи та прийоми коучингу, як вони відбуваються у реальній ситуації.

Ще однією з ключових особливостей семінару був спеціальний наголос на практиці, адже щоб бути здатними використовувати потрібні навички, інструменти й методи коучингу викладачам потрібно було розпочати спроби їх відпрацювання в реальних ситуаціях. Тому практична робота у парах та в мікрогрупах була спрямована на те, щоб кожен викладач мав можливість провести сеанс практичного коучингу і застосувати конкретний той чи той інструмент на свій розсуд.

Для того, щоб така практика було ефективною, її важливою частиною було завершувальне обговорення стосовно того, що вдалось, що не вдалось, як почувався той викладач, який був у ролі курсанта, з ким працює коуч.

Відбувалася як саморефлексія й самооцінка своїх дій самим викладачем-коучем, так і зворотній зв'язок від спостерігачів і партнерів за коучинговою бесідою. Саме така робота дозволяла покращувати навички застосування методу коучингу та професійно розвиватися викладачам як практикам-коучам.

Після завершення семінару спочатку раз на тиждень, потім частіше організовувалися засідання, під час яких відбувався обмін досвідом і обговорення практичних особливостей застосування методу коучингу у процесі формування управлінської компетентності у курсантів. Викладачі ділилися своїми успіхами й складнощами при застосуванні цього методу, могли отримати підтримку один від одного і тим самим продовжувати вдосконалювати свої навички та розвиватися як коучі.

Окремо з викладачами проговорювалося необхідність дотримання етичних принципів при застосуванні методу коучингу, що важливо для забезпечення благополуччя майбутніх офіцерів. Установлення етичних стандартів, їх повідомлення курсантам і їх дотримання допомагає сформувати атмосферу довіри, відкритості й відповідального підходу до коучингу. Установлені етичні правила включали:

- конфіденційність. Викладачі повинні зберігати сувору конфіденційність щодо всієї інформації, яку отримують від курсанта і обговорюють з ним. Здобувачі освіти повинні відчувати себе в безпеці, ділитися своїми думками й проблемами, не хвилюючись, що їхня інформація буде розголошена;
- інформаційна згода курсанта. Викладач не може примушувати курсанта до коучингу, тому спочатку відбувається пояснення процесу коучингу, встановлення позитивної атмосфери і меж конфіденційності;
- повага. До кожного курсанта потрібно ставитися із повагою й емпатією, підтримка та взаємодія будуються на основі відкритості, чесності та взаємної довіри;

- благополуччя курсантів. Викладачі повинні діяти в інтересах курсанта, а для цього усвідомлювати особливості середовища, культури, досвіду, цінностей і переконань майбутнього офіцера;
- лояльність і толерантність. Викладачі повинні поважати права кожного курсанта на самовизначення і не можуть нав'язувати свої власні уявлення, цілі, цінності чи переконання;
- об'єктивність. Викладачі мають уникати прямого інструктажу щодо цілей і напрямів розвитку курсантів, але надавати чесну інформацію стосовно корисності чи доцільності тих дій, які планують здобувачі;
- демонстрація особистого прикладу чесного, грамотного, цілеспрямованого офіцера, що займається постійним саморозвитком.

Проходження семінару викладачами дозволило їм застосовувати метод коучингу не тільки під час викладання конкретних дисциплін (про що йшла мова раніше), але й передбачало постановку курсантами академічних цілей, зв'язаних із конкретними управлінськими знаннями та/або вміннями/здатностями, засвоєння яких і відбувалося під час вивчення цих дисциплін.

Використання методу коучингу передбачало й більш глибоку й масштабну роботу, коли курсанти могли замислитись над своєю подальшою професійною кар'єрою і поставити цілі, досягнення яких вимагало більш комплексної роботи, ніж вивчення окремої дисципліни. Така робота передбачала як індивідуальний, так і груповий коучинг.

При індивідуальному коучингу, зокрема, використовувалася модель «GROW», розроблена й запропонована Дж. Уітмором.

О. Бойко так характеризує роботу на кожному з чотирьох етапів цієї моделі, яку він застосовував у своїй дослідницькій роботі з майбутніми офіцерами:

1. «G» (goal) – мета: вибір коучем і його підопічним конкретної проблеми для обговорення та визначення його кінцевої мети. Постановка

цілей для конкретного заняття, а також короткострокових і довгострокових цілей.

2. «R» (reality) – реальність: коуч і підопічний оцінюють ситуацію, що склалася, і наводять конкретні приклади на підтвердження свого бачення; перевірка реальності для вивчення поточної ситуації.

3. «O» (options) – варіанти дій: пропонуються шляхи розв’язання визначеної проблеми і відбираються найбільш конструктивні з них, варіанти та альтернативні стратегії або напрями діяльності.

4. «W» (way forward) – план дій, висновки: коуч і підопічний виробляють план дій, визначають часові межі для досягнення бажаних результатів і обговорюють способи подолання можливих перешкод: що має бути зроблено, коли, ким і хто має бажання це зробити [12, с. 355–356].

Модель GROW – це потужний коучинговий метод, який можна ефективно застосовувати для навчання майбутніх військових офіцерів, щоб допомогти їм розвинути управлінську компетентність. Модель передбачає застосування структурного підходу, коли робота будується поетапно: Goal (мета), Reality (реальність), Options (варіанти дій), Way forward (план дій).

Першим етапом за цією моделлю у роботі з майбутніми офіцерами є встановлення чітких і конкретних цілей. Управлінська діяльність командира є багатогранною і підготовка до неї, розвиток управлінської компетентності може включати багато складників, на яких курсант може зосередити свою першочергову увагу. Наприклад, керівництво підрозділом у ситуаціях високого тиску, тактика або прийняття рішень. Викладачі у ролі коучів мають тісно співпрацювати з майбутніми офіцерами, щоб визначити їхні цілі, які можуть включати вдосконалення лідерських якостей, побудову кар’єри, або особистісний розвиток.

Етап аналізу реальності передбачає, що викладачі-коучі та майбутні офіцери беруть участь у відкритому й чесному обговоренні поточної реальності. Це може включати ретельну оцінку сильних і слабких сторін курсанта і проблем, з якими він стикається на цьому етапі своєї освіти і

становлення як військового командира. Викладачі, задаючи запитання, можуть допомогти курсанту глибше зрозуміти початковий рівень своєї управлінської компетентності, розвиненість окремих її складників, особливості його стосунків з іншими курсантами у навчальній групі й визначити перешкоди, з якими здобувач освіти може стикнутися у майбутньому.

Етап визначення варіантів дій передбачає, що після того, як поточна реальність буде добре зрозумілою, викладачі можуть допомогти курсантам визначити низку можливих варіантів дій для досягнення поставленої мети. На цьому етапі важливо заохочувати аналіз, критичність, генерацію ідей і творче мислення. Викладачі також можуть надати інформацію на основі свого досвіду і знань, пропонуючи альтернативні варіанти і пояснюючи потенційні складнощі і їх можливі шляхи розв'язання.

Заключним етапом у моделі GROW є побудова конкретного плану дій. Разом викладач і курсант визначають конкретні кроки, напрями діяльності та заходи, які приведуть до досягнення цілей майбутнього офіцера. Заплановані дії мають бути реалістичними, вимірними й обмеженими у часі. Викладач у ролі коуча може допомогти майбутньому офіцеру визначити пріоритети і установити часовий графік реалізації запланованих пунктів плану, а також обговорити потенційні перешкоди та розробити плани для їх усунення.

При застосуванні моделі GROW важливими були питання, які викладач у ролі коуча ставив курсанту на кожному етапі для спонукання до роздумів і виконання завдань кожного етапу. Хоч бесіди були індивідуальними і їх хід визначався відповідями курсантів на попередні запитання, їх індивідуальними особливостями та прагненнями, розглянемо деякі приклади запитань, які могли ставитися під час коучингових бесід курсантам:

На етапі встановлення цілей:

1. Які ваші очікування щодо навчання як майбутнього офіцера у цьому університеті?

2. Яких особистих і професійних цілей ви сподіваєтеся досягти під час перебування тут?

3. Чи можете ви описати, що спонукає вас обрати й будувати військову кар'єру?

4. Як ви бачите свій внесок у місію сил безпеки й оборони України із захисту незалежності й суверенності країни?

5. Як плануєте далі розвиватися як військовий офіцер?

На етапі аналізу реальності:

1. Як ви адаптуєтеся до фізичних і розумових вимог військово-управлінської підготовки?

2. Які стратегії ви використовуєте для подолання труднощів і підвищення стійкості у процесі військово-управлінської підготовки?

3. Який досвід управління та лідерства ви вже мали, і як він вплинув на ваше розуміння особливостей управлінської діяльності?

4. Як ви сприяєте командній роботі й згуртованості вашої навчальної групи?

5. Які конкретні навички, знання, здатності ви отримали під час навчання?

6. Чи є сфери, де ви вважаєте, що вам потрібно більше практики чи вдосконалення?

На етапі визначення варіантів:

1. Які різні підходи чи способи дій ви могли б розглянути для досягнення своїх цілей?

2. Чи можете ви перелічити деякі альтернативні варіанти дій, які спадають на думку?

3. Які потенційні переваги чи вигоди є для кожного варіанта, який ви визначили?

4. Які можливі недоліки чи ризики зв'язані з кожним варіантом?

5. Які ресурси (час, зусилля, тренажери, інформаційні джерела) будуть потрібні для кожного варіанта?

На етапі плану дій:

1. Який варіант із розглянутих, на вашу думку, найбільше відповідає вашим цілям і цінностям і ви приймаєте його для розробки плану?
2. Які конкретні дії ви будете реалізовувати, щоб досягнути своїх цілей? Складіть план дій.
3. Як ви дізнаєтеся, що ви досягли прогресу або досягли своїх цілей?
4. Чи є якісь конкретні терміни чи етапи, які вам потрібно виконати?

Навчання курсантів на кожному етапі реалізації моделі GROW має важливе значення для їхнього особистісного і професійного розвитку у процесі формування управлінської компетентності. Запитання, які викладач ставив на кожному етапі, допомагали курсантам визначити напрями для вдосконалення себе як майбутнього військового командира, обміркувати свій прогрес і проаналізувати можливості довгострокового розвитку у сфері військового управління.

Використовувався також і груповий коучинг у роботі з курсантами. Як відзначають О. Бородієнко і Л. Музичко, «попри очевидні переваги, які дає такий формат (усвідомлення значної уваги від педагога, яка реалізується індивідуально; підвищення мотивації того, хто навчається, до навчання та діяльності; досягнення нехарактерних успіхів тими, хто навчається), в практичній діяльності його достатньо важко реалізувати: він потребує значних ресурсних витрат. Мова йде як про затрати часу на реалізацію такого формату взаємодії, так і про значні емоційні затрати з боку учасників процесу. Тому, з нашої точки зору, найбільш прийнятним є формат групової взаємодії в стилі коучингу, а також проектування навчальних занять з використанням інструментів коучингу. Це дасть можливість педагогу побудувати навчальний процес з акцентом на особистісно-орієнтоване навчання, підвищити вмотивованість до навчально-пізнавальної діяльності,

сприяти зростанню як індивідуальних, так і групових результатів у навчанні» [15, с. 25].

У своїй груповій роботі з курсантами ми використовували схему, яку так охарактеризували С. Шевчук і О. Шевчук, «виходячи з реалій організації навчального процесу в українських вищих навчальних закладах, можна припустити, що викладач як коуч не завжди може приділити кожному студенту достатньо уваги. У такій ситуації може бути корисною техніка трьох вимірів («3D»). За допомогою правильної постановки питань техніка дає змогу викладачеві й студенту в досить короткий час виділити по три елементи проблеми під кожним із трьох заголовків: 1) ситуація: наприклад, брак часу, ресурсів, інформації; 2) включені до неї люди: наприклад, однокурсники, інші викладачі, члени сім'ї; 2) сам студент: наприклад, брак знань, конфлікт пріоритетів, відсутність мотивації. Процедура цієї техніки складається з шести послідовних кроків: 1) стисле визначення проблеми студента; 2) визначення трьох основних аспектів, що пов'язані з проблемною ситуацією; 3) визначення трьох основних аспектів, що пов'язані з включеними в ситуацію людьми; 4) визначення трьох основних аспектів, що пов'язані безпосередньо зі студентом і його роллю в цій проблемі; 5) визначення по одному аспекту в кожному з трьох трикомпонентних списків; 6) визначення одного або кількох варіантів дій, за допомогою яких можна з найбільшою ймовірністю досягти успіху щодо вирішення поставленої проблеми» [211, с. 62].

Для аналізу ситуації курсантам пропонувалися запитання: «З якими складнощами ви стикаєтеся у процесі управлінської підготовки?», «Як ви ефективно розподіляєте свій час, щоб збалансувати академічну, фізичну та військову підготовку?», «Як ви ставитеся до необхідності дотримання військової дисципліни і як ви застосовуєте її у своєму розпорядку дня?». Для аналізу включених у ситуацію людей пропонувалися питання: «Чи зверталися ви за інформацією чи порадою до викладачів, інструкторів або інших курсантів щодо вашого навчання та виконаних завдань?», «Які думки

чи рекомендації ви отримали від інших?». Для самоаналізу та визначення варіантів дій розв'язання проблеми: «Якими є мої пріоритети у військовій кар'єрі?», «Як мої заплановані дії будуть сприяти досягненню моїх кар'єрних планів?».

Таким чином, реалізація другої педагогічної умови передбачає, що курсанти аналізують свій досвід управлінської підготовки, оцінюють свій розвиток у цьому напрямі, ставлять значущі цілі для своєї майбутньої військової кар'єри і складають план їх досягнення. Викладачі мають сприяти створенню позитивного й конструктивного середовища, в якому курсантам буде комфортно обговорювати свої проблеми, успіхи та прагнення.

Реалізація третьої педагогічної умови – успішного формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів – передбачала застосування імітаційних неігрових та ігрових методів навчання, які дозволяли розвивати практичні управлінські знання, уміння та здатності у здобувачів освіти.

На першому етапі застосовувалися неігрові методи навчання, які передбачали розвиток практичного управлінського мислення, умінь аналізу інформації, постановки цілей, планування та прийняття рішень. Відбувалося також загальне обговорення, дискусії та мозкові атаки, які дозволяли розвинути комунікативні уміння, здатність до взаємодії та співпраці у процесі генерування ідей і прийняття рішень. На цьому етапі застосовувалися методи аналізу конкретних практичних ситуацій (кейсів, ситуаційних задач тощо) і методи дискусій, мозкових штурмів, круглий стіл.

На другому етапі відбувалося застосування імітаційних ігрових методів навчання, які передбачали відпрацювання майбутніми офіцерами практичних дій в ситуаціях, що відтворювали модель професійної реальності, дозволяли отримати їм початковий управлінський досвід і підготувати їх до багатогранних викликів, з якими вони можуть зіткнутися у своїй майбутній військовій кар'єрі.

Імітаційне навчання курсантів відбувалося від більш простого до більш складного: від теоретичного аналізу конкретних ситуацій до дій у процесі рольових ігор і дій в умовах симуляцій бойового зіткнення і виконання військових наказів. Такий підхід дозволяв поступово зануритися і зрозуміти специфіку управлінської діяльності офіцера, і, відповідно, поступово адаптуватися і бути практично здатним виконувати професійні вимоги сучасних сил безпеки й оборони України.

Для розвитку інформаційно-аналітичних умінь курсантам пропонувалися практичні кейси, ситуаційні завдання, аналіз конкретних рекомендацій і ситуацій із різноманітних друкованих і відео-джерел.

В якості кейсів для теоретичного аналізу курсантам пропонувалося, зокрема, вивчити й обговорити досвід, описаний військовими командирами в різноманітних інформаційних джерелах, у тому числі опис битв, які відбуваються в сучасній Україні у процесі війни проти російської агресії. Наприклад, застосовувалися джерела онлайн-медіа Міністерства оборони України «АрміяINFORM». В одному із завдань курсантам потрібно було проаналізувати в якості кейсу записи генерал-лейтенанта С. Наєва «Чия відвага, того й перемога. Битва за Білогорівський плацдарм (08–14 травня 2022 року)» [123].

Розвиток у курсантів інформаційно-аналітичних умінь та здатності до планування не зводилося до виконання імітаційних вправ із моделюванням бойової ситуації (про що мова піде нижче), а передбачало формування повсякденних звичок критично аналізувати різноманітну інформацію, займатися саморозвитком і планувати свій день, своє майбутнє, свої подальші досягнення. Зокрема курсантам пропонувалося обговорити тезу офіцера військово-морського флоту США Дж. Віллінка «Дисципліна – це свобода» (з його однойменної книги) [26] і визначити, які засоби самодисциплінування, самовдосконалення й розвитку своєї сили волі вони можуть застосовувати у своїй навчальній, повсякденній та в майбутній професійній діяльності.

Особлива увага в роботі з курсантами приділялася розвитку їхньої здатності працювати з людьми, з особовим складом військового підрозділу, тобто формуванню соціальних, організаційних і педагогічних умінь.

Початкові завдання з формування у курсантів практичних управлінських здатностей ефективно спілкуватися, взаємодіяти й згуртовувати команду розпочиналося, зокрема, із аналізу ідей генерала армії США і керуючого силами Сил спеціальних операцій С. Маккрістала, викладених у книзі «Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі» [109]. Для цього курсантам пропонувалося подивитися художній фільм 2017 року «Машина війни», в якому висвітлювалися ідеї генерала. Це завдання викликало змістовну дискусію щодо важливості змін «горизонтального управління» на систему «вертикального», важливості створення згуртованих команд і шляхів для цього, необхідності ефективного обміну інформацією, гнучкості, взаємозв'язку в армійських підрозділах тощо.

Дискусія у групі курсантів стосовно командного підходу С. Маккрістала розпочиналася після перегляду фільму й зачитування цитати з його книги: «основний процес роботи американського спецназу в Іраку можна було описати як послідовність п'яти підпроцесів: 1. Знайти: ціль має бути знайдена. 2. Зафіксувати: знати, де ціль знаходиться, в режимі реального часу. 3. Закінчити: усунути загрозу з поля бою. 4. Використовувати: ціль має бути вивчена розвідкою (якщо це людина, її потрібно допитати, якщо будинок – необхідно провести обшук). 5. Аналізувати: розвідка має провести аналіз. Американські солдати ставали все кращими у дотриманні цих правил, відточуючи їх до ідеалу. Але у випадку з Аль-Каїдою це не допомагало: новий світ вимагав фундаментального переписування правил гри» [109].

Курсантам пропонувалося обговорити проблеми військового керівництва, які випливали з обмеженості у швидкості прийняття рішень, обмеженості стереотипністю правил, обмеженості у взаємодії та обміні інформацією між підрозділами та ін.

У процесі обговорення було запропоновано також проаналізувати результати дослідження аналітичного відділу фонду ГО «Повернись живим!», виконаного у 2020 році на тему: «Чому військовослужбовці звільняються з армії?», зокрема розглянути фактор незадоволення військовослужбовцями військовим менеджментом і лідерством, що включали: «старі підходи в управлінні, як пониження, невміння комунікувати з особовим складом та зверхнє ставлення» [206, с. 21]. За результатами цього дослідження опитані військовослужбовці назвали такий перелік якостей хорошого командира:

- подає приклад;
- індивідуально працює з кожним підлеглим;
- забезпечує ресурсами для виконання задач;
- дає підлеглим можливість проявляти ініціативу;
- не створює дистанції між собою і підлеглими;
- уміє розв'язувати конфлікти;
- з повагою ставиться до підлеглих;
- не боїться вищого командування [206, с. 22].

До речі, у цьому дослідженні також була вказана одна з проблем військової освіти: «причиною, чому якість менеджменту та лідерства в ЗСУ незадовільна, є те, що командний склад не вчать, як керувати особовим складом. Спілкуючись із нами, випускники ВВНЗ останніх років неодноразово наголошували на тому, що під час навчання у курсантів відсутня практика командування особовим складом, за винятком командирів взводів курсантів» [206, с. 22].

Саме тому у нашому дослідженні ми проводили ротацію курсантів: змінювали командирів навчальної групи і командирів відділень навчальної групи для того, щоб надати максимальну можливість курсантам здобути практичний досвід командування особовим складом. І у набутті такого практичного досвіду для курсантів наголошувалося на вмінні проявляти ті

командирські якості, які викликають повагу у членів їхньої групи і мотивують їх на найкраще виконання наказів і розпоряджень.

У процесі застосування дискусійних методів, приклади яких наведено вище, із курсантами обговорювалося як згуртувати команду, як уміти проявляти гнучкість, як забезпечити прояв ініціативи у підлеглих у сучасній армії і як ефективно мотивувати бійців. Із курсантами було визначено низку факторів, яких треба дотримуватися командирів для досягнення цих цілей, зокрема:

- пояснювати ціль, сенс і важливість виконуваних розпоряджень, бойових завдань членам підрозділу. Усвідомлене виконання завжди ефективніше бездумного підпорядкування;
- установлювати очікувані результати;
- обговорювати з підлеглими цінності, виконувану місію, які визначають діяльність кожного військовослужбовця;
- обов'язково відзначати успіхи кожного підлеглого;
- при необхідності покарань і критики обов'язково аргументувати їх для уникнення непорозумінь і образ;
- надавати можливість свободи дій і способів виконання поставлених завдань там, де це можливо, що дозволяє продемонструвати потрібну гнучкість у командуванні, а бійцям проявити ініціативу у ситуаціях, які швидко змінюються, одночасно такий підхід дозволяє уникнути ефекту «вивченої безпорадності» у підрозділі;
- активно спілкуватися з підлеглими і намагатися знаходити індивідуальний підхід до бійців;
- проявляти справедливість, ставитися однаково з повагою до всіх підлеглих і надавати зворотній зв'язок бійцям, пояснюючи причини позитивної відзнаки, похвали або покарання;
- проявляти турботу про кожного бійця і весь особовий склад;

– забезпечувати відчуття безпеки наявними у розпорядженні ресурсами, у тому числі засобами захисту, наданням чіткого планування, забезпеченням необхідною підтримкою.

Для того, щоб командир міг реалізувати два останніх пункти, йому потрібно відслідковувати значну кількість складників. Зокрема, офіцер має вміти надавати домедичну допомогу і вміти навчати цьому своїх підлеглих для того, щоб у випадку отримання травми в умовах бойових дій кожен міг допомогти собі й своєму побратиму. Враховуючи, що основними причинами смерті поранених на полі бою є масивні кровотечі, складником таких навчань є безпосередньо накладання турнікетів і відпрацювання інших дій у таких випадках. Але окрім цього на заняттях обговорювались питання забезпечення безпеки особового складу та відповідальності командира за множину різноманітних факторів.

У якості кейсу курсантам пропонувалося обговорити проблему, висвітлену Дж.-П. Кретьєном у статті «Захист військовослужбовців на війні – небойова захворюваність і відповідальність командування» [218]. Практична ситуація, яка лягла в основу статті і яку пропонувалось обговорити курсантам була така: «31 серпня 2011 року 24-річний військовий з Каліфорнії помер від ускладнень лікування сказу. Він був інфікований декілька місяців тому через укуси собаки в Афганістані. Його смерть дає уявлення про ризики захворювань і небойових поранень, з якими стикаються військовослужбовці на війні. Хоч черепно-мозкові травми, посттравматичний стресовий розлад і травматичні ампутації вважаються «характерними» пораненнями воєн в Афганістані та Іраку, втрати військового персоналу від захворювань і небойових травм є значними і в основному їм можна запобігти... Його смерть, а також тягар хвороб і небойових поранень серед американців, які служать в Іраку та Афганістані, мають нагадувати військовим командирам про їхню ключову роль у захисті здоров'я своїх військових – урок, який було відновлено та знову втрачено в порівнянні з попередніми війнами. Як

зауважив Слім, «хороші лікарі марні без гарної дисципліни. Більше половини боротьби з хворобами ведуть не лікарі, а полкові офіцери»» [218].

У процесі обговорення з курсантами цієї практичної ситуації відзначалася важливість профілактичної медицини, проведення необхідних бесід із особовим складом щодо обережного поводження з дикими тваринами, дотримання санітарних гігієнічних норм, правильної утилізації харчових відходів тощо. Загалом наголошувалося, що для виконання багатьох управлінських функцій офіцеру потрібно вміти комунікувати та взаємодіяти із самими різними військовослужбовцями.

Забезпечення безпеки, прояв турботи, мотивація, вміння створити атмосферу товарищескості та «почуття ліктя» – всі ці вміння командира потребують ефективного спілкування з особовим складом. Майбутніх офіцерів було спрямовано до цілеспрямованого розвитку комунікативних умінь у процесі виконання своїх обов’язків як командирів групи, відділення у процесі повсякденної діяльності та у подальших навчальних вправах і завданнях. Зокрема, заохочувалося надання підтримки один одному у процесі навчання, пропозиція допомоги та висловлювання, в яких відзначалися успіхи один одного.

Але проводилися також і рольові ігри, в яких розігрувалися різноманітні сценарії бесід командира як індивідуальних з військовослужбовцем, так і колективних з групою. Приклади таких рольових вправ, які проводились у парах:

- «розкажіть про себе» (вміння невимушено розповідати про себе може бути гарним початком неформальної розмови, оскільки відкритість, щирість в відвертість сприймається як прояв довіри та може спонукати співрозмовника до відкритості зі свого боку);
- «активне слухання» (цілеспрямоване відпрацювання прийомів активного слухання);
- «обмін думками й поглядами» (вправа, спрямована на проведення інформаційної бесіди. Для її проведення обирається актуальна соціально-

політична тема сьогодення і курсантам пропонується її обговорити, зберігаючи спокій, вислуховуючи співрозмовника та застосовуючи активне слухання і зворотній зв'язок);

- «розповідь і емоційна підтримка» (вправа, спрямована на вміння ділитися своїми емоціями. Розповідь має включати повідомлення про своє ставлення, про свої емоції стосовно певної ситуації та надання зворотнього зв'язку від командира, який має вміти здійснювати підтримку у відповідь на різноманітні емоційні реакції підлеглих);

- «підтримка й допомога» (вправа, яка передбачає уточнюючі запитання від бійця стосовно чогось незрозумілого в наказі чи розпорядженні та надання роз'яснень командиром, за необхідності особиста демонстрація незрозумілих дій або призначення досвідченого наставника для виконання завдання);

- «мотиваційна бесіда: догана, похвала, подяка» (відпрацювання різних типів мотиваційних бесід командира зі своїми бійцями).

У процесі розвитку інформаційно-аналітичних, організаційних, педагогічних і соціальних умінь майбутніх офіцерів обговорювалися також питання інформаційної гігієни та інформаційної безпеки. Зокрема, курсанти зосереджувалися на питанні, яким чином спілкуватися з побратимами, родичами, користуватися сучасними засобами зв'язку, щоб не завдати шкоди собі та іншим бійцям. Зокрема, як практичний кейс курсантам було запропоновано обговорити ситуацію, яка активно висвітлювалася у пресі: «бойовий командир десантного батальйону ЗСУ з позивним «Купол», підполковник Анатолій Козел дав коментар американському виданню The Washington Post, де поскаржився на якість підготовки новобранців в українській армії та великі втрати серед досвідчених бійців, яких немає ким замінити. Невдовзі командувач Десантно-штурмових військ Максим Миргородський зняв комбата з посади і перевів на нижчу – заступником командира навчального центру. Це рішення викликало обурення громадськості, багатьох військовослужбовців і журналістів, які висловили

свою підтримку комбату і розкритикували практику замовчування проблем у війську» [125]. Майбутнім офіцерам пропонувалося прочитати статтю у пресі «Легендарний комбат «Купол» розповів про втрати на фронті і його покарали: чи це правильно під час війни?», в якій вищеописана ситуація розглядалася, дану ситуацію з різних сторін [125] і власне відповісти на поставлене у заголовку статті запитання: «чи правильним був такий вчинок?».

Виконання вправи і мозкова атака на її основі викликали інтерес у курсантів, а також дозволяли проявити їм критичне мислення, висловити й аргументувати своє бачення. Але окрім проблеми дотримання правил власної інформаційної безпеки під час виконання своїх службових обов'язків, з майбутніми офіцерами обговорювалося уміння проводити бесіди і навчати своїх підлеглих таким правилам. Здатність офіцера ефективно навчати особовий склад свого підрозділу також є показником того, що командир піклується про своїх людей, а, відповідно, це впливає на створення загального духу позитивної взаємодії і на згуртовування команди, де всі допомагають один одному.

Розвиток педагогічних умінь майбутніх офіцерів включало застосування імітаційних рольових ігор, в яких курсантам потрібно було спланувати, змодельовати і провести навчання невеликої групи, члени якої виконували ролі підлеглих військового підрозділу. Планування й проведення навчання передбачало постановку цілі, визначення змісту навчання, визначення необхідних методів і прийомів та безпосередню роботу з групою курсантів. Імітаційні педагогічні вправи включали проведення курсантами навчань з тактики, вогневої і медичної підготовки, навчання своєї групи прийомам психологічної саморегуляції.

Педагогічні, комунікативні та командні уміння майбутнього офіцера мають проявлятися і в його здатності допомагати підлеглим в умовах стресу, у випадках отримання ними психічного травматичного досвіду, психічного перенавантаження, кризи тощо. Офіцер має вміти давати поради і навчати

своїх підлеглих навичкам психологічної самодопомоги та допомоги ближньому. Соціально-комунікативні й педагогічні уміння курсантів відпрацьовувалися у процесі таких парних рольових ігор: «Допомога при панічній атаці», «Допомога при прояві стресового стану: прискорене дихання і серцебиття, тремтіння пальців рук, м'язове напруження, пітливість, нудота, тривожність, занепокоєння та ін.», «Бесіда з військовослужбовцем у стані апатії: прояв пригніченості, загальмованості, млявості, песимізму, проблем з виконанням повсякденних справ», «Допомога людині у стані ступору: заціпеніння, відсутності рухів, відсутності реакцій».

Окрім рольових парних імітаційних вправ, в яких моделювалася робота військового командира з окремим військовослужбовцем, проводилися і вправи, сценарії яких передбачали виконання курсантами більш різноманітних ролей та розвиток умінь майбутніх офіцерів спілкування, прийняття рішень і розв'язання проблем у різноманітних ситуаціях. Так, одна із вправ «Опитування місцевих мешканців» передбачала розігрування сценарію, в якому один курсант грав роль командира взводу, а інші: місцевого мешканця, який був патріотом України; місцевого мешканця, який підозрювався у колабораційній діяльності; військового взводу, який до війни проживав у цьому селищі; сержанту взводу; військових, які будуть виконувати бойове завдання. Сценарій гри передбачав, що командир взводу отримав наказ про влаштування розвідувальної засідки проти ворожих сил противника, а місцеві мешканці можуть мати цінну інформацію про пересування ворога.

Вправа дозволяла розвивати уміння прийняття рішень, планування засідки, роботи в команді, комунікації та взаємодії з місцевими цивільними у складних умовах. Розігрування сценарію дозволяло усвідомити важливість підтримки місцевого населення під час протидії ворожої агресії та складнощі, з якими можна зіткнутися в такій ситуації.

Приклади інших групових рольових ігор, які застосовувалися в роботі з курсантами:

- «допит полоненого»;
- «допит перебіжчика»;
- «інформування особового складу щодо воєнно-політичної обстановки (виконання завдання з морально-психологічного забезпечення)»;
- «інформування особового складу про порядок надання само- і взаємодопомоги у разі отримання поранень і травм;
- «інформування особового складу про підготовку і евакуацію поранених і хворих»;
- «інформування особового складу про санітарно-протиепідемічні заходи»;
- «інформування особового складу про порядок і способи взаємного розпізнавання і позначення свого положення»;
- «підготовка і проведення службової наради».

Особлива увага у процесі формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів приділялася імітаційним завданням, які передбачали підготовку до ведення бойових дій. Такі завдання дозволяли поглибити теоретичні знання, розвинути інформаційно-аналітичні, організаційні, соціальні, педагогічні уміння і здатності, уміння саморозвитку та особистісні управлінські якості.

Такого типу практичні імітаційні індивідуальні вправи включали, наприклад, такі завдання:

- «порядок оформлення й ведення бойових документів підрозділу»;
- «тактичні розрахунки можливостей підрозділу на марш»;
- «методика розрахунку бойових можливостей підрозділу»;
- «розрахунок вогневих можливостей підрозділу»;
- «розрахунок часу виконання бойового наказу»;
- «аналіз тактичного завдання» тощо.

Курсантам пропонувалося у процесі аналізу кейсів і виконання практичних завдань відпрацювати процедуру прийняття військових рішень, спрямовану на розв'язання тактичних проблем. Ця процедура (TLP – Troop

Leading Procedure (процедура військового керівництва)) передбачає оволодіння курсантами здатністю виконувати таких вісім кроків:

- отримання завдання [Наказу];
- видання сигнального наказу [WARNO];
- вироблення попереднього плану;
- початок необхідного пересування;
- рекогносцирування [Recon];
- завершення виконання плану;
- видання остаточного наказу;
- нагляд [Контроль] [31].

Командир отримує наказ від вищого керівництва і, своєю чергою, має уміти віддавати накази підлеглим у трьох формах:

- сигнальний наказ [WARNO] – попереднє повідомлення про те, що готуються бойові дії;
- операційний наказ [OPORD] – віддання бойового завдання;
- корегуючий наказ [FRAGO] – корегування попередньо відданого оперативного наказу за необхідності, у випадку змін тактичної ситуації.

При розрахунку часу командир діє за принципом $\frac{1}{3}$ / $\frac{2}{3}$, де $\frac{1}{3}$ – планування; $\frac{2}{3}$ – виконання. Виконуючи імітаційне практичне завдання, курсанти мають виходити з цієї формули і для планування й видачі наказу провести аналіз, ураховуючи фактори METT-TC:

1. Завдання [MISSION]: командир аналізує завдання, конкретизуючи для себе ціль операції і стратегічні наміри вищого командування. Із цього аналізу він виробляє основні задачі, які мають бути виконані його підрозділом.

2. Ворог [ENEMY]: які ворожі підрозділи, їхня кількість (розміри), застосовувана тактика, техніка та спорядження. Командир визначає, які загрози від ворога та яка його вразливість.

3. Територія [TERRAIN]:

- спостереження та поля вогню: командир розглядає можливості для спостереження за розвитком операції. Він також урахує, які можливі поля вогню, виходячи із характеристики зброї в його розпорядженні.

- прикриття і приховування: командир шукає територію для прикриття своїх військ і для приховування від ворожого спостереження.

- перешкоди: командир урахує територію, яка обмежуватиме маневри власного війська, або яка може бути використана для повернення ворожих військ, їх блокування, перешкоджання, затиснення, або яка може бути використана в захисті.

- ключова територія: командир визначає територію, яка може йому (або ворогу) надавати переваги на полі битви.

- шляхи підходу: для пересування власних військ до цілі, або якщо операція має захисний характер, які шляхи можуть бути використані ворогом.

- погодні умови: командир повинен, зокрема, враховувати видимість та вплив погодних умов на можливості пересування.

4. Війська [TROOPS]: при визначенні конкретних задач, командир повинен урахувати сили підлеглих підрозділів, характеристики систем озброєння, спроможності супровідних і суміжних підрозділів.

5. Час [TIME]: командир повинен коригувати часові параметри проведення операції при зміні в тактичній ситуації.

6. Цивільне населення [CIVILIAN]: командир зобов'язаний уникати втрат серед цивільного населення [31].

У процесі розв'язання ситуаційних задач курсантам потрібно було зробити аналіз за цими пунктами та розробити план, в ігрових імітаційних вправах окрім цих дій потрібно було віддати відповідні накази та здійснювати комплекс усіх інших необхідних дій командира при підготовці до бою. В умовах моделювання бойових дій курсанти на практиці здійснювали всі етапи військового керівництва TLP: отримували завдання, аналізували його, віддавали сигнальний наказ, проводили більш докладний

аналіз, розробляли план, віддавали операційний наказ і здійснювали контроль. Будь-яка вправа завершувалася самоаналізом і аналізом виконання навчально-бойових завдань іншими курсантами.

Процес формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів здійснювався таким чином, що кожен курсант періодично у різних імітаційних завданнях і на практиці виконував обов'язки командира і мав можливість віддавати команди, накази і розпорядження.

Особливий наголос у тренуваннях робився на тому, щоб курсанти оволоділи здатністю оголошувати сигнальні (WARNO) та операційні накази (OPORD), керуючись правилом «5 абзаців»:

- ситуація;
- завдання;
- виконання;
- управління й логістика;
- сигнали й командування.

Послідовність виконання курсантами імітаційних вправ передбачала роботу від більш простого до більш складного і включала:

- індивідуальний аналіз;
- прийняття самостійного управлінського рішення;
- виконання групового моделювання із взаємодією між курсантами.

Виконання вправ-імітацій виконання бойових наказів і групове моделювання проводилося як у навчальній аудиторії, так і в умовах польового навчання, що передбачало комплексне застосування майбутніми офіцерами низки різних управлінських знань, умінь і навичок.

Групові імітаційні комплексні вправи включали, зокрема, завдання з організації маршу військового підрозділу, організації розташування підрозділу на місці, підготовки і ведення оборонного та наступального бою, у тому числі в особливих умовах (у населеному пункті, у горах, у лісі).

Приклад завдання з розташування у визначеному районі наведено у додатку В, приклад рішення командира взводу у додатку Г, віддання наказу по цьому завданню у додатку Д, приклад групової вправи з організації взаємодії з цього завдання у додатку Е.

Приклад наказу на здійснення маршу, виданого згідно з правилом «5 пунктів» наведено у Додатку Ж. Відпрацювання тактичного завдання «Взвод у наступі», виконання якого передбачає і роботу в аудиторії (табл. И.1) і у навчальному центрі (табл. И.2) наведено у Додатку И. Приклад тактичного рішення та бойового наказу щодо наступу атакою з ходу з рубежу наведено у Додатку К. При розробці цих завдань використовувався «Бойовий статут механізованих і танкових військ сухопутних військ збройних сил України. Частина III Взвод, відділення, екіпаж» [83].

Удосконалення організації тактичних занять з моделюванням бойових завдань визначалося:

- активізацією роботи курсантів над завданнями;
- поступовим ускладненням навчальної роботи;
- усвідомленням важливості якісного виконання завдань, що імітують виконання управлінських функцій військового командира;
- поєднанням індивідуальної і групової роботи;
- отриманням зворотнього зв'язку щодо якості виконаного завдання;
- проведенням самоаналізу та визначенням напрямів самовдосконалення.

У процесі реалізації третьої педагогічної умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів курсанти мали можливість поглибити управлінські знання і поступово у процесі виконання професійно-орієнтованих управлінських завдань розвинути практичні уміння і здатності, що є складниками управлінської компетентності майбутнього офіцера.

Таким чином, реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів передбачала застосування комплексу методологічних підходів, використання системи методів і форм навчання та визначалася поступовим ускладненням виконуваних завдань професійно-орієнтованого характеру.

Висновки до розділу 2

1. У розділі розроблено й обґрунтовано педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах, які включають: мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності й гуманізму; застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування й удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності; використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності і отримувати досвід виконання управлінських функцій.

2. Реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів включала компоненти цілісної моделі: мета полягала у формуванні управлінської компетентності у майбутніх офіцерів; зміст визначався характеристикою структурних компонентів управлінської компетентності майбутніх офіцерів; методичне забезпечення передбачало використання сукупності форм і методів навчання; педагогічний контроль здійснювався за допомогою розроблених критеріїв і показників, що дозволяло оцінити отриманий результат – динаміку рівнів сформованості управлінської компетентності майбутніх офіцерів.

3. Методичне забезпечення реалізації педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів включало

комплекс форм навчання (лекційні, практичні заняття, самостійна робота, практичне навчання) та методів навчання (дискусії, бесіди, метод проблемного навчання, рефлексивні вправи, написання есе, мозковий штурм, індивідуальний і груповий коучинг, аналіз конкретних практичних ситуацій, круглий стіл, вправи, рольові ігри, практика).

4. Реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів передбачала застосування комплексу методологічних підходів, використання системи методів і форм навчання та визначалася поступовим ускладненням виконуваних завдань професійно-орієнтованого характеру.

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ

3.1 Організація і методика педагогічного експерименту

Основним методом перевірки ефективності застосування педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у дослідженні виступав педагогічний експеримент. У процесі його організації були проаналізовані теоретико-методологічні та методичні праці, в яких розкриваються проблеми проведення педагогічних досліджень та експериментів, таких учених як С. Гончаренко, Л. Грень, Р. Гуревич, І. Зязюн, О. Ігнатюк, О. Іонова, М. Кадемія, П. Олійник, С. Резнік, В. Сидоренко, С. Сисоєва, Н. Тверезовська, В. Федорченко, А. Черкашин та ін. [22; 35; 37; 45; 66; 70; 71; 106; 117; 132; 178; 181; 189; 203].

Методологічними засадами дослідження проблеми формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів були системний, компетентнісний, діяльнісний і гуманістичний підходи.

Відповідно, було проаналізовано та визначено сутність кожного із застосованих підходів.

Так, С. Гончаренко визначає системний підхід у педагогіці як такий, що «спрямований на розкриття цілісності педагогічних об'єктів, виявлення в них різноманітних типів зв'язків і зведення їх у єдину теоретичну картину» [36, с. 305]. Системний підхід передбачав забезпечення формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів як цілісного процесу у сукупності взаємозв'язаних елементів (мети, методологічних засад, змісту, методичного забезпечення, педагогічного контролю та отриманого результату).

О. Ігнатюк розглядає компетентнісний підхід у площині формування певних компетенцій і зазначає, що він сприяє «швидкій адаптації на ринку праці, успішному розв'язанню життєвих, особистісних, професійних завдань для самовизначення, саморозвитку й самореалізації» [69, с. 15].

Компетентнісний підхід у нашому дослідженні визначав процес формування управлінської компетентності як сукупності певних знань, умінь, здатностей, мотивів та якостей майбутнього офіцера.

Гуманістичний підхід згідно з думкою О. Бойко передбачає «поважне ставлення до особистості майбутнього офіцера як до суб'єкта військово-професійної діяльності, фокусування на його інтересах, мотивах і проблемах, формування у нього ставлення до особистості взагалі та військовослужбовця зокрема як до найвищої цінності» [12, с. 131].

Ми цілком погоджуємося з думкою цього дослідника і вважаємо, що процес формування управлінської компетентності має ґрунтуватися на інтересах, прагненнях, особистісних цілях майбутніх офіцерів, на максимальному забезпеченні можливостей для саморозкриття й самореалізації потенціалу особистості кожного курсанта, тому гуманістичний підхід було визначено нами також як методологічну основу нашого дослідження.

Н. Пономарьова визначає, що «упровадження діяльнісного підходу передбачає спрямування педагогічного процесу на те, щоб організувати діяльність суб'єкта, у якій він був би активним суб'єктом пізнання, праці, спілкування, свого розвитку завдяки чому відбуватиметься свідоме, міцне засвоєння ним певного досвіду» [159, с. 188].

Діяльнісний підхід у нашому дослідженні визначав особливий наголос на активізації курсантів та удосконаленні їхньої практичної підготовки у процесі формування управлінської компетентності, що забезпечувалося сукупністю методів і спеціальною індивідуальною й груповою роботою з майбутніми офіцерами.

Експериментальна робота з майбутніми офіцерами проводилася у 2021–2024 рр. у природних умовах у процесі здобуття ними ступеня вищої освіти бакалавр у рамках формальної освіти та оволодіння тактичним рівнем військової освіти на первинні посади офіцерського складу. Базою педагогічного експерименту були Військово-юридичний інститут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого та Національний університет повітряних сил імені Івана Кожедуба. У дослідженні взяли участь курсанти II–IV курсів цих ВВНЗ у кількості 245 осіб і 19 викладачів. Експериментальна робота з майбутніми офіцерами у Національному університеті повітряних сил імені Івана Кожедуба здійснювалася під керівництвом викладачів кафедри психології та педагогіки цього університету. Вибір меж нашого дослідження, який охоплював навчання майбутніх офіцерів з II по IV курс, обумовлений вивченням змісту військово-управлінської підготовки тактичного рівня переважно саме у цей термін. Педагогічний експеримент включав три етапи: констатувальний, формувальний, контрольний.

Метою констатувального етапу експерименту було визначення початкового рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. Цей етап експерименту проходив у 2021 році і в ньому, як уже зазначалося, взяли участь 245 майбутніх офіцера (54 курсанти Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого та 191 курсант Національного університету повітряних сил імені Івана Кожедуба), які розпочинали навчання на II курсі згідно зі своїми навчальними планами.

Проведення констатувального етапу експерименту передбачало визначення критеріїв, показників і рівнів сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів.

Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у нашому дослідженні оцінювалася за 3-бальною шкалою (високий, середній та низький рівні, характеристика яких надана нижче). Визначення критеріїв і

показників сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів відповідало структурним компонентам цієї компетентності, обґрунтованим у підрозділі 1.2.

Відповідно критеріями сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів визначено: мотиваційно-ціннісний, знаннєвий, діяльнісний, особистісний. Показники критеріїв показано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії та показники сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів

№	Критерії	Показники
1	Мотиваційно-ціннісний	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму ✓ Усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності
2	Знаннєвий	✓ Сформованість військово-управлінських знань
3	Діяльнісний	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Інформаційно-аналітичні уміння ✓ Організаційні уміння ✓ Соціальні уміння ✓ Здатність до самовдосконалення ✓ Педагогічні уміння
4	Особистісний	✓ Сформованість особистісних якостей

Визначення критеріїв та показників дозволяє охарактеризувати рівні сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів.

Високий рівень характеризується глибоким переконанням, що управлінська діяльність майбутнього офіцера має здійснюватися відповідно до цінностей гуманізму; чітким усвідомленням значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності. Системними, глибокими, ґрунтовними військово-управлінськими знаннями. Здатністю аналізувати отриману інформацію, ставити цілі, планувати їх досягнення, приймати рішення, віддавати накази, мотивувати, забезпечувати ефективне професійне спілкування, згуртовування команди для виконання завдань, а також готовністю до власного самовдосконалення та розвитку особового складу військового підрозділу. Високим рівнем сформованості особистісних

якостей (відповідальність, лідерство, патріотизм, врівноваженість, вимогливість, сила волі, справедливість, впевненість, самодисципліна, мужність, активність, чесність).

Середній рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів характеризується недостатнім усвідомленням пріоритетності цінностей гуманізму у здійсненні управлінської діяльності майбутнім офіцером, недостатньо чітким усвідомленням значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності. Демонстрацією знань основних фундаментальних положень, проте загалом військово-управлінськими знання можуть бути не достатньо точними. Відповіді курсантів можуть містити окремі помилки, бути дещо фрагментарними, не повними. Посередня здатність аналізувати отриману інформацію, ставити цілі, планувати їх досягнення, приймати рішення, віддавати накази, мотивувати, забезпечувати ефективне професійне спілкування, згуртовування команди для виконання завдань. Посередня готовність до власного самовдосконалення та розвитку особового складу військового підрозділу. Виконання практичних завдань може містити помилки, в деяких моментах курсанти можуть демонструвати невпевненість, певне нерозуміння та бути недостатньо ефективними, мати посередній рівень сформованості особистісних якостей.

Низький рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів характеризується неготовністю дотримуватися цінностей гуманізму при здійсненні управлінської діяльності, не усвідомленням значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності, слабкими, фрагментарними військово-управлінськими знаннями, відсутністю знань із значного обсягу матеріалу. Слабка здатність аналізувати отриману інформацію, ставити цілі, планувати їх досягнення, приймати рішення, віддавати накази, мотивувати, забезпечувати ефективне професійне спілкування, згуртовування команди для виконання завдань, а також низька готовність до власного самовдосконалення та розвитку особового складу

військового підрозділу. При виконанні практичних завдань майбутні офіцери демонструють розгубленість, нерозуміння та нездатність до практичних дій, низький рівень сформованості особистісних якостей.

Методами оцінки рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів були: бесіда, спостереження, анкетування, опитування, тестування, метод експертних оцінок.

Методами оцінки показників мотиваційно-ціннісного критерію (спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму та усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності) виступали бесіда, спостереження та анкетування майбутніх офіцерів. Було розроблено авторську анкету, представлену у Додатку Л. Анкетне опитування майбутніх офіцерів включало як закриті запитання, так і одне відкрите (Як я зможу реалізовувати управлінську компетентність у майбутній професійній діяльності: мої завдання та керівні принципи), повнота та обґрунтованість відповідей на яке дозволяло більш точно оцінити показники мотиваційно-ціннісного критерію сформованості управлінської компетентності. Відповіді на кожне запитання анкети оцінювалися за 3-бальною шкалою (за запитаннями 3, 4, 5 та 6 анкети оцінювалися спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму; за запитаннями 1, 2 та 6 анкети оцінювалось усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності), визначення рівня сформованості за кожним показником розраховувалось як середнє арифметичне відповідей респондентів на відповідні запитання.

Методами оцінки показника знаннєвого критерію (сформованість військово-управлінських знань) були: бесіда, спостереження та опитування. Рівень знань майбутніх офіцерів оцінювали викладачі, що проводили військово-управлінську підготовку курсантів.

Методами оцінки показників діяльнісного критерію були: бесіда, спостереження, тестування. Рівень здатності до самовдосконалення

майбутніх офіцерів визначався за допомогою тестової методики «Диспозиційна характеристика саморозвитку особистості» (С. Кузікова, Б. Кузіков), бали, які могли отримати респонденти за методикою варіювалися від 30 до 150 (Додаток М) [93]. Відповідно бали методики переводилися до 3-бальної оцінки у нашому дослідженні таким чином: 30–100 балів – низький рівень (1 бал), 101–118 балів – середній рівень (2 бали), 118–150 балів – високий рівень (3 бали).

Рівень сформованості інформаційно-аналітичних, організаційних, соціальних і педагогічних умінь у майбутніх офіцерів визначався викладачами, що проводили військово-управлінську підготовку, у процесі виконання респондентами практичних завдань моделюючого характеру. У одному такому завданні респондентам потрібно було проаналізувати бойове завдання, розробити рішення та віддати наказ, керуючись правилом «5 абзаців»: ситуація; завдання; виконання; управління та логістика; сигнали та командування. Ще одне завдання потребувало моделювання ситуації проведення педагогічної, мотивуючої бесіди командира із військовослужбовцями. Імітаційні дії, які потрібно було виконати майбутнім офіцерам у таких завданнях, дозволяли їм продемонструвати, а викладачам оцінити всю сукупність інформаційно-аналітичних, організаційних, соціальних і педагогічних умінь.

Рівень сформованості особистісних якостей (відповідальність, лідерство, патріотизм, урівноваженість, вимогливість, сила волі, справедливість, упевненість, самодисципліна, мужність, активність, чесність) здійснювалося за допомогою методу експертного оцінювання.

С. Гончаренко зазначає, що «одним із найбільш ефективних методів збирання інформації в психолого-педагогічному дослідженні є експертне опитування (рейтинг), яке передбачає оцінювання тих чи інших сторін педагогічної діяльності компетентними суддями (експертами). Результати опитувань, які ґрунтуються на судженні спеціалістів, називаються

експертними оцінками. Тому цей метод нерідко називають методом експертних оцінок» [36, с. 492].

С. Резнік відзначає, що «групові експертні оцінки є метод, у якому група спеціально відібраних експертів на підставі свого досвіду, знань та інтуїції дає висновок, виражений у кількісній формі щодо досліджуваного педагогічного явища... Цей метод заснований на твердженні, що колективна думка експертів дає більш точний результат, ніж індивідуальна оцінка» [164, с. 153].

Коректне застосування методу експертного оцінювання передбачає особливу увагу до вибору групи експертів. У дослідженні експертами виступали досвідчені офіцери – викладачі та куратори, які мають військовий і педагогічний стаж, та могли оцінити розвиненість відповідних особистісних якостей у майбутніх офіцерів шляхом спостереження за виконанням ними різноманітних завдань і видів діяльності. Кожного респондента оцінювала група з 5 експертів, бланк експертного оцінювання наведено у Додатку Н. Загальна оцінка рівня сформованості особистісних якостей у майбутніх офіцерів розраховувалася як середнє арифметичне всіх оцінок експертів за всіма якостями для кожного курсанта.

Результати констатувального етапу експерименту показали переважно низький рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за показниками знаннєвого та діяльнісного критеріїв і переважно середній рівень за показниками мотиваційно-ціннісного та особистісного критеріїв. Найменш сформованими у респондентів виявилися: військово-управлінські знання (низький рівень мають 91 % майбутніх офіцерів), а також організаційні, інформаційно-аналітичні та педагогічні уміння (відповідно 93,9 %, 88,6 % та 87,8 % майбутніх офіцерів мають низький рівень). Найкраще розвинене у курсантів усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності (40 % опитаних мають високий рівень сформованості цього показника).

Загальний рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів визначався як середнє арифметичне за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знанняєвого, діяльнісного, особистісного критеріїв.

Отримані розрахунки інтерпретувалися таким чином:

- 1–1,7 бали – низький рівень управлінської компетентності;
- 1,8–2,4 – середній рівень;
- 2,5–3 – високий рівень.

Отримані на констатувальному етапі експерименту результати показали, що 66,5 % респондентів мають низький рівень сформованості управлінської компетентності і тільки 9,8 % – високий. Для проведення формувального етапу експерименту респондентів було розділено на експериментальну (126 осіб) і контрольну (119 осіб) групи, таким чином, щоб рівень сформованості управлінської компетентності у них не мав статистично значущої різниці.

Статистична оцінка у дисертаційному дослідженні проводилась за допомогою критерію Фішера (ф-критерій). Цей критерій дозволяє порівняти дві групи вибірок та оцінити достовірність відмінностей між відсотковими частками у них.

Розглянемо визначення чи існує статистично значуща відмінність високого рівня сформованості управлінської компетентності в експериментальній і контрольній групі на констатувальному етапі експерименту. Було сформульовано дві гіпотези:

H_0 – частка осіб, у яких проявляється високий рівень сформованості управлінської компетентності в експериментальній групі не більша, ніж в контрольній.

H_1 – частка осіб, у яких проявляється високий рівень сформованості управлінської компетентності в експериментальній групі більша, ніж в контрольній.

Розрахунки проводились за допомогою онлайн-калькулятора на сайті, створеним кафедрою педагогіки та психології управління соціальними

системами (https://www.eztests.xyz/criteria/fisher_angular_transformation/).

Отримані данні: $\text{фемп.} = 0.577$, $p = 0.2818$. Оскільки отримане p -значення більше за 0.05, то приймається гіпотеза H_0 . Подібним чином були проведені розрахунки для частки майбутніх офіцерів, які мають середній та низький рівень сформованості управлінської компетентності в експериментальній та контрольній групі.

Рівень сформованості управлінської компетентності в обох групах та отримані розрахунки фемп. , а також відсутність статистичної значущості (при p більше 0.05) показано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Узагальнений рівень сформованості управлінської компетентності в експериментальній і контрольній групі на констатувальному етапі експерименту

Рівень сформованості	Експериментальна група (126 осіб)		Контрольна група (119 осіб)		Значення ϕ -критерію Фішера	Рівень значущості, p
	Число осіб	%	Число осіб	%		
Високий	11	8,7	13	10,9	0.577	-
Середній	30	23,8	28	23,5	0.052	-
Низький	85	67,5	78	65,5	0.317	-

Як видно з табл. 3.2, рівень сформованості управлінської компетентності в експериментальній і контрольній групі на констатувальному етапі експерименту не мав статистично значущої різниці.

На формувальному етапі експерименту у процес військової освіти *експериментальної групи* було впроваджено розроблені педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів:

- мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму;

- застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування

та удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності;

- використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності і отримувати досвід виконання управлінських функцій.

Контрольна група майбутніх офіцерів навчалася за традиційною методикою. Формувальний експеримент проходив у 2021–2024 рр., протягом навчання курсантів на II, III та IV курсах і вивчення ними змісту освітніх компонентів, що включали основи військового управління, лідерство, військову педагогіку та психологію, тактику, вогневу підготовку, практику.

Викладання дисципліни «Основи військового управління (у т. ч. штабні процедури НАТО)» у Військово-юридичному інституті Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого здійснювалося безпосередньо здобувачем. Експериментальна робота з курсантами у процесі викладання інших освітніх компонентів здійснювалася іншими викладачами, що брали участь в експерименті у Військово-юридичному інституті Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого та Національному університеті повітряних сил імені Івана Кожедуба.

На контрольному етапі експерименту здійснювалася оцінка рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів експериментальної і контрольної групи, що дозволяло зробити висновок про ефективність застосування розроблених педагогічних умов. На цьому етапі експерименту застосовувалися ті ж самі експериментальні методи визначення рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за тими ж самими критеріями та показниками, що і на констатувальному етапі експерименту. Контрольний етап експерименту проходив у 2024 р. наприкінці IV курсу навчання майбутніх офіцерів у ВВНЗ.

Таким чином, охарактеризовано особливості організації та методик педагогічного експерименту, який проходив у природних умовах у 2021–

2024 рр. включав три етапи (констатувальний, формувальний, контрольний) і передбачав застосування сукупності експериментальних методів дослідження: бесіда, спостереження, анкетування, опитування, тестування, метод експертних оцінок.

3.2 Аналіз результатів педагогічного експерименту

Констатувальний етап педагогічного експерименту передбачав визначення початкового рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за мотиваційно-ціннісним, знаннєвим, діяльнісним та особистісним критеріями.

Для визначення рівня сформованості показників мотиваційно-ціннісного критерію (спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму та усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності), респондентам у кількості 245 осіб запропонували пройти анкетне опитування (Додаток Л).

Результати проведеного оцінювання за цим критерієм наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за мотиваційно-ціннісним критерієм на констатувальному етапі експерименту

Показники мотиваційно-ціннісного критерію	Рівень розвитку, %		
	Високий	Середній	Низький
Спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму	9,8	60,4	29,8
Усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності	40	44,1	15,9

Як видно з табл. 3.3, переважна більшість майбутніх офіцерів має середній рівень (60,4 %) і тільки 9,8 % – високий рівень спрямованості до

здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму. Тобто на констатувальному етапі експерименту близько 60 % опитаних курсантів коливається стосовно пріоритетності цінностей гуманізму в управлінській діяльності офіцера, близько третини – не усвідомлюють важливості цієї цінності та не готові її дотримуватися і тільки близько 10 % – мають глибокі переконання та спрямовані на її дотримання.

Усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності на констатувальному етапі експерименту у майбутніх офіцерів сформовано краще. Значне число опитаних (40 %) має високий рівень, не набагато більше (44,1 %) – середній рівень і 15,9 % – низький. Хоч виявлено позитивний фактор, що більшість чітко або посередньо усвідомлюють, що високо сформована управлінська компетентність є для них важливою, проте загалом близько 60 % майбутніх офіцерів потребують спеціальної роботи для удосконалення рівня розвитку цього показника, а для близько 16 % необхідно забезпечити формування чіткого розуміння та переконання, що управлінська компетентність є запорукою їхньої успішної професійної діяльності у майбутньому.

Рівень сформованості військово-управлінських знань майбутніх офіцерів визначався викладачами відповідних профільних дисциплін шляхом опитування респондентів. Результати оцінювання на констатувальному етапі експерименту наведено у табл. 3.4

Таблиця 3.4 – Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за знаннєвим критерієм на констатувальному етапі експерименту

Показник знаннєвого критерію	Рівень розвитку, %		
	Високий	Середній	Низький
Сформованість військово-управлінських знань	3,7	5,3	91

Як видно з табл. 3.4, абсолютна більшість опитаних майбутніх офіцерів на констатувальному етапі експерименту має низький рівень військово-

управлінських знань, і тільки 3,7 % та 5,3 % – високий і середній рівні відповідно. Такі низькі результати зумовлені тим, що респонденти ще не проходили цілеспрямованої військової освіти тактичного рівня на первинні посади офіцерського складу, а тому практично не мали й відповідних військово-управлінських знань.

Рівень сформованості таких показників діяльнісного критерію, як інформаційно-аналітичні, організаційні, соціальні та педагогічні уміння визначався викладачами профільних дисциплін у процесі виконання респондентами практичних завдань моделюючого характеру. Рівень здатності до самовдосконалення майбутніх офіцерів оцінювався за допомогою методики «Диспозиційна характеристика саморозвитку особистості» (С. Кузікова, Б. Кузіков). Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за діяльнісним критерієм на констатувальному етапі експерименту показано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за діяльнісним критерієм на констатувальному етапі експерименту

Показники діяльнісного критерію	Рівень розвитку, %		
	Високий	Середній	Низький
Інформаційно-аналітичні уміння	4,5	6,9	88,6
Організаційні уміння	2,4	3,7	93,9
Соціальні уміння	13,9	25,3	60,8
Здатність до самовдосконалення	12,2	27,3	60,5
Педагогічні уміння	4,9	7,3	87,8

Як видно з табл. 3.5, за всіма показниками діяльнісного критерію сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів переважна більшість респондентів має низький рівень. Найгірше на констатувальному етапі експерименту у майбутніх офіцерів сформовані організаційні уміння: 93,9 % опитаних мають низький рівень, і тільки 2,4 % і 3,7 % – високий і середній рівні відповідно.

Не набагато краще у майбутніх офіцерів розвинені інформаційно-аналітичні та педагогічні уміння. Низький рівень інформаційно-аналітичних

умінь показали 88,6 % курсантів і тільки 4,5 % – високий та 6,9 % – середній рівні. Низький рівень педагогічних умінь продемонстрували 87,8 % майбутніх офіцерів, і тільки 4,9 % – високий і 7,3 % – низький рівні.

Низькі результати майбутніх офіцерів за цими показниками на констатувальному етапі експерименту можна пояснити також тим, що військово-управлінську підготовку вони ще не проходили та, відповідно, не мали можливості розвинути ці уміння. При виконанні практичних завдань курсанти переважно демонструють розгубленість і нездатність їх виконати, вони ще не володіють методикою TLP, не здатні проаналізувати отримане завдання, прийняти рішення, віддати наказ, організувати виконання та контроль отриманого завдання.

Дещо краще на констатувальному етапі експерименту у майбутніх офіцерів розвинені соціальні уміння та здатність до самовдосконалення. Низький рівень соціальних умінь мають 60,8 % курсантів, середній – 25,3 %, високий – 13,9 %. Здатність до самовдосконалення на високому рівні продемонстрували тільки 12,2 % респондентів, на середньому рівні – 27,3 %, переважна більшість має низький рівень цієї здатності – 60,5 % опитаних.

Кращі результати сформованості соціальних умінь і здатності до самовдосконалення у майбутніх офіцерів ми пояснюємо тим, що під час здобуття середньої освіти та у процесі навчання на першому курсі курсанти деякою мірою оволоділи комунікативними уміннями, здатністю до згуртовування команди та до самовдосконалення. Проте те, що тільки близько чверті респондентів мають середній рівень розвиненості цих показників, і тільки близько 10 % – високий, а 60 % – все ж низький рівень, зв'язано, на наш погляд, з тим, що проявом соціальних умінь у військово-управлінському контексті переважне число курсантів на констатувальному етапі експерименту ще не оволоділо, і достатньої готовності до самовдосконалення як здатності майбутнього командира військового підрозділу ще не мало.

Визначення рівня сформованості особистісних якостей у майбутніх офіцерів проводилося методом експертного оцінювання. Експертами виступали досвідчені офіцери – викладачі та куратори, які мають військовий і педагогічний стаж, бланк експертного оцінювання наведено у Додатку Н. Група експертів з 5 осіб оцінювала рівень розвиненості у кожного респондента відповідальності, лідерства, патріотизму, врівноваженості, вимогливості, сили волі, справедливості, впевненості, самодисципліни, мужності, активності, чесності.

Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за особистісним критерієм на констатувальному етапі експерименту показано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за особистісним критерієм на констатувальному етапі експерименту

Показник особистісного критерію	Рівень розвитку, %		
	Високий	Середній	Низький
Сформованість особистісних якостей	28,2	46,5	25,3

Як видно з табл. 3.6, переважна більшість респондентів має середній рівень розвиненості особистісних якостей (46,5 %), близько чверті (25,3 %) – низький рівень. Високий рівень особистісних якостей мають 28,2 % майбутніх офіцерів на констатувальному етапі експерименту, що свідчить про необхідність удосконалення у них розвиненості відповідальності, лідерства, патріотизму, врівноваженості, вимогливості, сили волі, справедливості, впевненості, самодисципліни, мужності, активності, чесності.

Загальний рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів визначався як середнє арифметичне за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знаннєвого, діяльнісного, особистісного критеріїв. Розподіл отриманих розрахунків за рівнями сформованості управлінської

компетентності у майбутніх офіцерів відбувався таким чином: 1–1,7 бала – низький; 1,8–2,4 – середній; 2,5–3 – високий рівень.

Результати визначення рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів на констатувальному етапі експерименту показані у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів на констатувальному етапі експерименту

управлінська компетентність	Рівень сформованості					
	Високий		Середній		Низький	
	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%
	24	9,8	58	23,7	163	66,5

Наочно результати констатувального експерименту показані на рис. 3.1.

Як видно з табл. 3.7 і рис. 3.1, переважна більшість майбутніх офіцерів на констатувальному етапі експерименту має низький рівень сформованості управлінської компетентності (66,5 %), середній рівень мають 23,7 %, і тільки 9,8 % – високий.

За результатами констатувального етапу експерименту респонденти були розділені на експериментальну (126 осіб) і контрольну (119 осіб) групи. У підрозділі 3.1 (табл. 3.2) показано, що рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів в експериментальній і контрольній групах не має статистично значущої різниці.

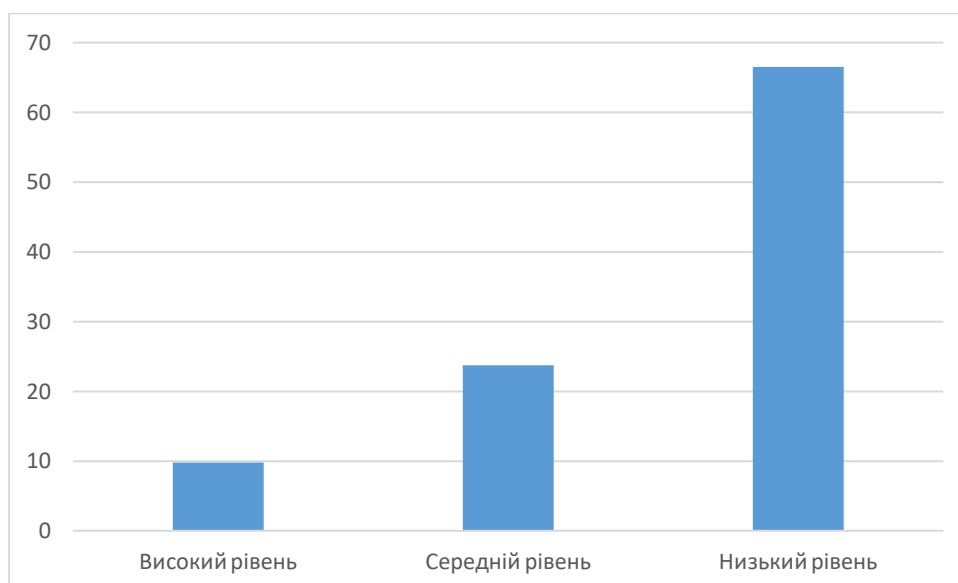


Рисунок 3.1 – Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів на констатувальному етапі експерименту

Докладно рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів в експериментальній і контрольній групах за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знаннєвого, діяльнісного, особистісного критеріїв показано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів в експериментальній і контрольній групі на констатувальному етапі експерименту

№ з/п	Критерії і показники	ЕГ (126 осіб)			КГ (119 осіб)		
		Рівень сформованості, %					
		В	С	Н	В	С	Н
Мотиваційно-ціннісний критерій							
1	Спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму	9,5	60,3	30,2	10,1	60,5	29,4
2	Усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності	40,5	43,7	15,8	39,5	44,5	16
Знаннєвий критерій							
3	Сформованість військово-управлінських знань	3,2	5,5	91,3	4,2	5	90,8
Діяльнісний критерій							
4	Інформаційно-аналітичні уміння	4	6,3	89,7	5	7,6	87,4
5	Організаційні уміння	2,4	3,2	94,4	2,5	4,2	93,3
6	Соціальні уміння	14,3	25,4	60,3	13,4	25,2	61,4

7	Здатність до самовдосконалення	11,9	27	61,1	12,6	27,7	59,7
8	Педагогічні уміння	5,6	7,1	87,3	4,2	7,6	88,2
Особистісний критерій							
9	Сформованість особистісних якостей	27,7	46,9	25,4	28,6	46,2	25,2

Як видно з табл. 3.8, на констатувальному етапі експерименту найкраще розвинені у майбутніх офіцерів такі показники як усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності (близько 40 % курсантів мають високий, близько 16 % – низький рівень сформованості) та сформованість особистісних якостей (близько 28 % курсантів мають високий рівень, близько 25 % – низький рівень сформованості).

Найбільше число майбутніх офіцерів на констатувальному етапі експерименту має низький рівень сформованості управлінської компетентності за такими показниками, як сформованість військово-управлінських знань (близько 91% курсантів мають низький і тільки близько 4 % – високий рівень сформованості), організаційні (близько 94% курсантів мають низький і тільки близько 2,5 % – високий рівень сформованості), інформаційно-аналітичні (близько 88% курсантів мають низький і тільки близько 4 % – високий рівень сформованості), педагогічні (близько 87% курсантів мають низький і тільки близько 26 % – високий рівень сформованості) уміння.

Загалом констатувальний етап експерименту показав, що рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знаннєвого, діяльнісного, особистісного критеріїв потребують удосконалення.

На формуальному етапі експерименту, як уже зазначалося, у процес військової освіти майбутніх офіцерів експериментальної групи було впроваджено розроблені педагогічні умови формування управлінської компетентності. Майбутні офіцери контрольної групи здобували військову підготовку тактичного рівня за традиційною методикою.

На контрольному етапі експерименту, який проходив наприкінці IV курсу навчання майбутніх офіцерів, коли бакалаврська підготовка та здобуття військової освіти були вже практично завершені, відбувалося порівняння рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів в експериментальній і контрольній групах за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знаннєвого, діяльнісного, особистісного критеріїв.

Визначення рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за показниками мотиваційно-ціннісного критерію відбувалося із застосуванням тих же методів, що й на констатувальному етапі експерименту. Респондентам було запропоновано заповнити таку ж анкету, як і на початку їх навчання на II курсі.

Як вже зазначалось, статистична оцінка у дисертаційному дослідженні проводилась за допомогою критерію Фішера.

На контрольному етапі експерименту статистична значущість відмінностей у експериментальній та контрольній групі перевірялась для частки респондентів, що мають високий, середній та низький рівень. Наприклад, було сформульовано дві гіпотези:

H_0 – частка осіб, у яких проявляється високий рівень спрямованості до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму в експериментальній групі не більша, ніж в контрольній.

H_1 – частка осіб, у яких проявляється високий рівень спрямованості до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму в експериментальній групі більша, ніж в контрольній.

Розрахунки проводились за допомогою онлайн-калькулятора на сайті, створеним кафедрою педагогіки та психології управління соціальними системами (https://www.eztests.xyz/criteria/fisher_angular_transformation/). Отримані данні: фемп. = 3.827, $p = 0.0001$. Оскільки отримане p -значення менше за 0.01, то приймається гіпотеза H_1 : частка осіб, які мають високий рівень відповідної спрямованості в експериментальній групі більша, ніж в

контрольний при $p \leq 0,01$. Подібним чином були проведені розрахунки для всіх інших експериментальних даних на контрольному етапі експерименту.

Отримані результати оцінювання показані у табл. 3.9.

Як видно з табл. 3.9, за таким показником, як спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму статистично значущу різницю між майбутніми офіцерами експериментальної і контрольної групи ми можемо спостерігати за високим і низьким рівнем сформованості. Високий рівень за цим показником показали 34,9 % респондентів експериментальної групи і більше, ніж у 2 рази менше – 14,3 % респондентів контрольної групи. Низький рівень спрямованості до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму характерний для 14,3 % курсантів експериментальної групи і 22,7 % – контрольної. Переважна більшість респондентів і експериментальної і контрольної групи має середній рівень сформованості цього показника: 50,8 % і 63 % курсантів відповідно.

Таблиця 3.9 – Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за мотиваційно-ціннісним критерієм в експериментальній і контрольній групі на контрольному етапі експерименту

Рівень сформованості	Експериментальна група		Контрольна група		Значення ф-критерію Фішера	Рівень значущості, р
	Число осіб	%	Число осіб	%		
Спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму						
Високий	44	34,9	17	14,3	3.827	p≤0,01
Середній	64	50,8	75	63	0.336	-
Низький	18	14,3	27	22,7	1.704	p≤0,05
Усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності						
Високий	101	80,1	72	60,5	3.409	p≤0,01
Середній	19	15,1	33	27,7	2.438	p≤0,01
Низький	6	4,8	14	11,8	2.036	p≤0,05

На контрольному етапі експерименту число майбутніх офіцерів із високим рівнем спрямованості до здійснення управлінської діяльності на

засадах гуманізму зросло на 25,4 % в експериментальній групі і тільки на 4,2 % у контрольній. Число респондентів із низьким рівнем сформованості цього показника в експериментальній групі зменшилось на 15,9 %, а в контрольній тільки на 6,7 %. Як бачимо, експериментальні педагогічні умови виявилися більш ефективними для розвитку такої спрямованості у майбутніх офіцерів, традиційна методика незначним чином уплинула на її формування. У той же час, хоч цінності людини у дорослому віці вже є достатньо усталеними і їх зміна потребує особливих зусиль, можемо констатувати, що роботу з підвищення рівня спрямованості майбутніх офіцерів до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму потрібно продовжувати і посилювати, щоб більше число випускників ВВНЗ мало високий рівень сформованості цієї спрямованості.

Такий показник мотиваційно-ціннісного критерію як усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності виявився у майбутніх офіцерів сформованим на більш високому рівні, ніж спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму. Статистично значущу різницю між майбутніми офіцерами експериментальної і контрольної групи ми спостерігаємо за всіма рівнями сформованості цього показника. Переважна більшість курсантів і експериментальної, і контрольної групи демонструє високий рівень усвідомлення значущості управлінської компетентності, але в експериментальній групі таких респондентів виявилось 80,1 %, а в контрольній – 60,5 %. Середній рівень сформованості цього показника показали 15,1 % курсантів експериментальної групи і майже в два рази більше – 27,7 % контрольної. Низький рівень усвідомлення значущості управлінської компетентності мають тільки 4,8 % майбутніх офіцерів експериментальної групи і в два рази більше – 11,8 % контрольної.

За результатами контрольного етапу експерименту число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості цього показника в експериментальній групі зросло на 39,6 %, в контрольній приріст був майже в

два рази меншим – на 21 %, число респондентів із середнім рівнем в експериментальній групі зменшилась на 28,6 %, в контрольній – на 16,8 %, число майбутніх офіцерів із низьким рівнем в експериментальній групі зменшилось на 11 %, в контрольній – на 4,2 %.

Результати майбутніх офіцерів за рівнем сформованості усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності на контрольному етапі експерименту частково можемо пояснити тим, що і під час констатувального експерименту за цим показником вони демонстрували достатньо високий рівень. Потрібно зазначити, що традиційна методика також сприяє кращому усвідомленню значущості управлінської компетентності майбутніми офіцерами, проте впроваджені педагогічні умови впливають на формування цього показника у майбутніх офіцерів статистично значуще більшою мірою.

Рівень сформованості військово-управлінських знань у майбутніх офіцерів на контрольному етапі експерименту також перевірявся викладачами профільних дисциплін шляхом опитування респондентів, як і під час констатувального експерименту. Порівняння рівня сформованості знань у майбутніх офіцерів експериментальної і контрольної групи показано у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за знанням критерієм в експериментальній і контрольній групі на контрольному етапі експерименту

Рівень сформованості	Експериментальна група		Контрольна група		Значення ф-критерію Фішера	Рівень значущості, р
	Число осіб	%	Число осіб	%		
Сформованість військово-управлінських знань						
Високий	69	54,8	44	37	2.808	p≤0,01
Середній	46	36,5	56	47,1	1.677	p≤0,05
Низький	11	8,7	19	15,9	1.738	p≤0,05

Як видно з табл. 3.10, рівень військово-управлінських знань у майбутніх офіцерів на контрольному етапі експерименту в експериментальній і контрольній групах має статистично значущу різницю за високим, середнім і низьким рівнями. Високий рівень знань на контрольному етапі експерименту показали 54,8 % респондентів експериментальної і 37 % – контрольної груп, середній рівень знань мають 36,5 % респондентів експериментальної і 47,1 % – контрольної груп, низький рівень знань мають 8,7 % респондентів експериментальної і майже в два рази більше 15,9 % – контрольної груп.

Число респондентів з високим рівнем знань в експериментальній групі збільшилось на 51,6 %, а в контрольній на 32,8 %, із середнім рівнем знань – на 31 % і 42,1 % відповідно. Число майбутніх офіцерів із низьким рівнем знань в експериментальній групі зменшилось на 82,6 %, а в контрольній – на 74,9 %.

Таким чином, традиційна методика також дозволяє майбутнім офіцерам значно підвищити рівень військово-управлінських знань, але розроблені педагогічні умови є статистично більш ефективними для цього. Значно більше число майбутніх офіцерів експериментальної групи на контрольному етапі експерименту демонструє більш повні, ґрунтовні та системні знання, ніж курсанти контрольної групи.

Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за показниками діяльнісного критерію на контрольному етапі експерименту також визначався з використанням тих же методів, що й на констатувальному експерименті. Зокрема, для визначення рівня здатності до самовдосконалення використовувалася методика «Диспозиційна характеристика саморозвитку особистості» (С. Кузікова, Б. Кузіков), оцінку рівня сформованості інформаційно-аналітичних, організаційних, соціальних і педагогічних умінь у майбутніх офіцерів проводили викладачі профільних дисциплін у процесі виконання респондентами практичних завдань моделюючого характеру. Отримані результати показані у табл. 3.11.

Як видно з табл. 3.11, за рівнем сформованості інформаційно-аналітичних умінь майбутні офіцери експериментальної і контрольної груп мають статистично значущу різницю за високим, середнім і низьким рівнями. Високий рівень сформованості інформаційно-аналітичних умінь на контрольному етапі експерименту показали 64,3 % респондентів експериментальної і 45,4 % – контрольної груп, низький рівень був характерним для 7,1 % майбутніх офіцерів експериментальної і у два рази більше число – 15,1 % контрольної груп.

На контрольному етапі експерименту число респондентів із високим рівнем сформованості інформаційно-аналітичних умінь збільшилося на 60,3 % в експериментальній групі і на 40,4 % – в контрольній, із середнім рівнем збільшилося на 22,3 % в експериментальній групі і на 31,9 % в контрольній, із низьким рівнем сформованості інформаційно-аналітичних умінь зменшилося в експериментальній групі на 82,6 % і на 72,3 % в контрольній.

Таблиця 3.11 – Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за діяльнісним критерієм в експериментальній і контрольній групі на контрольному етапі експерименту

Рівень сформованості	Експериментальна група		Контрольна група		Значення ф-критерію Фішера	Рівень значущості, р
	Число осіб	%	Число осіб	%		
Інформаційно-аналітичні уміння						
Високий	81	64,3	54	45,4	2.991	p≤0,01
Середній	36	28,6	47	39,5	1.809	p≤0,05
Низький	9	7,1	18	15,1	2.017	p≤0,05
Організаційні уміння						
Високий	68	54	44	37	2.683	p≤0,01
Середній	48	38,1	52	43,7	0.892	-
Низький	10	7,9	23	19,3	2.654	p≤0,01
Соціальні уміння						
Високий	45	35,7	24	20,2	2.735	p≤0,01
Середній	56	44,5	55	46,2	0.279	-
Низький	25	19,8	40	33,6	2.453	p≤0,01

<i>Здатність до самовдосконалення</i>						
Високий	60	47,6	43	36,1	1.826	$p \leq 0,05$
Середній	56	44,5	54	45,4	0.147	-
Низький	10	7,9	22	18,5	2.486	$p \leq 0,01$
<i>Педагогічні уміння</i>						
Високий	48	38,1	27	22,7	2.64	$p \leq 0,01$
Середній	66	52,4	64	53,8	0.22	-
Низький	12	9,5	28	23,5	3.015	$p \leq 0,01$

Таким чином, розроблені педагогічні умови дозволили на статистично значуще більшому рівні розвинути у майбутніх офіцерів здатність отримувати, шукати й аналізувати інформацію, бути більш критичними, краще узагальнювати та виділяти головне.

На контрольному етапі експерименту за рівнем сформованості організаційних умінь майбутні офіцери експериментальної і контрольної груп мають статистично значущу різницю за високим і низьким рівнями. Високий рівень сформованості організаційних умінь демонструють 54 % респондентів експериментальної і 37% – контрольної груп, низький рівень показали 7,9 % майбутніх офіцерів експериментальної і у два рази більше число – 19,3 % майбутніх офіцерів контрольної груп.

Число курсантів із високим рівнем сформованості організаційних умінь збільшилося на 51,6 % в експериментальній групі і на 34,5 % – в контрольній, із низьким рівнем сформованості організаційних умінь зменшилося в експериментальній групі на 86,5 % і на 74 % в контрольній.

Таким чином, упроваджені в експериментальну групу педагогічні умови формування управлінської компетентності дозволили на статистично значуще більшому рівні розвинути у майбутніх офіцерів здатність приймати рішення, організовувати військовослужбовців, віддавати накази, мотивувати, контролювати виконання рішення тощо. Низьку розвиненість організаційних умінь на контрольному етапі експерименту демонструє значно (в два рази) менше число майбутніх офіцерів експериментальної групи, ніж контрольної.

Соціальні уміння у майбутніх офіцерів на контрольному етапі експерименту виявилися розвиненими дещо меншою мірою, ніж інформаційно-аналітичні та організаційні. Більшість респондентів обох груп має середній рівень соціальних умінь в обох групах (44,5 % – в експериментальній і 46,2 % – у контрольній). Статистично значущу різницю у рівні сформованості соціальних умінь майбутні офіцери експериментальної і контрольної груп показали за високим і низьким рівнями.

Високий рівень сформованості соціальних умінь на контрольному етапі експерименту мають 35,7 % респондентів експериментальної і 20,2 % – контрольної груп, низький рівень показали 19,8 % майбутніх офіцерів експериментальної і 33,6 % майбутніх офіцерів контрольної груп. Число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості соціальних умінь збільшилося на 21,4 % в експериментальній групі і майже в три рази менший приріст відбувся в контрольній групі – на 6,8 %. Число респондентів із низьким рівнем сформованості соціальних умінь зменшилося в експериментальній групі на 40,5 % і на 27,8 % в контрольній.

Як бачимо, традиційна методика мало вплинула на збільшення числа майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості соціальних умінь, хоч і сприяла тому, що число курсантів із низьким рівнем цього вміння зменшилося майже на 30 %. Розроблені педагогічні умови формування управлінської компетентності значно ефективніше дозволяють формувати у майбутніх офіцерів уміння успішної комунікації та згуртовування команди для досягнення поставлених цілей.

На контрольному етапі експерименту число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості здатності до самовдосконалення в експериментальній групі було не набагато більшим, ніж їх число із середнім рівнем (47,6 % і 44,5 % відповідно). У контрольній групі переважна більшість майбутніх офіцерів показала середній рівень сформованості за цією здатністю (45,4 %).

Статистично значущу різницю у рівні сформованості здатності до самовдосконалення у майбутніх офіцерів експериментальної і контрольної груп ми спостерігаємо за високим і низьким рівнями. Високий рівень сформованості здатності до самовдосконалення на контрольному етапі експерименту показали 47,6 % респондентів експериментальної і 36,1% – контрольної груп, низький рівень мають 7,9 % майбутніх офіцерів експериментальної групи і майже в два рази більше число респондентів контрольної групи – 18,5 %. Число курсантів з високим рівнем сформованості цієї здатності збільшилося на 35,7 % в експериментальній групі і на 23,5 % – в контрольній, із низьким рівнем сформованості – зменшилося в експериментальній групі на 53,2 % і на 41,2 % в контрольній.

Загалом упроваджені у процес освіти майбутніх офіцерів експериментальної групи педагогічні умови більш ефективно впливають на формування у них здатності самостійно розширювати свої знання, удосконалювати свої уміння, навички та розвивати свої кращі якості, ніж традиційна методика.

На контрольному етапі експерименту дещо більше половини майбутніх офіцерів і експериментальної і контрольної групи мають середній рівень сформованості педагогічних умінь (52,4 % і 53,8 % відповідно). Статистично значущою є різниця у числі майбутніх офіцерів експериментальної і контрольної груп за високим і низьким рівнями сформованості педагогічних умінь. Високий рівень сформованості педагогічних умінь мають 38,1 % респондентів експериментальної і тільки 22,7% – контрольної груп, низький рівень мають 9,5 % майбутніх офіцерів експериментальної групи і майже в два рази більше число респондентів контрольної групи – 23,5 %. Число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості педагогічних умінь збільшилося на 32,5 % в експериментальній групі і на 18,5 % – в контрольній, із низьким рівнем сформованості – зменшилося в експериментальній групі на 77,8 % і на 64,7 % в контрольній.

Отже, розроблені педагогічні умови є більш ефективними для формування у майбутніх офіцерів здатності проявляти педагогічні уміння у роботі з особовим складом військової частини.

Загалом, ми можемо відзначити, що хоч традиційна методика також має позитивний вплив на рівень розвитку показників діяльнісного критерію сформованості управлінської компетентності майбутніх офіцерів, розроблені та впроваджені нами педагогічні умови є більш ефективними та статистично значущими за всіма показниками цього критерію. При цьому потрібно відзначити, що найбільший вплив педагогічні умови мали на рівень сформованості у майбутніх офіцерів експериментальної групи інформаційно-аналітичних та організаційних умінь, а найменший – на рівень сформованості соціальних умінь.

Рівень сформованості особистісних якостей у майбутніх офіцерів експериментальної і контрольної групи на контрольному етапі експерименту, як і на констатувальному, визначався за допомогою методу експертного оцінювання, бланк якого наведено у Додатку Н. Результати діагностики показані у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за особистісним критерієм в експериментальній і контрольній групі на контрольному етапі експерименту

Рівень сформованості	Експериментальна група		Контрольна група		Значення ф-критерію Фішера	Рівень значущості, р
	Число осіб	%	Число осіб	%		
Сформованість особистісних якостей						
Високий	56	44,4	40	33,6	1.741	p≤0,05
Середній	55	43,7	54	45,4	-	-
Низький	15	11,9	25	21	1.938	p≤0,05

Як видно з табл. 3.12, статистично значущу різницю у рівні сформованості особистісних якостей у майбутніх офіцерів

експериментальної і контрольної груп визначено за високим і низьким рівнями. На контрольному етапі експерименту число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості особистісних якостей в експериментальній групі було майже таким же, як і з середнім рівнем (44,4 % та 43,7 % відповідно). У контрольній групі більшість майбутніх офіцерів показала середній рівень сформованості особистісних якостей (45,4 %).

Високий рівень сформованості особистісних якостей мають 44,4 % майбутніх офіцерів експериментальної і 33,6% – контрольної груп, низький рівень мають 11,9 % майбутніх офіцерів експериментальної групи і 21 % – контрольної. На контрольному етапі експерименту число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості особистісних якостей збільшилося на 16,7 % в експериментальній групі та приріст в контрольній групі був в три рази меншим – на 5 %. Число майбутніх офіцерів із низьким рівнем сформованості особистісних якостей зменшилося в експериментальній групі на 13,5 % і тільки на 4,2 % в контрольній.

Отже, розроблені педагогічні умови формування управлінської компетентності статистично значуще краще впливають на рівень сформованості у майбутніх офіцерів відповідальності, лідерства, патріотизму, урівноваженості, вимогливості, сили волі, справедливості, впевненості, самодисципліни, мужності, активності, чесності.

Загалом, результати педагогічного експерименту показали, що розроблені й упроваджені нами педагогічні умови є ефективними у формуванні всіх показників мотиваційно-ціннісного, знаннєвого, діяльнісного та особистісного критеріїв сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. Найбільш високий рівень сформованості управлінської компетентності респонденти експериментальної групи на контрольному етапі експерименту показали за такими показниками, як усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності (високий рівень

сформованості мають 80,1 %, низький – 4,8 % майбутніх офіцерів), інформаційно-аналітичні уміння (високий рівень сформованості мають 64,3 %, низький – 7,1 % майбутніх офіцерів), організаційні уміння (високий рівень сформованості мають 54 %, низький – 7,9 % майбутніх офіцерів), сформованість військово-управлінських знань (високий рівень сформованості мають 54,8 %, низький – 8,7 % майбутніх офіцерів).

Найменш високий рівень сформованості управлінської компетентності респонденти експериментальної групи на контрольному етапі експерименту показали за такими показниками, як соціальні уміння (високий рівень сформованості мають 35,7 %, низький – 19,8 %) і спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму (високий рівень сформованості мають 34,9 %, низький – 14,3 % майбутніх офіцерів).

Розглянемо узагальнено динаміку змін у рівнях сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів експериментальної і контрольної груп за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знаннєвого, діяльнісного та особистісного критеріїв (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Результати експериментальної роботи, (%)

Критерії та показники	ЕГ (126 осіб)			КГ (119 осіб)		
	До експ.	Після експ.	Приріст	До експ.	Після експ.	Приріст
<i>Мотиваційно-ціннісний критерій</i>						
✓ Спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму						
- високий	9,5	34,9	+25,4	10,1	14,3	+4,2
- середній	60,3	50,8	-9,5	60,5	63	+2,5
- низький	30,2	14,3	-15,9	29,4	22,7	-6,7
✓ Усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності						
- високий	40,5	80,1	+39,6	39,5	60,5	+21
- середній	43,7	15,1	-28,6	44,5	27,7	-16,8
- низький	15,8	4,8	-11	16	11,8	-4,2

<i>Знаннєвий критерій</i>						
✓ Сформованість військово-управлінських знань						
- високий	3,2	54,8	+51,6	4,2	37	+32,8
- середній	5,5	36,5	+31	5	47,1	+42,1
- низький	91,3	8,7	-82,6	90,8	15,9	-74,9
<i>Діяльнісний критерій</i>						
✓ Інформаційно-аналітичні уміння						
- високий	4	64,3	+60,3	5	45,4	+40,4
- середній	6,3	28,6	+22,3	7,6	39,5	+31,9
- низький	89,7	7,1	-82,6	87,4	15,1	-72,3
✓ Організаційні уміння						
- високий	2,4	54	+51,6	2,5	37	+34,5
- середній	3,2	38,1	+34,9	4,2	43,7	+39,5
- низький	94,4	7,9	-86,5	93,3	19,3	-74
✓ Соціальні уміння						
- високий	14,3	35,7	+21,4	13,4	20,2	+6,8
- середній	25,4	44,5	+19,1	25,2	46,2	+21
- низький	60,3	19,8	-40,5	61,4	33,6	-27,8
✓ Здатність до самовдосконалення						
- високий	11,9	47,6	+35,7	12,6	36,1	+23,5
- середній	27	44,5	+17,5	27,7	45,4	+17,7
- низький	61,1	7,9	-53,2	59,7	18,5	-41,2
✓ Педагогічні уміння						
- високий	5,6	38,1	+32,5	4,2	22,7	+18,5
- середній	7,1	52,4	+45,3	7,6	53,8	+46,2
- низький	87,3	9,5	-77,8	88,2	23,5	-64,7
<i>Особистісний критерій</i>						
✓ Сформованість особистісних якостей						
- високий	27,7	44,4	+16,7	28,6	33,6	+5
- середній	46,9	43,7	-3,2	46,2	45,4	-0,8
- низький	25,4	11,9	-13,5	25,2	21	-4,2

Як видно з табл. 3.13, найбільша динаміка змін у рівнях сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів експериментальної групи відбулася за такими показниками, як інформаційно-аналітичні уміння, організаційні уміння та сформованість військово-управлінських знань.

Найменші зміни відбулися у рівнях сформованості особистісних якостей.

Як уже зазначалося, загальний рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів визначався як середнє арифметичне за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знаннєвого, діяльнісного, особистісного критеріїв. Після отримання розрахунків розподіл за рівнями сформованості управлінської компетентності у респондентів відбувався таким чином: 1–1,7 бали – низький; 1,8–2,4 – середній; 2,5–3 – високий рівень.

Узагальнені результати контрольного етапу експерименту показано у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у експериментальній і контрольній групі на контрольному етапі експерименту

Рівень сформованості	Експериментальна група		Контрольна група		Значення ф-критерію Фішера	Рівень значущості, p
	Число осіб	%	Число осіб	%		
Високий	64	50,8	41	34,5	2.598	$p \leq 0,01$
Середній	51	40,5	55	46,2	0.907	-
Низький	11	8,7	23	19,3	2.429	$p \leq 0,01$

Наочно результати контрольного етапу експерименту показані на рис. 3.2.

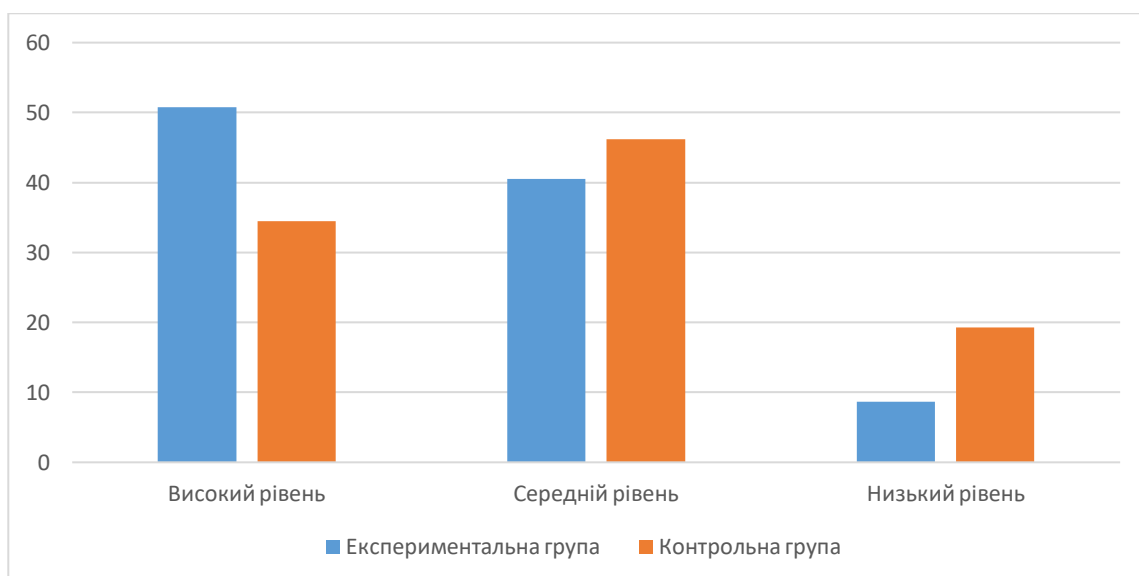


Рисунок 3.2 – Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у експериментальній і контрольній групі на контрольному етапі експерименту

Як видно з табл. 3.14 і рис. 3.2, високий рівень сформованості управлінської компетентності на контрольному етапі експерименту мають 50,8 % майбутніх офіцерів експериментальної і 34,5% – контрольної груп, низький рівень мають 8,7 % майбутніх офіцерів експериментальної групи та майже в два рази більше – 19,3 % майбутніх офіцерів контрольної групи. У рівні сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів експериментальної і контрольної груп за високим і низьким рівнями визначено статистично значущу різницю.

Узагальнено динаміку змін у рівні сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів експериментальної та контрольної груп до і після експерименту показано у табл. 3.15.

Наочно цю динаміку у рівні сформованості управлінської компетентності показано на рис. 3.3.

Таблиця 3.15 – Порівняння рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у експериментальній і контрольній групі, %

Рівень сформованості	Експериментальна група			Контрольна група		
	до експер.	після експер.	приріст	до експер.	після експер.	приріст
Високий	8,7	50,8	+42,1	10,9	34,5	+23,6
Середній	23,8	40,5	+16,7	23,5	46,2	+22,7
Низький	67,5	8,7	-58,8	65,5	19,3	-46,2

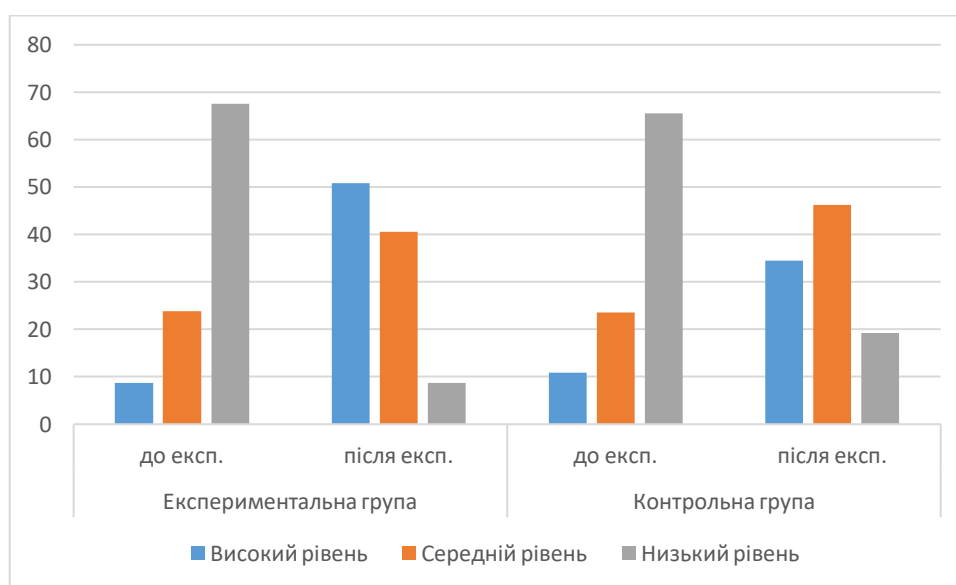


Рисунок 3.3 – Порівняння рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у експериментальній і контрольній групі, %

Як видно з табл. 3.15 і рис. 3.3, число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості управлінської компетентності збільшилося на 42,1 % в експериментальній групі та тільки на 23,6 % в контрольній групі. Число майбутніх офіцерів із низьким рівнем сформованості управлінської компетентності зменшилося в експериментальній групі на 58,8 % і на 46,2 % в контрольній.

Таким чином, результати експериментального дослідження підтвердили ефективність застосування педагогічних умов формування

управлінської компетентності у майбутніх офіцерів і доцільність їх впровадження у практику освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах України.

Висновки до розділу 3

1. Основним методом перевірки ефективності педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів є педагогічний експеримент. Охарактеризовано методологічні засади дослідження проблеми формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів: системний, компетентнісний, діяльнісний і гуманістичний підходи. Експериментальна робота з майбутніми офіцерами проводилася у 2021–2024 рр. у природних умовах у процесі здобуття ними ступеня вищої освіти бакалавр у рамках формальної освіти та оволодіння тактичним рівнем військової освіти на первинні посади офіцерського складу. Базою педагогічного експерименту були Військово-юридичний інститут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого та Національний університет повітряних сил імені Івана Кожедуба. У дослідженні взяли участь курсанти II–IV курсів цих ВВНЗ у кількості 245 осіб і 19 викладачів.

2. Уточнено критерії і показники сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів: мотиваційно-ціннісний (спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму, усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності), знаннєвий (сформованість військово-управлінських знань), діяльнісний (інформаційно-аналітичні уміння, організаційні уміння, соціальні уміння, здатність до самовдосконалення, педагогічні уміння), особистісний (сформованість особистісних якостей). Охарактеризовано рівні сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів (високий, середній, низький).

3. Визначено, що на констатувальному етапі педагогічного експерименту респонденти мали переважно низький рівень сформованості управлінської компетентності. Найменш сформованими у респондентів виявились: військово-управлінські знання, а також організаційні, інформаційно-аналітичні та педагогічні уміння. Найкраще розвинене у курсантів усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності.

4. Експериментально підтверджена ефективність застосування педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів і доцільність їх упровадження у практику освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах України. Число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості управлінської компетентності збільшилося на 42,1 % в експериментальній групі і тільки на 23,6 % в контрольній групі. Число майбутніх офіцерів із низьким рівнем сформованості управлінської компетентності зменшилося в експериментальній групі на 58,8 % і на 46,2 % у контрольній.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє удосконалити процес професійної підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах та забезпечити ефективне формування у них управлінської компетентності.

1. Уточнено сутність поняття управлінської компетентності майбутнього офіцера як інтегрованого складника професійної компетентності, який обумовлює його здатність до ефективної військово-управлінської діяльності у мирний і воєнний час на основі здобутих знань, умінь, навичок та особистісно-професійних якостей.

Визначено, що структурними компонентами управлінської компетентності майбутнього офіцера є: мотиваційний (передбачає наявність стійкого інтересу у майбутнього офіцера до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму та усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної діяльності у повсякденних і кризових та бойових умовах), когнітивний (характеризується сукупністю військово-управлінських знань майбутнього офіцера), функціональний (передбачає можливість здійснення майбутнім офіцером управлінської діяльності у тому числі в особливих, кризових, бойових умовах), педагогічний (характеризується готовністю майбутнього офіцера навчати й виховувати особовий склад військової частини, підтримувати дисципліну, високий рівень професійно-військових, бойових, фізичних умінь, забезпечувати дотримання ними моральних і патріотичних цінностей), особистісний (передбачає сформованість у майбутнього офіцера сукупності професійно важливих якостей, необхідних для успішної управлінської діяльності).

2. Розроблено й обґрунтовано педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах, які включають: мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму; застосування методу коучингу для

забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування та удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності; використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності і отримувати досвід виконання управлінських функцій.

Реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів включала компоненти цілісної моделі: мета полягала у формуванні управлінської компетентності у майбутніх офіцерів; зміст визначався характеристикою структурних компонентів управлінської компетентності майбутніх офіцерів; методичне забезпечення передбачало використання сукупності форм і методів навчання; педагогічний контроль здійснювався за допомогою розроблених критеріїв і показників, що дозволило оцінити отриманий результат – динаміку рівнів сформованості управлінської компетентності майбутніх офіцерів.

3. Уточнено критерії та показники сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів: мотиваційно-ціннісний (спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму, усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності), знаннєвий (сформованість військово-управлінських знань), діяльнісний (інформаційно-аналітичні уміння, організаційні уміння, соціальні уміння, здатність до самовдосконалення, педагогічні уміння), особистісний (сформованість особистісних якостей). Охарактеризовано рівні сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів (високий, середній, низький).

4. Експериментально підтверджено ефективність застосування педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів і доцільність їх упровадження у практику освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах України. Число майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості управлінської компетентності збільшилося на

42,1 % в експериментальній групі та тільки на 23,6 % в контрольній групі. Число майбутніх офіцерів із низьким рівнем сформованості управлінської компетентності зменшилося в експериментальній групі на 58,8 % і на 46,2 % в контрольній. Гіпотезу дослідження підтверджено.

Результати дослідження впроваджено у освітній процес Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (довідка № 871 від 05.08.2024 р.), Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба (довідка № 176/176/51/308/115/пс від 30.07.2024 р.), Національної академії Національної гвардії України (акт від 24.07.2024 р.).

Практичне значення отриманих результатів полягає у практичному впровадженні педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів в освітній процес вищих військових навчальних закладів, що дозволяє удосконалити процес засвоєння курсантами дисциплін фахової підготовки тактичного рівня на первинні посади офіцерського складу та сприяти розвитку в них більш високого рівня означеної компетентності. Розроблені критерії, показники, система діагностики рівнів сформованості управлінської компетентності може бути використана для моніторингу прогресу курсантів у їх становленні як майбутніх командирів.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми. Перспективними для подальших наукових досліджень є проблеми формування комунікативної, прогностичної, педагогічної та інших компетентностей у майбутніх офіцерів в сучасних умовах реформування військової освіти у вищих військових навчальних закладах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаров І. Підготовка майбутніх офіцерів до прогностичної діяльності у процесі навчання у вищих військових навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2018. 20 с.
2. Артеменко М. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: філософія. Філософські перипетії*. 2010. № 917. С. 94-100.
3. Беженар І. Рефлексія як основна психологічна передумова навчання студентів іншомовного писемного мовлення. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 32 (85). С. 481-489.
4. Без'язичний Б. Теоретичні та методичні засади формування етичної компетентності майбутнього вчителя фізичної культури у процесі професійної підготовки : дис. ... докт. пед. наук: 13.00.04. Харків, 2016. 435 с.
5. Бех І. Особистісно зорієнтоване виховання: науково-метод. посібник. К.: ІЗМН, 1998. 204 с.
6. Бец Ю., Мичковська, В. Гуманістичне виховання майбутніх офіцерів-прикордонників як аспект підвищення ефективності формування національних і загальнолюдських духовних цінностей. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. 2013. № 39 (3). С. 20-27.
7. Биков В. Інноваційні інструменти та перспективні напрями інформатизації освіти. *Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи* : зб. наук. пр. третьої міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 12 – 14 листоп. 2012 р.). Л. : ЛДУ БЖД, 2012. Ч. 1. С. 14-26.
8. Биков В. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія. Київ : Атіка, 2009. 684 с.

9. Бобришева Н. Формування готовності майбутніх морських офіцерів до професійної діяльності у полікультурному середовищі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Херсон, 2015. 20 с.

10. Бойко О. Сучасні концептуальні підходи щодо розвитку військової освіти в Україні. *Військова освіта* : зб. наук. пр. 2006. № 1 (17). С. 193–203.

11. Бойко О. Теоретичні та методичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних сил України у процесі професійної підготовки : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2021. 827 с.

12. Бойко О. Теоретичні та методичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних сил України у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2021. 40 с.

13. Бореичук Д. Формування організаційної культури майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі професійної підготовки: дисерт. на здобуття вищої освіти ступеня доктора філософії: 011 «Освітні, педагогічні науки». Хмельницький, 2021. 289 с.

14. Борисюк О. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності у майбутніх офіцерів Національної поліції України: автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.0.09 – «Психологія діяльності в особливих умовах» (053 - Психологія). Харків, 2017. 20 с.

15. Бородієнко О., Музичко Л. Методологічні засади використання інструментів коучингу в сучасній професійній освіті. *Молодий вчений*. 2014. № 2. С. 22-25.

16. Бурий С. Формування управлінської культури майбутніх офіцерів в процесі практичної підготовки у вищих військових навчальних закладах : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Черкаси, 2018. 20 с.

17. Бутенко Т. Активні методи навчання у формуванні комунікативної компетентності студентів. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. Харків: ХДАДМ (ХХІІІ), 2009. № 11. С. 6-9.

18. Бутенко Т. Формування комунікативної компетентності майбутніх інженерів у процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Вінниця, 2011. 274 с.
19. Бутенко Т., Резнік С. Формування комунікативної компетентності фахівців у процесі управлінської підготовки. *Наукові праці. Педагогіка*. Миколаїв: Вид. ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. Т. 108. Вип. 95. С. 95-99.
20. Бухун А. Розвиток громадянської компетентності майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Полтава, 2017. 20 с.
21. Васищев В. Розвиток загальнопедагогічної культури майбутніх офіцерів у процесі професійної підготовки у військовому вищому навчальному закладі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Полтава, 2021. 20 с.
22. Васянович Г. Методологічні контексти педагогічної науки на сучасному етапі її розвитку. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2013. № 3. С. 9-30.
23. Великий тлумачний словник української мови (з додатками і доповненнями) / укл. і гол. ред. В. Бусел. Київ: ВТФ Перун, 2005. 1728 с.
24. Виходцева О. Використання імітаційних методів навчання при викладанні дисциплін психологічного циклу. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* [зб. наук. пр.]: матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 15 квітня 2020 р.). Київ, 2020. С. 85-88.
25. Вишневський Ю., Торопчин Д., Чепур О. Основи військового управління: навч.-метод. посіб. Львів : АСВ, 2009. 584 с.
26. Віллінк Дж. Дисципліна – це свобода. Київ: Книголав, 2022. 256 с.
27. Вітвицька С. Компетентнісний та професіографічний підходи до побудови професіограми магістра освіти. *Вісник Житомирського держ. ун-ту. Педагогічні науки*. 2011. № 57. С. 52-58.

28. Вітвицька С. Основи педагогіки вищої школи. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
29. Волотовська Т. Розвиток управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2021. 20 с.
30. Волошина Н., Гангал А. Вплив вивчення філософії на якість фахової підготовки курсантів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*, 2023. № 1(53). С. 5-9.
31. Генеральний Штаб Збройних сил України. Військове керівництво. ВП01: військовий посібник 01. Київ: Генеральний Штаб Збройних сил України, 2016. 29 с.
32. Георгієв В. Формування професійної компетентності майбутніх офіцерів високомобільних десантних військ у процесі фахової підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2015. 20 с.
33. Голяд І., Чернова Т. Філософія педагогічного коучингу. *Молодь і ринок*. 2016. № 3 (134). С. 106-112.
34. Головешко Б. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у вищих навчальних закладах: автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2017. 20 с.
35. Гончаренко С. Методи дослідження в педагогіці. *Енциклопедія освіти*. К. : Юрінком Інтер, 2008. С. 490-492.
36. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.
37. Гончаренко С., Кушнір В. Методологічні особливості наукових поглядів на педагогічний процес. *Шлях освіти*. 2008. № 4 (50) С. 5.
38. Городянська Л. Напрями оновлення Збройних Сил України в умовах російської військової агресії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2022. № 3 (51). С. 43-48.

39. Гриньова В. Суть поняття «професіоналізм» та «професійна підготовка». *Педагогіка та психологія*: зб. наук. пр., 2011. Вип. 40. С. 28-34.
40. Грушева А. Формування управлінської компетентності бакалаврів економічних спеціальностей у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2012. 20 с.
41. Грязнов І. Поглиблення етичних знань у майбутніх офіцерів-прикордонників. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. 2004. № 5. С. 460-465.
42. Гура Т. Концептуальні підходи до формування управлінської компетентності майбутніх фахівців електромашинобудівних спеціальностей. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2009. №4. С. 104–105.
43. Гура Т. Формування управлінської компетентності випускників електромашинобудівних спеціальностей технічних університетів : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Запоріжжя, 2011. 20 с.
44. Гура Т., Гуренко Ю. Особливості формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у процесі професійної підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2021. №3. С. 24–34.
45. Гуревич Р., Кадемія М. Інформаційно-телекомунікаційні технології в навчальному процесі та наукових дослідженнях. Вінниця : ООО «Планер», 2005. 366 с.
46. Дарманська І. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки : автореф. дис. ...докт. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2019. 40 с.
47. Дегтяр Г. Формування рефлексивної культури студентів педагогічних університетів : автореф. дис.... канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Харків, 2006. 20 с.
48. Денисенко Є. Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі

професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Запоріжжя, 2018. 20 с.

49. Діденко О. Педагогічні умови професійного самовдосконалення майбутніх офіцерів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2003. 18 с.

50. Дніпровська Т. Формування управлінської компетентності майбутніх інженерів автомобільного транспорту: комунікативний аспект : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Запоріжжя, 2016.

51. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України: затвержено наказом Генерального штабу Збройних Сил України від 02.12.2020. № 3736. ВКП 7-00(03).01. 50 с.

52. Дубревський Ю. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту в процесі професійної підготовки : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Запоріжжя, 2013. 20 с.

53. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

54. Євсюков О. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх офіцерів у навчальному процесі вищого військового навчального закладу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2007. 20 с.

55. Завгородній Д. Формування дослідницької компетентності майбутніх офіцерів військово-морських сил у процесі їх фахової підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2020. 20 с.

56. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII Д 44.053.01

57. Закон України «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 22-23, ст.194.

58. Залужний В., Шаптала С., Коваль В. Методичний підхід формування комплексу заходів впровадження новітніх технологій для розроблення перспективних зразків (комплексів, систем) озброєння та

військової техніки Збройних Сил України. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*, 2021. Вип. 4 (45). С. 7-15.

59. Зельницький А. Концептуальні засади гарантування якості підготовки майбутніх офіцерів Збройних сил України у вищих військових навчальних закладах. *Вісник Черкаського університету. Сер.: Пед. науки*. 2017. № 6. С. 71–83.

60. Зельницький А., Пашкова О. Національна рамка кваліфікацій вищої освіти у формуванні змісту військової освіти. *Вісник Національного університету оборони України: зб. наук. праць*. К.: НУОУ, 2012. № 5(30). С. 52–56.

61. Зміст і сутність педагогічної діяльності / [О. Романовський, О. Пономарьов, С. Пазиніч та ін.]. Харків: НТУ «ХП», 2007. 228 с.

62. Зорій Я. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх офіцерів запасу в закладах вищої освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2019. 20 с.

63. Зорій Я., Романишина Л., Богатирець В. Формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів запасу на кафедрах військової підготовки цивільних закладів вищої освіти України. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Випуск 51. Том 1. С. 183-187.

64. Зязюн І. Педагогіка добра: ідеали і реалії: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2000. 312 с.

65. Зязюн І. Педагогічна майстерність: підручник для вищих навч. закл. К.: «Вища школа», 2004. 422 с.

66. Зязюн І. Педагогічне наукове дослідження у контексті цілісного підходу. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2011. № 1. С. 19-30.

67. Іванова С. Критерії та показники розвитку професійної компетентності вчителів біології в закладах післядипломної педагогічної освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені І. Франка. Педагогічні науки*. 2010. Вип. 52. С. 152–156.

68. Ігнатюк О., Резнік С., Солодовник Т., Серeda Н. Потенціал формальної та неформальної освіти у розвитку професійної компетентності, лідерських якостей і лідерського потенціалу фахівців військових спеціальностей, фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2023. № 1 (10). С. 105-124.

69. Ігнатюк О. Теоретичні та методичні основи підготовки майбутнього інженера до професійного самовдосконалення в умовах технічного університету : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2010. 40 с.

70. Ігнатюк О., Дубініна О. Методика діагностики професійно значущих якостей педагога-лідера. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2020. №1. С.88-103.

71. Іонова О. Системний та синергетичний підходи у педагогічних дослідженнях. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2011. 50 с.

72. Ісаєнко Т. Виховання моральної культури курсантів у педагогічному процесі вищих військових закладів освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Полтава, 2005. 222 с.

73. Казєв, О., Овчар, М., Кошельник, І. Використання інноваційних педагогічних технологій у загальновійськовій підготовці майбутніх офіцерів-прикордонників. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2021. № 1(100). С. 93-103.

74. Калашнікова С. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. К.: Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

75. Капінус О. Теоретико-методичні основи формування професійної суб'єктності майбутніх офіцерів Збройних сил України : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2021. 40 с.

76. Каплун С. Формування професійної компетентності майбутніх офіцерів служб тилу у процесі вивчення спеціальних дисциплін : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Ялта, 2010. 20 с.

77. Клімова А. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах економічного профілю : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Переяслав-Хмельницький, 2015. 20 с.

78. Кляп М. Інноваційні методи навчання у ВНЗ як інструмент інтернаціоналізації вищої освіти України. *Вища освіта України*. 2015. № 4. С 45-53.

79. Книш А. Застосування методів коучингового підходу при викладанні дисципліни «Математичні методи в психології». *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2018. № 2. С. 18-27.

80. Коваленко Ю. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки : дис. на здобуття ступеня доктора філософії за спец. 011 «Освітні, педагогічні науки». Харків, 2021. 358 с.

81. Козлов Д. Формування управлінської компетентності майбутнього викладача вищої школи у процесі магістерської підготовки : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Полтава, 2015. 20 с.

82. Кокун О. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Т. 4. №. 29. С. 170-174.

83. Командування Сухопутних військ Збройних Сил України. Бойовий статут механізованих і танкових військ сухопутних військ збройних сил України. Частина III Взвод, відділення, екіпаж: затверджено наказом командувача Сухопутних військ Збройних Сил України від 25.05.2016 № 238.

84. Король В. Формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів пожежної безпеки у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2014. 20 с.

85. Кос М. Професійна підготовка майбутніх офіцерів тактичного рівня засобами імітаційного моделювання у вищих військових навчальних закладах підходу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2021. 20 с.

86. Кочерга Є. «Мозковий штурм» як ефективний метод навчання. *Вісник Науково-методичного центру навчальних закладів сфери цивільного захисту*. 2017. № 27. С. 35-38.

87. Кравець В. Методологічні засади розбудови системи внутрішнього забезпечення якості у вищих військових навчальних закладах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2023. № 3(55). С. 12-19.

88. Кравченко К., Кравченко К., Соколіна О. Аналітичний опис теоретичного етапу створення психологічного інструментарію – метафоричних асоціативних карт «маска» для роботи з військовослужбовцями (комбатантами) Збройних Сил України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2023. № 1(53). С. 22-26.

89. Кравченко К., Соколіна О., Кравченко К. Аналітичний огляд особливостей професійно-психологічного відбору громадян України до силових структур сектору безпеки та оборони України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2023. № 2(54). С. 28-35.

90. Кремень В. Освіта в контексті сучасних соціокультурних змін. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2010. Вип. 27 (31). Ч. 1. С. 13-18.

91. Кремень В. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. К. : Т-во «Знання» України, 2010. 520 с.

92. Крimeць Л. Соціально-філософські орієнтири багатомірності гуманітарної освіти майбутніх офіцерів. *Наукове пізнання: методологія та технологія*. 2011. 2(27). С. 86-93.

93. Кузікова С., Кузіков Б. Конструювання методики дослідження саморозвитку особистості. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка* : збірник наукових праць. 2010. № 2(29). С. 106-112.
94. Кузьмінський А.І., Луценко Г.В. Аналіз ретроспективних змін в управлінських підходах командного складу військ НАТО, викликаних розширенням Альянсу у ХХІ столітті. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету ім. О.Довженко*. 2024. Вип 3(56). С. 179-186.
95. Кузьмінський А. І. Теоретичні підходи до визначення сутності і значення управлінського лідерства керівника. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 196. С. 37-42.
96. Кузьмінський А.І. Педагогіка вищої школи. К.: Знання, 2005. 486 с.
97. Кузьмінський А.І., Зорочкіна Т.С. Феномен лідерського таланту. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 197. С. 29-33.
98. Кучерявий А. Психологічна підготовка військовослужбовця в системі педагогічної діяльності військового лідера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2022. № 3(51). С. 5-10.
99. Лекції з педагогіки вищої школи / За ред. В. І. Лозової. Харків: ОВС, 2006. 496 с.
100. Лісніченко Ю. Особливості та структура підготовки майбутніх офіцерів у процесі вивчення фахових дисциплін. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Сер.: Педагогіка та психологія*. Чернівці: ЧНУ, 2014. Вип. 7(16). С. 107–112.
101. Лісніченко Ю. Підготовка майбутніх офіцерів до професійної діяльності в процесі вивчення фахових дисциплін : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2015. 20 с.
102. Логвиновський Є. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 2(13). С. 297–301.

103. Лозова В. Формування педагогічної компетентності викладачів вищих навчальних закладів. *Педагогічна підготовка викладачів вищих навчальних закладів: матеріали Міжвуз. наук.-практ. конф. Х.: ОВС, 2002. 167 с.*

104. Лозова В., Троцько Г. Теоретичні основи виховання і навчання. Харків: ХДПУ, 1997. 338 с.

105. Луговий В. Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 2. С. 13-26.

106. Лузан П., Виговська С., Сопівник І. Основи наукових досліджень. Київ: НАКККиМ, 2014. 360 с.

107. Лунячек В. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівних кадрів в умовах магістратури до управління якістю освіти : дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.04. Харків, 2012. 572 с.

108. Луцький О. Розвиток управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України у процесі фахової підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2013. 20 с.

109. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. *Нові правила взаємодії у складному світі*. К.: Моноліт-Bizz, 2018. 416 с.

110. Макодзей Л. Формування управлінської компетентності майбутніх магістрів лісового господарства : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2011. 20 с.

111. Марченков С. Формування інформаційно-аналітичної компетентності майбутніх офіцерів у процесі фахової підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Житомир, 2021. 20 с.

112. Маслій О. Теоретичні і методичні основи професійної підготовки майбутніх офіцерів ракетно-артилерійського озброєння у вищих військових

навчальних закладах : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2020. 40 с.

113. Маслій О. Теоретичні і методичні основи професійної підготовки майбутніх офіцерів ракетно-артилерійського озброєння у вищих військових навчальних закладах : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2020. 592 с.

114. Мацевко Т. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09. Київ, 2007. 20 с.

115. Медвідь Ю. Формування готовності майбутніх офіцерів запасу до службово-бойової діяльності в процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Глухів, 2019. 20 с.

116. Мельничук Ю. Формування проектно-аналітичної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі фахової підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2018. 20 с.

117. Методика навчання і наукових досліджень у вищій школі / [С. Гончаренко, П. Олійник, В. Федорченко та ін.], за ред. С. Гончаренко, П. Олійник. К.: Вища школа, 2003. 323 с.

118. Мірошніченко В. І. Формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів у професійній підготовці. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. № 214. С. 63-67.

119. Мірошніченко В.І. Формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку у контексті організації освітнього процесу. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 7(13). С. 643–654.

120. Мірошніченко В.І., Журавльов В.В. Особливості формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі фахової підготовки. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. праць*. Запоріжжя : КПУ, 2022. Вип. 81. С. 162–167.

121. Мойсеюк Н. Педагогіка. Київ: ВАТ «Білоцерківська книжкова фабрика», 2007. 656 с.
122. Москаленко О. Теоретичні і методичні засади підготовки курсантів вищих льотних навчальних закладів до професійної комунікації в особливих умовах : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2017. 40 с.
123. Наєв С. Чия відвага, того й перемога. Битва за Білогорівський плацдарм (08 -14 травня 2022 року). К.: АрміяInform. 9 с.
124. Невмержицька С., Бугас Н., Шміголь Т. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. (дата звернення: 18.09.2023). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8408>.
125. Неделько Н. Легендарний комбат «Купол» розповів про втрати на фронті і його покарали: чи це правильно під час війни? *Донбас.Реалії*. [Електронний ресурс]. Дата звернення 20 березня 2023. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/kupol-wp-zsu-rozbir/32326346.html>
126. Нещадим М. Військова освіта України: історія, теорія, методологія, практика : монографія. Київ: Видавничо-поліграф. центр «Київський ун-т», 2003. 852 с.
127. Ничкало Н. Державний стандарт професійно-технічної освіти – наукове обґрунтування. *Науково-теоретичні і методологічні засади конструювання змісту професійної освіти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця, 1998. Ч. 1. С. 154–160.
128. Ничкало Н. Педагогіка вищої школи: крок у майбутнє : [монографія] К., 2001. 456 с.
129. Олексієнко Б, Іщенко Д., Сафін О. Військова психологія і педагогіка. Хмельницький: Видавництво Академії ПВУ, 1998. 562 с.
130. Оліфіра Л. Розвиток професійної управлінської компетентності керівників вищих педагогічних навчальних закладів I–II рівнів акредитації

засобами навчальних тренінгів : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2013. 20 с.

131. Освітні технології : навч.-метод. посіб. / [О. Пехота, А. Костенко, О. Любарська та ін.]. К.: А.С.К., 2003. 255 с.

132. Основи наукових досліджень / [Черкашин А. та ін.]. Харків: Видавництво Іванченка І., 2022. 150 с.

133. Павленко О. Організація освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах щодо формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку. *Молодь і ринок*. 2023. № 1/209. С. 113-120.

134. Павленко О. Сутність і зміст управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку збройних сил України. *Військова освіта*. 2022. № 2 (46). С. 242-251.

135. Педагогіка розуміння як перспективний напрям розвитку вищої освіти: навч. посіб. / О. Романовський, О. Пономарьов, С. Резнік, Ж. Богдан. Харків: НТУ «ХП», 2014. 260 с.

136. Петрук В. Теоретико-методичні засади формування професійної компетентності майбутніх фахівців технічних спеціальностей у процесі вивчення фундаментальних дисциплін: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 292 с.

137. Пехота О. Особистісно орієнтовані технології в підготовці вчителя. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*: зб. наук. праць. Київ, 2001. Ч.1. С. 81-89.

138. Підбуцька Н., Мішакова Д. Особливості використання особистісних ресурсів лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 66-76.

139. Підбуцька Н., Романко В. Емоційний інтелект у лідерстві. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес* : матеріали всеукр. наук.-теорет. конф. студ. і аспірантів, 29 вересня 2022 р. НТУ «ХП», 2022. С. 269-270.

140. Підготовка конкурентоспроможної управлінської гуманітарно-технічної еліти : монографія / [О. Романовський, О. Пономарьов, Т. Гура та ін.]; ред.: О. Романовський, О. Пономарьов ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ» : О. Савчук, 2014. 324 с.

141. Полюк В. Рівні інтеграційних процесів у системі вищої військової освіти. *Хмельницький інститут соціальних технологій Університету «Україна»: зб. наук. праць* / гол. ред. М. Чайковський. Хмельницький: ХІСТ, 2014. № 1(9). С. 104–108.

142. Ponomarenko P. The application of coaching methods in developing of future officers' managerial competence. *Prospects for pedagogical and psychological research : international scientific conference*. Riga, the Republic of Latvia, February 7-8, 2024. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 136-139.

143. Ponomarenko P., Romanovskiy O. Management competence formation of future officers in the context of military leadership study. *Матеріали V міжнародної наук.-практ. конф. «Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій»*. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. С. 37-39.

144. Ponomarenko P., Romanovskiy O., Malko N. Management competences of officers the National Guard of Ukraine. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 6 (201). С. 36-43.

145. Ponomarenko P., Solodovnyk T., Bohdan Zh., Sereda N. The development training program of leadership qualities of future officers of the military institute of armored forces of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». *Тези доповідей 29-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2021 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»*. Харків : Планета-Прінт, 2021. Ч. 4. С. 78.

146. Ponomarenko P., Romanovskiy O. The future officer personal qualities in the managerial competence structure. *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика»*. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. С. 5-7. [f](#)

147. Пономаренко П. Експериментальна перевірка ефективності педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2024. № 3. С. 28-39.

148. Пономаренко П. Імітаційні методи у формуванні управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні освітні технології в системі неперервної освіти: від дошкільної освіти до освіти дорослих (вітчизняний і світовий досвід упровадження)»*. Київ: Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 2024. С. 536-541.

149. Пономаренко П. Лідерські якості як важлива складова управлінської компетентності майбутнього офіцера. *Збірник наукових праць за матеріалами XVIII Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів та аспірантів «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених» (19–22 листопада 2024 року)*. Харків : НТУ «ХП», 2024. С. 687.

150. Пономаренко П. Педагогічний та особистісний компоненти у структурі управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Лідери XXI століття. Погляд у майбутнє»*. Харків: НТУ «ХП», 2023. С. 30-32.

151. Пономаренко П. Структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 4. С. 112-122.

152. Пономаренко П. Сутність управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 2. С. 126-136.

153. Пономаренко П. Управлінська компетентність майбутніх офіцерів: виклики сучасності. *Тези доповідей XXX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2022 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»*. Харків: НТУ «ХП». С. 760.

154. Пономаренко П., Богдан Ж., Серeda Н., Солодовник Т. Соціально-психологічний тренінг як ефективний засіб розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів. *Матеріали 7-ї віжнар. наук.-практ. конф. «Наукова школа академіка Івана Зязюна у працях його соратників та учнів»*. Харків : НТУ «ХП», 2021. С. 135-139.

155. Пономаренко П., Романовський О. Педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. Вип. 7. С. 50-56.

156. Пономаренко П., Романовський О. Формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів як педагогічна проблема. *Матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції здобувачів та молодих вчених «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика»*. Харків: НТУ «ХП», 2023. С. 30-32.

157. Пономаренко П., Солодовник Т. Розвиток лідерських якостей майбутніх офіцерів Військового інституту танкових військ НТУ «ХП». *Тези доповідей 28-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2020 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»*. Харків : Планета-Прінт, 2020. Ч.4. С. 146.

158. Пономаренко П., Солодовник Т. Управлінська компетентність як важлива складова професіоналізму майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць науково-практичної конференції «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика»*. Харків: НТУ «ХП», 2022. С. 96-98.

159. Пономарьова Н. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх учителів інформатики до профорієнтаційної роботи у

загальноосвітніх навчальних закладах : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2018. 570 с.

160. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»: затверджено Указом Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021.

161. Про трансформацію системи військової освіти: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. № 1410, в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 р. № 1490.

162. Пунда Ю., Антоненко С. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 4. С. 141–146.

163. Радзівілова І. Імітаційні методи навчання у формуванні готовності майбутніх бортпроводників до професійної діяльності. *Модернізація освітнього середовища: проблеми та перспективи*: матеріали третьої Міжнародної науково-практичної конференції, м. Умань, 16–17 лютого 2018 року. Умань, 2018. С. 144-147.

164. Резнік С. Формування управлінських умінь і навичок у майбутніх інженерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2007. 20 с.

165. Резнік С. Засвоєння майбутніми інженерами гуманітарного знання як відповідність викликам сучасного суспільства. *Економіка, наука, освіта: інтеграція та синергія*: матеріали міжнародній науково-практичній конференції (Братислава, 18-21 січня 2016 р.): у 3-х т. К.: Вид-во „Центр навчальної літератури”, 2016. т. 2. С. 38.

166. Резнік С. Інтерактивні методи у викладанні лідерських дисциплін. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*. 2021. № 2. С. 100-104.

167. Родигіна І. Компетентісно орієнтований підхід до навчання. Х.: Вид. група «Основа», 2005. 96 с.

168. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія / [О. Романовський, О. Пономарьов, Т. Гура та ін.]. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 220 с.

169. Розроблення освітніх програм. Методичні рекомендації / В. Захарченко, В. Луговий, Ю. Рашкевич, Ж. Таланова / За ред. В. Кременя. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. 120 с.

170. Романовський О. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія. Харків: Основа, 2001. 312 с.

171. Романовський О. Теоретичні і методичні основи підготовки інженера у вищому навчальному закладі до майбутньої управлінської діяльності : автореф. дис. ... д-ра. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2001. 38 с.

172. Романовський О., Луценко Б. Запровадження курсів лідерства в систему підготовки майбутніх офіцерів-командирів Національної гвардії України. *The world of science and innovation: the 5th International scientific and practical conference (December 9-11, 2020)*. Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2020. pp. 731-734.

173. Романовський О., Пономарьов О. Парадокси харизматичного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. № 1. С. 47-56.

174. Романовський О., Гура Т., Панфілов Ю., Резнік С., Головешко Б., Бондаренко В. Лідерські якості в професійній діяльності. Харків: ФОП Панов А.М., 2017. 144с.

175. Романовський О., Ігнатюк О., Резнік С., Солодовник Т. Концептуальні засади інноваційно-стратегічного напрямку підготовки майбутніх військових фахівців різних спеціальностей сектору безпеки, охорони, оборони у умовах освітніх трансформацій. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. №4. С.47-56.

176. Романовський О., Гура Т., Книш А. Розвиток лідерського потенціалу в Центрі лідерства Національного технічного університету

«Харківський політехнічний інститут». *Теоретичний та методично-науковий часопис «Вища освіта України»*. 2017. № 2 (додаток 1). С. 96-100.

177. Свистун В. Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в управлінській діяльності. *На допомогу керівнику професійно-технічного навчального закладу: електронна серія зб. наук. праць*. 2011. Випуск 2. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf>

178. Сидоренко В., Дмитренко П. Основи наукових досліджень. К. : РННЦ «ДІНІТ», 2000. 260 с.

179. Сисоєва С. Інтерактивні технології навчання дорослих : навч. метод. посібн. НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. Київ : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

180. Сисоєва С. Особистісно орієнтовані педагогічні технології: метод проектів. *Неперервна професійна освіта : теорія і практика*. Вип. 1(5). Київ, 2002. С. 73-80.

181. Сисоєва С., Кристопчук Т. Методологія науково-педагогічних досліджень. Рівне: Волин. береги, 2013. 359 с.

182. Солодовник Т., Резнік С., Серeda Н., Ігнатюк О. Професійно важливі якості майбутніх фахівців-пенітенціаріїв та майбутніх військових офіцерів України. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2023. № 2. С.3-20.

183. Стасюк В. Екстремальні умови та їх вплив на індивідуальні особливості військовослужбовців. *Вісник Національної академії оборони України*. 2010. Вип. 1(15). С. 175-181.

184. Сторожук А. Педагогічні можливості дисципліни «Іноземна мова» у формуванні гуманістичної спрямованості особистості майбутніх офіцерів. *Ціннісні орієнтири в сучасному світі: теоретичний аналіз та практичний досвід* : збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (13-14 травня 2021 р., м. Тернопіль). Тернопіль : Вектор, 2021. С. 228-231.

185. Суслов Т. Формування професійно-екологічної готовності майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі фахової підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2015. 20 с.

186. Тарасенко Ю., Чичкан-Хліповка Ю. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 29. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/240/229>

187. Тарасюк Ю. Формування управлінської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців із військового управління. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Випуск 26. С. 164-167.

188. Тарнавський М. Формування культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів-прикордонників : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02 «Військова педагогіка і психологія». Хмельницький, 2001. 20 с.

189. Тверезовська Н., Сидоренко В. Методологія педагогічного дослідження. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 440 с.

190. Телелим В., Приходько Ю. Підготовка військових фахівців з вищою освітою: системний підхід. *Військо України. Нац. ун-т оборони України ім. І. Черняховського*. 2013. № 13. С. 3-15.

191. Телелим В., Приходько Ю. Теоретико-методологічні засади та проблеми запровадження моніторингу якості військової освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2016. Вип. 1. С. 145–154.

192. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л., РОМАНОВСЬКИЙ О., ПОНОМАРЬОВ О. Технологія педагогічного проектування системи формування гуманітарно-технічної еліти. *Наукові праці «Педагогічні науки»*. Миколаїв : Вид-во МДГУ, 2002. Вип. 7. С. 29-33.

193. Торічний О. Актуальні аспекти формування військової та службово-спеціальної компетентності майбутнього офіцера у умовах навчання у ВВНЗ. *Актуальні проблеми становлення особистості професіонала в ризиконебезпечних професіях*: матеріали. III Всеармійськ.

наук.-практ. конф., (Київ, 26 трав. 2011 р.) / ред. кол.: Осьодло В. та ін. К.: НУОУ, 2011. С. 328-331.

194. Торічний О. Формування професійної військової компетентності випускників вищих військових закладів: філософсько-методологічні засади. *Проектна та конструкторсько-технологічна підготовка майбутніх фахівців інженерного та педагогічного напрямів*: матеріали. Всеукр. наук.-практ. конф. / ред. колегія: Чепок В. та ін. Херсон: Айлант, 2011. С. 186-188.

195. Торчевський Р. Педагогічні умови розвитку управлінської культури майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти. : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2012. 20 с.

196. Тробюк В. Використання інтерактивних методів навчання на заняттях з вогневої підготовки. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогіка*. 2015. № 5. [Електронний ресурс]. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/visnik_5_2015_pdn.pdf

197. Троцький Р. Формування готовності до управлінської діяльності курсантів вищих навчальних закладів МВС України у фаховій підготовці : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2018. 20 с.

198. Турчинов А. Формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2017. 20 с.

199. Уліч В. Педагогічні умови формування готовності майбутніх офіцерів до управлінської діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2007. 236 с.

200. Федик О. Розвиток пізнавальної активності майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі навчання фахових дисциплін : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2010. 172 с.

201. Фіцула М. Педагогіка вищої школи. К.: «Академвидав», 2006. 354 с.
202. Формування психологічної готовності майбутніх фахівців до професійної діяльності: монографія / [О. Романовський, О. Пономарьов, О. Ігнатюк та ін.]. Харків: Видавець Савчук О., НТУ «ХП», 2011. 336 с.
203. Хорєв І. Методи математичної статистики у педагогіці: навч. посіб. Київ: ВГІНаОУ, 2000. 88 с.
204. Хрупало М. Формування професійної компетентності майбутніх офіцерів тилу засобами проектної діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2017. 20 с.
205. Цвяк Л. Підготовка офіцерських кадрів для органів охорони державного кордону України як невід'ємна частина загальнодержавної освіти. *Забезпечення наступності змісту в системі ступеневої вищої та післядипломної освіти: українські традиції та європейська практика*: тези доп. II Всеукр. наук.-метод. конф. (Хмельницький, 27 жовт. 2011 р.). Хмельницький, 2011. С. 182–184.
206. Чому військовослужбовці звільняються з армії? // ГО «Повернись живим!». Київ: Білка, 2021. 56 с.
207. Чорна А. Формування управлінської компетентності майбутніх інженерів-програмістів у процесі вивчення фахових дисциплін : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Мелітополь, 2020. 20 с.
208. Чорний А. Психологічні особливості проектування професійної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2021. 20 с.
209. Шабалдак А. Підготовка майбутніх офіцерів забезпечення військ до професійної діяльності на засадах праксеологічного підходу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2019. 20 с.
210. Шевченко А. Формування фахової компетентності майбутніх офіцерів тилу в процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2017. 20 с.

211. Шевчук С., Шевчук О. Коучинг як метод навчання студентів у контексті реформування вищої освіти України. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія. Серія: Педагогіка*. 2016 № 269. Вип. 257. С. 62-65.
212. Шемчук В. Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2012. 20 с.
213. Ягупов В. Педагогіка: навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 559 с.
214. Ягупов В. Теорія і методологія військово-педагогічних досліджень: підручник. Київ : НУОУ імені Івана Черняховського, 2019. 444 с.
215. Ягупов В. Управлінська культура офіцерів як системна психолого-педагогічна проблема. *Військова освіта*. 2013. №. 2. С. 205-213.
216. Яковенко С., Яковенко Т. Психічна стійкість військовослужбовців до впливу екстремальних чинників. К.: КВГІ, 2008. 265 с.
217. Cakiroglu S., Caetano A., Costa P. Shared leadership, self-management and perceived team effectiveness in the military context. *Military Psychology*. 2021. 33(5). P. 308-319.
218. Chretien J. Protecting Service Members in War - Non-Battle Morbidity and Command Responsibility. *New England Journal of Medicine*, 2012. № 366(8). P. 677-679.
219. Cosma M., Mandache R. Officers as military leaders and their military success. *Knowledge Based Organization International Conference* [17th international conference the knowledge-based organization, conference proceedings 1: management and military sciences]. 17th International Conference on the Knowledge-Based Organization, 2011, Nov 24-26. Sibiu, Romania, 2011. P. 76-83.

220. Eparu D., Atanasiu M. New training requirements for a successful military action. *Let's Build the Future through Learning Innovation*. 2014. Vol III. P. 171-178.

221. Haddad S. Teaching Diversity and Multicultural Competence to French Peacekeepers. *International Peacekeeping*. 2010. 17(4). P. 566-577. [1](#)

222. Hedlund E., Borjesson M., Osterberg J. Team Learning in a Multinational Military Staff Exercise. *Small Group Research*. 2015. № 46(2). P. 179-203.

223. Jaramillo-Campana F., Bedon-Bedon A. Development of information management competence, using Pedagogical engineering, in the military education of Ecuador. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies* [2019 14th iberian conference on information systems and technologies (cisti)]. 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 2019, Jun 19-22. Coimbra, Portugal. 2019.

224. Kirchner M., Akdere M. Military leadership development strategies: implications for training in non-military organizations. *Industrial and Commercial Training*. 2017. 49(7-8). P. 357-364.

225. Lesenciuc A. The necessity of designing the communicative competence within the formative institutionalized framework. *Knowledge Based Organization International Conference* [15th international conference the knowledge-based organization: behavioral and social sciences, conference proceedings 4]. 15th International Conference on Knowledge-Based Organization, 2009, Nov 26-28. Sibiu, Romania. 2009. Volume 4. P. 139-146.

226. Mandache R., Cosma M., Nicolae Balcescu Land Forces A. Leadership competence – a challenge for the future of military profession. *Knowledge Based Organization International Conference* [18th international conference - the knowledge-based organization: management and military sciences, conference proceedings 1]. 18th International Conference on Knowledge-Based Organization (KBO 2012), 2012, Jun 14-16. Sibiu, Romania. 2012. P. 532-538.

227. Manniste T., Pedaste M., Schimanski R. Review of instruments measuring decision making performance in military tactical level battle situation context. *Military Psychology*. 2019. 31(5), P. 397-411.

228. Manniste T., Pedaste M., Schimanski R. Situational judgment test for measuring military tactical decision-making skills. *Military Psychology*. 2019. 31(6). P. 462-473.

229. Narvaez C., Velez A., Fernandez R., Tellez O. Multilevel Military Leadership Model: Correlation Between the Levels and Styles of Military Leadership Using MLQ in the Ecuadorian Armed Forces. *Developments and Advances in Defense and Security*. 2020. 152, P. 161-170.

230. Nissinen V., Dormantaite A., Dungveckis L. Transformational leadership in military education: lithuanian case study. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. 44 (1). P. 103-116.

231. Radu S., Romanovski O., Iliash N., Ponomaryov O., Frățilă C., Hura T., Iliash I., Reznik S. Leadership and education, science and business management efficiency. Monograph. București : Editura A.G.I.R., 2020. 200 p.

232. Roennfeldt C. Wider Officer Competence: The Importance of Politics and Practical Wisdom. *Armed Forces & Society*. 2019. 45(1). P. 59-77.

233. Swaim T. Facilitating the Transition from Military Instructor to Academic Educator: Cognitive Apprenticeship in Teacher Induction at the United States Air Force Academy. *Qualitative Report*. 2017. 22(8). P. 2240-2265, Article 10.

234. Tian J., Miao D., Xu Y., Yang Y. The leadership competency modeling of military academy cadets. *Social Behavior and Personality*, 2009. 37(4). P. 525-537.

235. Whitmore S. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing, 2017. 288 p.

236. Wong L., Bliese P., McGurk D. Military leadership: A context specific review. *Leadership Quarterly*. 2003. 14(6). P. 657-692.

ДОДАТОК А

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

Статті у журналах, які включені до переліку наукових фахових видань України:

1. Ponomarenko P., Romanovskyi O., Malko N. Management competences of officers the National Guard of Ukraine. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 6 (201). С. 36-43. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6\(201\)-36-43](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6(201)-36-43)
2. Пономаренко П. Сутність управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 2. С. 126-136. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/242-251>
3. Пономаренко П. Структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 4. С. 112-122. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2023.4.10>
4. Пономаренко П., Романовський О. Педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. Вип. 7. С. 50-56. https://doi.org/10.59694/ped_sciences.2024.07.050
5. Пономаренко П. Експериментальна перевірка ефективності педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2024. № 3. С. 28-39.

Опубліковані праці апробаційного характеру:

6. Пономаренко П., Солодовник Т. Розвиток лідерських якостей майбутніх офіцерів Військового інституту танкових військ НТУ «ХПІ». *Тези доповідей 28-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2020 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»*. Харків : Планета-Прінт, 2020. Ч.4. С. 146. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b2643297-e5f0-4f1e-bdff-b6fa0976d5f6>

7. Ponomarenko P., Romanovskiy O. The future officer personal qualities in the managerial competence structure. *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика»*. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. С. 5-7. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ab196c5a-85a0-41f8-ac6a-ae254a71d29f>

8. Ponomarenko P., Solodovnyk T., Bohdan Zh., Sereda N. The development training program of leadership qualities of future officers of the military institute of armored forces of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». *Тези доповідей 29-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2021 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»*. Харків : Планета-Прінт, 2021. Ч. 4. С. 78. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ae386040-f667-42fc-ac2f-80b2ce9ec55e>

9. Пономаренко П., Богдан Ж., Серeda Н., Солодовник Т.О. Соціально-психологічний тренінг як ефективний засіб розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів. *Матеріали 7-ї міжнар. наук.-практ. конф. «Наукова школа академіка Івана Зязюна у працях його соратників та учнів»*. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. С. 135-139. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ed96d97c-42fc-44f5-a8e3-5e6fe0f36c42>

10. Ponomarenko P., Romanovskiy O. Management competence formation of future officers in the context of military leadership study. *Матеріали V міжнародної наук.-практ. конф. «Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій»*.

- Харків : НТУ «ХП», 2021. С. 37-39.
<https://repository.kpi.kharkov.ua/items/14dcdd62-f5b2-44bd-a5f2-67a00efc480b>
11. Пономаренко П., Солодовник Т. Управлінська компетентність як важлива складова професіоналізму майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць науково-практичної конференції «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика»*. Харків: НТУ «ХП», 2022. С. 96-98. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/e48caf1d-63d1-435b-9c78-9dcd5d466653>
12. Пономаренко П. Управлінська компетентність майбутніх офіцерів: виклики сучасності. *Тези доповідей XXX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2022 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»*. Харків: НТУ «ХП». С. 760. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6e5080bf-e04a-4403-a14f-8a9ee9862148/content>
13. Пономаренко П. Педагогічний та особистісний компоненти у структурі управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції «Лідери XXI століття. Погляд у майбутнє»*. Харків: НТУ «ХП», 2023. С. 30-32. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/9ef62f50-398b-43c7-9eb6-73f4cda90565>
14. Пономаренко П., Романовський О. Формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів як педагогічна проблема. *Матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції здобувачів та молодих вчених «Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика»*. Харків: НТУ «ХП», 2023. С. 30-32. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/a249bebe-8534-4a96-af05-6ab568802a36>
15. Ponomarenko P. The application of coaching methods in developing of future officers' managerial competence. *Prospects for pedagogical and psychological research : international scientific conference*. Riga, the Republic of Latvia, February 7-8, 2024. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 136-139. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-403-0-36>

16. Пономаренко П. Імітаційні методи у формуванні управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні освітні технології в системі неперервної освіти: від дошкільної освіти до освіти дорослих (вітчизняний і світовий досвід упровадження)»*. Київ: Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 2024. С. 536-541.

17. Пономаренко П. Лідерські якості як важлива складова управлінської компетентності майбутнього офіцера. *Збірник наукових праць за матеріалами XVIII Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів та аспірантів «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених» (19–22 листопада 2024 року)*. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 687.

ДОДАТОК Б

Документи, які підтверджують впровадження
результатів дисертаційного дослідження

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ
ВІЙСЬКОВО-ЮРИДИЧНИЙ
ІНСТИТУТ НАЦІОНАЛЬНОГО
ЮРИДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Код 24971145

« 05 » 08 2024 р.
№ 877

61024, м. Харків, -24, вул. Динамівська, 4

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пономаренко Павла Миколайовича на тему: «Формування управлінської
компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах» в
освітній процес Військово-юридичного інституту Національного юридичного
університету імені Ярослава Мудрого**

Результати дисертаційного дослідження Пономаренко П.М. були впроваджені в освітній процес Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого протягом 2021-2024 рр., а саме у процес вивчення змісту військово-управлінської підготовки тактичного рівня майбутніми офіцерами у процесі здобуття ними ступеня вищої освіти бакалавр в рамках формальної освіти на II-IV курсі.

П.М. Пономаренко було визначено сутність та структурні компоненти управлінської компетентності у майбутніх офіцерів, розроблено та обґрунтовано педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах.

Методичне забезпечення реалізації педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів передбачало застосування викладачами дисциплін військово-управлінської спрямованості комплексу методів навчання (дискусії, бесіди, метод проблемного навчання, рефлексивні вправи, написання есе, мозковий штурм, індивідуальний та груповий коучинг, аналіз конкретних практичних ситуацій, круглий стіл, вправи, рольові ігри, практика). Експериментальне викладання дисципліни «Основи військового управління (у т. ч. штабні процедури НАТО)» здійснювалось безпосередньо Пономаренко П.М..

Експериментальна перевірка розроблених педагогічних умов формування управлінської компетентності дозволила визначити позитивну суттєву динаміку рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів.

Таким чином, педагогічний експеримент, що проводився протягом 2021-2024 рр., підтвердив ефективність розроблених педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів та доцільність їх впровадження у освітню практику вищих військових навчальних закладів. Результати дисертаційного дослідження Пономаренко П.М. мають теоретичне та практичне значення для удосконалення професійної підготовки майбутніх офіцерів у ВВНЗ.

Заступник начальника інституту
з навчальної та наукової роботи – начальник навчального відділення
полковник



Олександр БАБАРИЦЬКИЙ



**ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ПОВІТРЯНИХ СИЛ
імені ІВАНА КОЖЕДУБА**

Код 24980799

“30” “07” 2024 р.

№ 176/176/57/208/115/пс

61023, м. Харків, вул. Сумська, 77/79

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пономаренко Павла Миколайовича на тему: “Формування управлінської
компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних
закладах” в освітній процес Харківського національного університету
Повітряних Сил імені Івана Кожедуба

Проблема формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах у сучасних умовах повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України є особливо актуальною. Результати дисертаційного дослідження П.М. Пономаренко були впроваджені у освітній процес Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба під керівництвом викладачів кафедри психології та педагогіки університету. Зокрема, протягом 2021-2024 рр. у процес оволодіння бакалаврами тактичним рівнем військової освіти на первинні посади офіцерського складу були впроваджені на II-IV курсі їхньої підготовки розроблені автором дослідження педагогічні умови (в експериментальних групах): мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму; застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування та удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності; використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих

знань, розвивати практичні уміння та здатності і отримувати досвід виконання управлінських функцій.

Експериментальна перевірка розроблених П.М. Пономаренко педагогічних умов підтвердила їх ефективність: у курсантів експериментальної групи рівень сформованої управлінської компетентності виявився статистично значуще вищим, ніж у курсантів контрольної групи.

Вважаємо, що результати дослідження П.М. Пономаренко мають наукову новизну, теоретичну та практичну цінність і їх впровадження в освітній процес підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах є доцільним.

Довідка видана для пред'явлення за місцем вимоги.

Заступник начальника університету з наукової роботи Харківського
національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба
полковник



Костянтин ВАСЮТА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший заступник начальника
Національної академії Національної
гвардії України з навчальної та
методичної роботи
доктор наук з державного управління,
старший науковий співробітник
полковник



Владислав ЄМАНОВ

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача наукового ступеня доктора філософії

Пономаренко Павла Миколайовича на тему: «Формування управлінської
компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах»

«24» 07 2024 року

м. Харків

Про впровадження результатів

дисертаційного дослідження Павла Миколайовича Пономаренка

Комісія у складі:

голови: заступника начальника навчально-наукового центру організації
освітнього процесу – начальника науково-методичного відділу доктора наук з
державного управління, професора полковника Сергія Бєлая,

членів: начальника гуманітарного факультету кандидата педагогічних
наук полковника Сергія Іщенко,

начальника кафедри психології та педагогіки гуманітарного факультету
кандидата психологічних наук, доцента полковника Станіслава Ларіонова,

заступника начальника кафедри психології та педагогіки гуманітарного
факультету кандидата військових наук полковника Ігоря Товми

розглянула матеріали дисертаційного дослідження здобувача наукового
ступеня доктора філософії у галузі знань 01 Освіта/Педагогіка за спеціальністю
011 Освітні, педагогічні науки, Пономаренко Павла Миколайовича

ВСТАНОВИЛА:

основні положення дисертаційного дослідження, а саме: педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів; застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку майбутнього офіцера, спрямованого на формування та удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності; використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності і отримувати досвід виконання управлінських функцій, використовуються у освітньому процесі та науковій роботі на кафедрі психології та педагогіки гуманітарного факультету Національної академії Національної гвардії України при проведенні лекційних, семінарських та практичних занять, підготовці навчально-методичних матеріалів з навчальних дисциплін «Психологічне забезпечення службово-бойової діяльності НГУ» (ЗМ №3 Психологічна готовність військовослужбовців до виконання СБЗ), «Психологія та педагогіка професійної діяльності» (модуль 5 Психологія управління у військовому колективі), «Основи психології управління» (тема 2.2 Управлінська компетентність), а також при проведенні наукових досліджень за напрямом психологічного забезпечення службово-бойової діяльності НГУ.

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії Павла Пономаренка вважати реалізованими.

Голова комісії

полковник

С. Белай

Члени комісії

полковник

С. Іщенко

полковник

С. Ларіонов

полковник

І. Товма



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
“ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”

Україна, 61002, м. Харків, вул. Кирпичова, 2, тел.: +38(057) 707-66-00, факс: +38(057) 707-66-01
E – mail: omsroot@kpi.kharkov.ua

28.11.2024р № 66-04/132

На № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пономаренка Павла Миколайовича на тему: «Формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності «Освітні, педагогічні умови»

Дисертаційне дослідження П.М. Пономаренко виконувалось під керівництвом д.пед.н., проф. О.Г. Романовського на кафедрі педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І.А. Зязюна Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». П.М. Пономаренко розробив педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. Їх експериментальна перевірка дозволила визначити суттєвий розвиток у майбутніх офіцерів всіх структурних компонентів управлінської компетентності майбутніх офіцерів (мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного, особистісного).

Дисертаційне дослідження П.М. Пономаренко виконувалось відповідно до науково-дослідної теми кафедри «Розвиток лідерських компетентностей здобувачів вищої освіти в системі підвищення якості їх підготовки» (№ ДР 0124U004395), згідно якого здобувачем обґрунтовано важливість лідерських якостей майбутніх офіцерів у структурі їх управлінської компетентності. Дослідження відповідає роботам у межах наукової школи кафедри «Формування особистості лідера в науці, освіті, бізнесі».

Окремі положення та висновки дисертаційного дослідження П.М. Пономаренко були впроваджені викладачами кафедри у процес викладання управлінського змісту дисциплін майбутнім фахівцям різної професійної спрямованості.

На основі отриманих П.М. Пономаренко у дослідженні результатів можемо рекомендувати їх використання в освітньому процесі у вищих військових навчальних закладах.

Проректор з науково-педагогічних робіт



Руслан МИГУЩЕНКО

ДОДАТОК В

Завдання з тактики: «Бойовий наказ командира 1 тв на розташування у визначеному районі»

Отриманий наказ (завдання): 1 тв з 1 мвід, двома саперами отримав завдання до 06.20 26.05 розташуватися в районі - вигин польової дороги (56806), південний край ями 4 (56806), вигин дороги з покращеним покриттям (55801). Район розташування зайняти в складі взводу. Для охорони району розташування роти виділити парний патруль №1 та секрет №1.

Інформація для прийняття рішення та вироблення наказу:

Противник частинами та підрозділами 2 АК ЗС РФ, в зоні відповідальності ОТУ «Н» проводить дії для подальшої ескалації конфлікту вздовж лінії розмежування ВЕРЕЩИЦЯ, ур. ВИШЕНКА ВЕЛИКАЯ, МАГЕРОВ, ДУМИЧІ, ЗАМОК (поза межами карти в східному напрямку до 10 км).

Підхід ДРГ противника можливий зі сторони ДАЧІ ВИСОЧ (5883), відм. 373.6 (5881) та стику польових доріг (55817). Можливі провокації місцевого населення з числа співчуваючих ДНР .

Дії БПЛА противника можливі з любого напрямку, в любий час.

Обстріли району розташування можливі зі ствольної та реактивної артилерії противника.

Під час ведення бойових дій дії взводу будуть підтримуватися вогнем артилерії за викликом.

Сусіди:

2 тв з мв без двох мвід, двома саперами до 06.40 26.05 розташовується на лісовій дорозі- північний край яма 4 (56809), місток (56807).

3 тв з 3 мв, двома саперами до д 07.00 26.05 розташовується на лісовій дорозі – яма 5 (56808), відм. 330.4 (56795).

ДОДАТОК Г

Приклад прийняття рішення командиром взводу на основі завдання з тактики: «Бойовий наказ командира 1 тв на розташування у визначеному районі»

З метою виконання завдання ВИРІШИВ: Основні зусилля під час розташування у визначеному районі зосередити на підтриманні взводу у високому ступені боєготовності до виконання раптово виникаючих завдань та здійснення охорони взводу під час знаходження в районі розташування.

Танки та БМП розташувати по краю поляни з урахуванням подальшого висування в напрямку в напрямку г. ПАРІПСИ (56804).

Особовому складу розташуватися поблизу бойових машин. З обладнанням бліндажа розміщення особового складу здійснити в бліндажі.

Безпосередню охорону району розташування та спостереження за прилеглою місцевістю здійснювати цілодобово силами спостерігача від взводу, відділення, парного патруля, секрету.

Пропуск цивільного населення до району розташування ЗАБОРОНИТИ. Військовослужбовців інших підрозділів з мого особистого дозволу після попереднього встановлення особи.

Усіх осіб що намагаються проникнути в район розташування виявляти з спостережних постів та затримувати силами парного патруля.

При виявленні прольоту БПЛА противника в районі розташування припиняти переміщення та посилити спостереження за БПЛА. Вогонь на знищення БПЛА відкривати лише за моєю командою.

В разі нападу на район розташування груп ДРГ противника , напад відбити всіма вогневими засобами, зі стрілецької зброї а за необхідності й вогнем з танкових гармат. У разі можливості - дрібні групи та окремих військовослужбовців противника захоплювати у полон.

При здійсненні артилерійського обстрілу противником по району розташування взводу, особовому складу зайняти місця у перекритих щілинах

та бліндажах, крім особового складу залученого до несення служби на спостережних постах.

При виникненні пожежі в районі розташування взводу, пожежу ліквідувати силами взводу, при загрозі життю особовому складу. техніці, район пожежі покидати негайно.

У випадку застосування противником високоточної зброї, зброї масового ураження, у випадку масштабної лісової пожежі бути в готовності вийти в запасний район розташування роти: стик польових доріг (55796), стик польових доріг (54783), відм. 308.2 (54799) .

З метою введення противника в оману щодо розташування взводу у визначеному районі провести маскування техніки інженерних споруд з урахуванням місцевості табельними та підручними засобами. При необхідності аерозольного маскування використовувати системи ТУЧА та ТДА бойових машин.

ДОДАТОК Д

Віддання наказу командиром взводу на основі завдання з тактики:
«Бойовий наказ командира 1 тв на розташування у визначеному районі»

«НАКАЗУЮ:»

Танку №111 - укриття підготувати на західному краю поляни біля сосен, відкриту щілину для особового складу обладнати в районі укриття для танка. На випадок нападу противника вогневу позицію мати в західному напрямку. При покиданні району висуватися в голові колони взводу.

Танку №112 - укриття підготувати на північному краю поляни під соснами, відкриту щілину для особового складу обладнати в районі укриття для танка. На випадок нападу противника вогневу позицію мати в північному напрямку. При покиданні району висуватися в колоні взводу за танком №111.

Танку №113 - укриття підготувати на західному краю поляни біля лісової дороги – 100 м південніше танку №111, відкриту щілину для особового складу обладнати в районі укриття для танка. У випадку нападу противника підготувати вогневу позицію в південному напрямку. При покиданні району висуватися в колоні взводу за танком №112.

І мвід - місце розташування відділення мати на східному краю поляни, укриття для БМП, відкриту щілину для особового складу обладнати в районі розташування. У випадку нападу противника оборону тримати в південному та східному напрямку. При покиданні району висуватися за танком № 113.

Бліндаж для відпочинку особового складу взводу, облаштувати між укриттями танком № 111 та № 113.

Парному патрулю №1 у складі двох військовослужбовців (навідники гармат, механік – водій) від кожного екіпажу, здійснювати патрулювання цілодобово, за маршрутом – перехрестя польових доріг (55809) вздовж району розташування взводу до перехрестя польової дороги з дорогою покращеного (55803) з завданням не допустити до підрозділів роти сторонніх осіб та дати можливість розгорнутися підрозділам роти до бою, особливу увагу звернути вбік гори ПАРІПСИ та дороги з покращеним покриттям

МАГЕРІВ – НЕМИРІВ. Усіх осіб що наближаються затримувати та передавати добовому наряду по роті. Доповіді здійснювати по радіозв'язку. Пропуск з 08.00 «12».

Першим патруль виставляє екіпаж № 112 далі №113, 111. Зміну несення служби секрету здійснити через 2 години.

Секрету №1 у складі двох військовослужбовців від мвід. Місце несення служби мати - в районі відм. 367.2 (56805) з завданням вести цілодобове спостереження в північному та східному напрямку з метою виявлення сторонніх осіб, техніки що наближаються до району зосередження роти.. Особливу увагу звернути в напрямку на відмітку 375.5 (5682), гору ПАРПСИ та вздовж дороги з покращеним покриттям МАГЕРІВ – НЕМИРІВ. Доповіді здійснювати по радіозв'язку. У разі виявлення дій секрету, відхід здійснювати повздовж польової дороги. Зміну несення служби секрету здійснити через 4 години.

2-ом саперам з метою введення противника в оману щодо розташування взводу у визначеному районі надати допомогу командирам танків та командирі механізованого відділення з маскування техніки та місць розташування особового складу та обладнання їх в інженерному відношенні. Поблизу танків та БМП встановити теплові пастки та радіопоглинаючі екрани.

Витрату ракет і боєприпасів на виконання бойового завдання мати до всіх видів зброї – 0.1 бк.

Час зайняття району розташування 07.20 26.05. Відкриті щілини для особового складу обладнати до 16.00 26.05. Охорону виставити до 11.00 26.05.

Я знаходжусь на КСП взводу в районі перехрестя польових доріг (56806). Заступник – командир танку №112.

Командир 1 танкового взводу

ДОДАТОК Е

Групова імітаційна вправа «Організація взаємодії командиром 1 тв при розташуванні на місці» (приклад виконання)

Командир танкового взводу наприкінці видання наказу уточнює сигнали.

Сигнали оповіщення – постійно діючі

ОПОВІЩЕННЯ	
Загроза застосування ЗМУ	“Сирена-28”
Радіаційне зараження	“Радіаційна небезпека”, по радіо 777, СП “червоного диму”
Хімічне зараження	“Хімічна тривога”, по радіо 888, ракета СХТ
Біологічне зараження	“Сітка-53”
Повітряний противник	“Повітря”, по радіо 999, СП “білого кольору”
УПРАВЛІННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ	
Заводь	222
Вперед	333
Вийти на вогневий рубіж №1	РУБІЖ – 1
Вийти на вогневий рубіж №2	РУБІЖ – 2
Зайняти визначений район	ОВАЛ – 11
Висунутися на РПА	РУБІЖ 112
Зайняти вихідні позиції	ОВАЛ – 22
До бою (дій) готовий	ТЮЛЬПАН-105
До бою	ШТИК-206, сигнальний патрон червоного вогню, голосом – «До бою»
Відкрити вогонь	СПЕКА-307
Атакувати в напрямку	КІВЕР 222
Пуск димових гранат	ТУЧА-55
Відійти з займаного рубежу (району)	АЗИМУТ-77
Доповісти обстановку	КОРДОН -45
Збільшити дистанцію	НИТКА – 10
Збільшити швидкість	ДОРОГА – 20
Зменшити дистанцію	КОНТУР – 11
Зменшити швидкість	КАРТОН – 21
Атакувати в напрямку	КІВЕР – 222
Збір командирів	ВІНТАЖ 100
Припинити вогонь	ТУМАН-99, сигнальний патрон білого вогню
Цілевказання	голосом від орієнтирів (місцевих предметів) і страсуючими кулями у напрямку цілі
Зайняти укриття	НОРА -666
Відбій	СТІНА – 100

Організація взаємодії в цілому

Взвод в районі розташування розташовується у визначеному місці.

З заняттям району розташування команди екіпажів, команди відділень самостійно безпосередню охорону та інженерне обладнання місць розташування танків, відділень.

Парний патруль, секрет виставити з 11.00 26.05. Зміну парного патруля проводжу особисто; зміну секрету проводить командир 1 механізованого відділення.

Командиру 1 мвід мати готовим до дій резервну групу в кількості 4 військовослужбовця, старший зміни – старший стрілець.

Усіх осіб що намагаються проникнути в район розташування виявляти з спостережних постів, секретів, патруля та затримувати силами парного патруля. Супровід затриманих здійснювати силами резервної групи за моєю командою.

Вразі нападу на район розташування груп ДРГ противника, особовий склад екіпажів танків, особовий склад механізованого відділення займають позицію біля бойових машин та здійснюють відбиття нападу зі стрілецької зброї а за необхідності й вогнем з танкових гармат, гармат БМП. Резервна група під моїм командуванням, за командою, висувається на загрозовий напрям.

При нападі на район розташування взводу, підрозділи, приводити в бойову готовність самостійно або по сигналу – «ШТИК-206», сигнальним патроном червоного вогню, голосом – «До бою». Вогонь відкривати самостійно або по сигналу «СПЕКА-307». У разі можливості - дрібні групи та окремих військовослужбовців противника захоплювати у полон. Висування резервної групи здійснити за моєю командою по сигналу «КІВЕР 222».

При виявленні прольоту БПЛА противника поблизу району розташування припиняти переміщення та посилити спостереження за БПЛА - самостійно або за сигналом голосом - «ПОВІТРЯ», по радіо «999», сигнальним патроном білого кольору. Вогонь на знищення БПЛА відкривати лише за моєю командою по сигналу «СПЕКА-307».

При здійсненні артилерійського обстрілу противником по району розташування взводу, особовому складу зайняти місця у перекритих щілинах та бліндажах самостійно або по сигналу «НОРА -666». На час обстрілу організувати спостереження у визначених секторах.

При виникненні пожежі в районі розташування взводу, пожежу ліквідувати силами взводу самостійно, при загрозі життю особовому складу. техніці, район пожежі покидати негайно.

У випадку застосування противником високоточної зброї, зброї масового ураження, у випадку лісової пожежі бути в готовності вийти в запасний район зосередження стик лісових доріг (55799), стик лісових доріг (54799), стик лісових доріг (54793)).

Район розташування взводу залишати за моєю командою по сигналу «АЗИМУТ-77».

Вказівки командира 1 тв з управління

КСП взводу в районі перехрестя польових доріг (56806).

Зв'язок з сусідами та командиром роти підтримувати по засобам провідного зв'язку та через посильних. Радіозасоби тримати в режимі "чергового прийому", у відкритому радіозв'язку передавати лише сигнали оповіщення та для забезпечення дій секрету та патрулю на 2 каналі. При нападі противника я засоби радіозв'язку використовувати в повному обсязі. Сигнальні засоби використовувати у відповідності до таблиці сигналів.

Вказівки командира взводу з видів бойового забезпечення (варіант)

1. *Вказівки командира взводу з розвідки*

Розвідку за наземним та повітряним противником вести спостереженням, а в нічний час додатково підслуховуванням для чого обладнати два спостережних поста.

Мета розвідки - своєчасно виявити противника, виключити раптовість його нападу та проникнення в район розташування взводу.

Особливу увагу звернути вбік г. ПАРПСИ та асфальтної дороги МАГЕРІВ – НЕМИРІВ.

Спостерігачам у разі виявлення противника чи сторонніх осіб доповідати мені негайно.

2. *Вказівки командира взводу з охорони*

Охорону організувати з метою не допустити проникнення ДРГ противника, виключити раптовий напад наземного противника, його повітряного десанту та забезпечити підрозділам вигідні умови для вступу в бій.

Для організації охорони виділити:

Спостерігач – від взводу;

цілодобового парного патруля в складі 2 військовослужбовців від механізованого відділення;

Цілодобового секрету у складі 2 військовослужбовців від взводу.

Пропуск цивільного населення до району розташування ЗАБОРОНИТИ. Військовослужбовців інших підрозділів з мого особистого дозволу після попереднього встановлення особи.

Особливу увагу звернути вбік г. ПАРПСИ та асфальтної дороги МАГЕРІВ – НЕМИРІВ.

До виконання завдань з охорони приступити із зайняттям району розташування до 10.00 26.05.

Пропуск з 10.00 - Кулемет, відгук – Турія.

3. *Вказівки командира взводу з тактичного маскування*

Для маскування інженерних споруд, техніки, місць розташування особового складу використовувати маскувальні властивості місцевості, табельні та підручні засоби маскування.

З метою захистку танків та БМП від ВТЗ противника шляхом зниження радіолокаційної, теплової та оптичної контрастності бойових машин по відношенню до навколишньої місцевості, здійснити деформуюче фарбування техніки, табельні маскувальні покриття, над тепловипромінювальними

поверхнями машин встановити теплорозсіювальні екрани. Крім того застосувати тепловий імітатор.

Виконання маскувальних заходів закінчити до 11.00 26.05.

В нічний час суворо дотримуватись правил світломаскування не допускати розведення відкритих вогнищ, рух машин з увімкненими фарами, обмежити використання особовим складом ліхтарів. Радіозасоби тримати в режимі *"чергового прийому"*, у відкритому радіозв'язку передавати лише сигнали оповіщення та для забезпечення дій секрету та патрулю. Сигнальні засоби використовувати за необхідністю у відповідності до таблиці сигналів.

4. **Вказівки командира взводу з інженерного забезпечення**

До інженерного обладнання району розташування взводу приступити одразу після його заняття. До 16.00 26.05 в районі розташування взводу обладнати відкриті щілини в районі укриття для танків та за командою приступити до обладнання бліндажу.

Укриття для техніки мати:

Танку №111- укриття мати на західному краю поляни біля сосен.

Танку №112- укриття мати на північному краю поляни під соснами.

Танку №113 укриття підготувати на західному краю поляни біля лісової дороги – 100 м південніше танку №111.

1 механізованому відділенню - місце розташування відділення мати на східному краю поляни.

Бліндаж для відпочинку особового складу взводу, облаштувати між укриттями танком № 111 та № 113.

5. **Вказівки командира взводу з матеріально-технічного забезпечення**

Під час несення служби на спостережних постах крім спостереження за прилеглою місцевістю здійснювати радіаційну та хімічну розвідку.

Командирам танків та механізованого відділення до 06.00 26.05 перевірити справність та наявність засобів колективного та індивідуального захисту.

В залежності від обстановки при необхідності аерозольного маскування використовувати системи ТУЧА та ТДА бойових машин. Для чого на кожному зразку техніки мати комплект димових гранат ЗДШ, при кожному військовослужбовцю по 1 димовій гранаті РГД-2Б.

Часткову спеціальну обробку проводити за моєю командою у визначеному районі, а в разі потрапляння отруйних речовин на шкірну покриву та особисту зброю – самостійно. Повну спеціальну і санітарну обробку провести в районі спеціальної обробки в районі бойових дій.

ДОДАТОК Ж

Приклад бойового наказу на здійснення маршу в якості головного дозору

Таблиця Д.1 – Бойовий наказ командира 1 тв (варіант)

БОЙОВИЙ НАКАЗ: _____ на здійснення маршу в якості головного дозору _____ Підрозділ: 1 танковий взвод Час видачі наказу: 03.20 27.05 Посилання: Карта 1:25 000 (СЕРЕДКЕВИЧІ М - 34 - 72 - В - а), видання 1982 р.		
1. ОБСТАНОВКА		
1.1. Відомості про противника	склад	1 омсбр 1 АК 8 ТА Південного ВО ЗС РФ
	положення	Вздовж лінії розмежування ВЕРЕЩИЦЯ, ур. ВИШЕНКА ВЕЛИКАЯ, МАГЕРОВ, ДУМИЧІ, ЗАМОК.
	імовірний характер дій	Метою майбутніх дій противника в районі розташування роти вірогідно будуть провокативні обстріли з артилерії, диверсійні дії ДРГ, провокації місцевого населення, ведення розвідки за допомогою БПЛА.
	місця розташування вогневих засобів	- 21-22.05 в ВИСОЧ (60851) особами з числа співчуваючих т.з ЛДНР були інспіровані масові заворушення. - ведення наземної і повітряної розвідки. 22.05 БПЛА здійснено проліт за маршрутом вис. 310.0 (5685), вис. 364.2 (55801) і в зворотному напрямку. Об 11.00 22.05 БПЛА збитий силами ППО в районі перехрестя доріг (55831); - 23.05 і 24.05 в районі вис. 373.6 (5881) та стику польових доріг (55817) помічено пересування озброєних стрілецькою зброєю груп невідомої належності чисельністю до 10 осіб. Дані події свідчать про зростаючу активність противника в районах відведення важкого озброєння з метою здійснення диверсій в місцях розташування озброєння і на маршрутах їх висування.
1.2. Відомості про свої війська	мета бою (дій) старшого начальника	1 тр з засобами посилення здійснити марш із району зосередження: сарай (57857), південний кут лісового масиву (56843), перехрестя польових (56841), брід (57841), з метою виходу в призначений район у встановлений час у повному складі в готовності до виконання бойового завдання в якості ЗВРез 54 омбр.
	бойове завдання старшого начальника	1 тр до 07.00 28.05 здійснити марш та зосередитися в новому районі: викл. вис. 367,2 (5680), перехрестя доріг (55801), піщаний кар'єр (56808), викл. г.Паріпси (5680). З прибуттям в визначений район організувати сторожову та безпосередню охорону та бути в готовності до дій в якості ЗВРез в умовах можливих артилерійських і повітряних ударів противника, активних дій його наземної і повітряної розвідки.
	сусіди, їх положення і завдання	Не має.
	завдання, що виконуються силами і засобами старшого командира	Не сплановано.
1.3. Бойовий склад підрозділу	штатний підрозділи	1 тв на Т-64 БВ особовим складом, ОВТ укомплектована на 100%.
	додані сили і засоби	1 мвід – 1 од. БМП-2.

	підтримуючі сили і засоби	Немає
1.4. Район виконання завдання		
місцевість у районі виконання завдання	На маршруті висування та в районі застосування ЗВРез місцевість лісова, середньогорбиста, з значною кількістю заболочених ділянок місцевості.	
погодні умови	Реальні.	
цивільне середовище у районі виконання завдання	Великі населені пункти в районі застосування ЗВРез відсутні. Пересування цивільного населення здійснюється з метою здійснення господарської діяльності – лісозаготівля, польові роботи.	
2. ЗАВДАННЯ		
мета бою (дій) взводу	1 тв із засобами посилення в ході здійснення маршу унеможливити раптовий напад наземного противника на підрозділи колони основних сил 1 тр, які охороняються, проникнення до них ДРС противника (НЗФ), а також для створення вигідних умов вступу в бій.	
бойове завдання взводу	1 тв з 1 мвід – головний дозор. Під час маршу висуватись на віддаленні до 3-5 км від колони основних сил роти, вести розвідку маршруту, спостереження за наземним і повітряним противником, тим самим забезпечити безперешкодний рух колони основних сил роти. Марш здійснити по маршруту: перехр. доріг (56857), перехрестя асфальтних доріг (55831), вис. 375.5 (56827), перехр. польових доріг (56818), г. Паріпси (5680). Вихідний пункт - перехрестя доріг (56857) пройти о 06.00 28.05. З виходом до г. Паріпси (5680) приховано зайняти рубіж вис. 367,2 (5681), г. Паріпси (5680) для прикриття проходу колони основних сил роти та їх втягування в район зосередження від нападу противника на напрямку ВОРОБЛЯЧИН (5780), г. Паріпси (5680) і г.Пісочок (5480), г. Паріпси (5680). За командою командира роти зайняти вказане місце в районі розташування роти.	
3. ВИКОНАННЯ		
3.1. Замисел бою (дій)	напрямок зосередження основних зусиль	Головні зусилля зосередити на забезпеченні безперешкодному просуванні колони головних сил 1 тр, унеможливленні раптового нападу противника на колону основних сл. та забезпечення вигідних умов для вступу в бій на маршруті руху. Своєчасне здійснення маршу колони основних сил роти залежить від проходження ділянки маршруту від перехрестя доріг в районі вис. 375,5 (56827), вздовж лісу до перехрестя ґрунтових доріг (56818).
	побудова бойового порядку	Колону головного дозору побудувати: дозорне відділення – 1 мвід (БМП-2 №411), головні сили дозору – попереду танк № 111, за ним танк № 112, замикаючий танк № 113.
	порядок дій	Марш здійснити по маршруту: перехр. доріг (56857), перехрестя асфальтних доріг (55831), вис. 375.5 (56827), перехр. польових доріг (56818), г. Паріпси (5680). Маршрут руху поділити на ділянки: №1 – район зосередження, вис. 310.0 (56857). Протяжність 1 км, середня швидкість руху 30 км/год, дистанція між танками до 30 м; №2 – вис. 310.0 (56857), по асф. дорозі, перехр. асф. і пол. доріг (55821), перехр. пол. доріг (56803), район зосередження. Протяжність 6 км, середня швидкість руху 20 км/год, дистанція між танками до 30 м. Вихідний пункт перехрестя польової та асфальтної дороги (56858) пройти о 05.50 28.05, місце розташування взводу після здійснення маршу - вигин польової дороги (56806), південний край ями 4 (56806), вигин дороги з покращеним покриттям (55801). Розвідку маршруту, місцевості, противника вести дозорним відділенням, також кожній машині вести спостереження за наземним і повітряним противником під час руху та зупинок спостерігачами і черговими вогневими засоби у своїх напрямках, а

		<p>при необхідності здійснювати детальний огляд і пішими дозорними.</p> <p>У разі нанесення вогневого ураження артилерією противника здійснити маневр на максимальних швидкостях, вивести колону з-під вогню.</p> <p>При блокуванні маршруту висування ворожо налаштованим місцевим населенням дозорне відділення здійснити відволікаючі дії, знайти обхідний маршрут або діяти за моєю командою.</p> <p>При виявленні ділянок мінування, окремих мін (фугасів), мінних полів встановлених дистанційним способом здійснити доповідь про їх виявлення, провести їх маркування та провести розвідку маршрутів обходу.</p> <p>При здійсненні колоною основних сил ГД короткої зупинки, 1 мвід зайняти позицію на правому фланзі колони ГД на віддалені до 100 м, замикаючому танку зайняти позицію на лівому фланзі колони ГД на віддалені до 100 м, за моєю командою відновити рух.</p> <p>З метою введення противника в оману марш здійснити з дотриманням світломаскування та з використанням маскувальних властивостей місцевості.</p>
3.2. Бойові завдання підлеглим, вогневим засобам, елементам бойового порядку	порядок вогневого ураження	<p>Під час потрапляння у засідки, зустрічі з противником, меншим ГД, вогнем дозорного відділення з вигідного рубежу та рішучою атакою основних сил головного дозору у фланг завершити його знищення.</p> <p>Під час зустрічі з противником, рівним, або більшим за силою, зайняти вигідний рубіж під прикриттям димів, розгорнутися в бойовий порядок та вступити в бій, тим самим надати змогу основним силам роти вступити в бій на вигідних умовах. Бойовий порядок: по центру танк №111, справа танк 112, зліва танк №113, 1 мвід – позаду між мною та лівофланговим танком, 2 стрільця прикривають тил.</p> <p>Напад повітряного противника відбивати зосередженим вогнем з гармати БМП-2 та зенітних кулеметів танків. Під час нападу повітряного противника та застосування противником ВТЗ збільшити швидкість колони до 50 км/год та дистанцію між машинами до 150 метрів.</p> <p><i>1 мвід на БМП-2 – дозорне відділення. Для забезпечення безперешкодного руху, унеможливлення раптового нападу наземного противника, та створення вигідних умов вступу в бій основних сил головного дозору рухатись перед колоною взводу на відстані до 400 м за маршрутом: перехр. доріг (56857), перехрестя асфальтних доріг (55831), вис. 375.5 (56827), перехр. польових доріг (56818), г. Паріпси (5680)..</i></p> <p>Вихідний пункт перехрестя доріг (56857) пройти о 05.48 28.05. Швидкість руху на маршруті до 20-30 км/год.</p> <p>Спостереження за повітряним і наземним противником вести спостерігачем, черговим вогневим засобом з борта через десантні люки. Для огляду окремих елементів місцевості де можливе приховане розташування противника і раптовий напад із засідок, а також вузькі проходи, мости та інші небезпечні об'єкти проводити пішими дозорними.</p> <p>Дрібні групи противника знищувати з ходу. Під час зустрічі з переважаючим за силою противником зайняти вигідну позицію, нанести йому ураження вогнем зі всіх видів зброї та забезпечити розгортання та вступ у бій основних сил головного дозору.</p> <p>При потраплянні у засідку зайняти вигідну позицію, спішитись та вогнем озброєння БМП, стрілецької зброї забезпечити маневр основними силами головного дозору у фланг засідки.</p> <p>З отриманням сигналу про загрозу нападу повітряного противника, або ведення ним повітряної розвідки укрити БМП в складках місцевості, лісі, чагарниках, а на відкритій місцевості діяти за моїми вказівками. Повітряні цілі противника (БПЛА), що раптово з'являються на маршруті знищувати вогнем ЧВЗ.</p> <p>Ймовірна ділянка влаштування противником засідки на маршруті руху: перехрестя доріг в районі вис. 375,5 (56827), вздовж лісу до перехрестя ґрунтових доріг (56818). У випадку, коли противник відкрив вогонь з відстані кидка гранати (35 м), без додаткової команди відкрити вогонь у напрямку засідки та стрімко атакувати противника. Решта ГД вогнем всіх засобів підтримає атаку. Якщо противник відкрив вогонь з відстані, що перевищує дальність кидка гранати, то поставити димову завісу і відкрити вогонь у напрямку засідки. Решта ГД розгорнеться у бойовий порядок і атакуватиме засідку з флангу або з тилу.</p> <p>З виходом до г. Паріпси (5680) зайняти позицію для спостереження та недопущення раптового нападу противника на</p>

		<p>напрямку ВОРОБЛЯЧИН (5780), г. Паріпси (5680).</p> <p>При блокуванні маршруту висування ворожо налаштованим місцевим населенням здійснити відволікаючі дії, знайти обхідний маршрут або діяти за моєю командою.</p> <p>При виявленні ділянок мінування, окремих мін (фугасів), мінних полів встановлених дистанційним способом здійснити доповідь про їх виявлення, провести їх маркування та провести розвідку маршрутів обходу.</p> <p>При здійсненні колоною основних сил ГД короткої зупинки, 1 мвід зайняти позицію на правому фланзі колони ГД на віддалені до 100 м, посилити спостереження.</p> <p>З виходом у район зосередження загальновійськового резерву - зайняти позицію по центру та здійснювати охорону району до моєї команди.</p> <p><i>Танку № 111-</i> рухатись за вказаним маршрутом в голові у колони взводу. Вести спостереження за повітрям, наземною обстановкою - прямо по ходу руху колони. Бути в готовності підтримати вогнем з ходу дії 1 мвід. Під час зустрічі з противником місце в бойовому порядку по центру. З виходом у район зосередження загальновійськового резерву зайняти позицію в 100 м. за мвід.</p> <p><i>Танку № 112</i> - рухатись у колоні взводу за танком № 111 вести спостереження за повітрям та праворуч. Під час зустрічі з противником атакою з ходу на правому фланзі взводу знищити противника в зустрічному бою. З виходом у район зосередження загальновійськового резерву зайняти позицію на правім фланзі за мвід.</p> <p><i>Танку № 113</i> - рухатись у кінці колони головного дозору, спостерігати за сигналами танка № 112, вести спостереження за повітрям та ліворуч та позаду. Під час зустрічі з противником діяти на лівім фланзі взводу. З виходом у район зосередження загальновійськового резерву зайняти позицію на лівому фланзі взводу</p>
3.3. Завдання з бойового забезпечення	розвідка	<p>Розвідку організувати з метою: виключити раптовість нападу противника.</p> <p>Основні зусилля розвідки зосередити на маршруті руху взводу. Особливу увагу звернути на район вис. 374.2 (55813).</p> <p>Ймовірна ділянка влаштування противником засідки на маршруті руху: перехрестя доріг в районі вис. 375,5 (56827), вздовж лісу до перехрестя ґрунтових доріг (56818).</p> <p>В кожному екіпажі танку, механізованому відділенні призначати спостерігачів.</p> <p>Спостереження здійснювати шляхом огляду за місцевістю, наземним і повітряним противником, у визначених секторах.</p> <p>Для чого в кожному танку та мвід. призначати спостерігачів, сектора спостереження:</p> <p><i>1 мвід (БМП – 2) – дозорне відділення.</i> У ході руху проводити огляд місцевості та місцевих предметів та не допустити раптового нападу противника на колону взводу.</p> <p>танку № 111 – вперед і ліворуч; танку № 112 – вперед і праворуч; танку № 113 – позаду і ліворуч</p> <p>Спостереження здійснювати шляхом огляду за місцевістю, наземним і повітряним противником, у визначених секторах.</p>
	охорона	<p>Охорону організувати з метою: не допустити проникнення розвідки противника, виключити раптовий напад ДРГ противника.</p> <p>Особливу увагу зосередити на напрямках вздовж узлісся.</p> <p>Охорону організувати – під час маршу у визначених секторах, з прибуттям в район – 1 мвід на визначеній позиції.</p>
	тактичне маскування	<p>Для маскування техніки на марші від повітряної розвідки противника використати елементи рослинності (гілки дерев). Засоби зв'язку в ході маршу у режимі чергового прийому.</p>
	інженерне забезпечення	<p>Інженерну розвідку маршруту та визначеного району на наявність мінно-вибухових пристроїв (загороджень) проводити підготовленими стрільцями дозорного відділення. Розвідку обхідних маршрутів здійснювати не менше трьох підготовлених стрільців, в пішому порядку під прикриттям БМП. Заняття з нештатною групою розмінування проведе командир 1 тр особисто о 20.00 сьогодні.</p> <p>Позначення ділянок мінування, груп мін та окремих вибухових пристроїв на маршруті руху, напрямків обходу здійснювати штатними покажчиками з комплексу розмінування та підручними засобами.</p>
	радіаційний, хімічний, біологічний захист	<p>Радіаційну і хімічну розвідку вести спеціально призначеними спостерігачами.</p> <p>При подоланні ділянок зараження, лісових пожеж застосовувати систему колективного захисту танків, бойових машин.</p>

		Командирам танків, мвід до 19.00 перевірити наявність та справність засобів індивідуального та колективного захисту. Технічні засоби постановки аерозольних завіс застосовувати в залежності від обстановки, що складається. Для чого на кожній одиниці бойової техніки мати по 8 димових шашок УДШ (ДМ-11), при кожному військовослужбовці по 5 ручних димових гранат РДГ-2Б (РДГ-П) та по 1 запально-димовому патрону – отримати у мене о 18.30.
3.4. Показники взаємодії	час і місце виконання тактичних завдань за етапами бою (дій)	<p>Тактичні завдання за етапами здійснення маршу:</p> <p>1. Початок маршу;</p> <p>2. Дії підрозділів роти в ході здійснення маршу.</p> <p>1. Початок маршу.</p> <p>Рух почати за сигналом «ПОЛІТ – 38». Вихід на маршрут руху здійснити у сформованому похідному порядку. Вихідний пункт - перехрестя доріг (56857) пройти о 06.00 28.05. головою колони основних сил ГД., ДВід вихідний пункт пройти о 05.48 28.05.</p> <p>З початком маршу забезпечити суворе дотримання встановленого порядку руху, виконання заходів безпеки і вимог маскування, безперервне спостереження за наземним і повітряним противником та сигналами старшого командира.</p> <p>2. Дії підрозділів роти в ході здійснення маршу.</p> <p>Техніка на марші рухається правим боком дороги із встановленою швидкістю руху, дистанціями між машинами і підрозділами. Під час вимушеної зупинки в ході маршу танк, який не може продовжувати рух, відводити на узбіччя дороги. Після усунення несправності машина приєднується до колони підрозділу, який проходить; місце у колоні свого підрозділу він займає в районі зосередження.</p> <p>Весь маршрут руху підрозділам проходити без затримок окрім місць де необхідно провести огляд місцевості. У випадку утворення затору, техніку підрозділу зупиняти на підступах до нього. Створення скупчення суворо забороняю з причини можливого нанесення противником ураження по місцям скупчення. Під час руху небезпечними ділянками маршруту Двід організовувати їх огляд пішими дозорними, при необхідності можна залишати регулювальників, та вжити заходів для забезпечення безупинного руху колони основних сил ГД. Для забезпечення захисту від засобів розвідки і ВТЗ противника у ході здійснення маршу максимально використовувати складки місцевості і прищляхову рослинність.</p> <p><i>При потраплянні в засідку і зупинці колони, особовий склад механізованого відділення спішити і зайняти вогневі позиції навколо БМП та під її прикриттям відкрити щільний вогонь по виявлених цілях противника і найбільш імовірних місцях їх розташування. Командирові, який виявив засідку негайно доповісти про її місце знаходження, склад і результати бою. Решті командирів танків за сигналом «АКЦІЯ-73» діяти за вказівками командира взводу. Відбивши напад з місця, для завершення знищення засідки противника іншим танка перейти в атаку за сигналом «КІБЕР – 222». Екіпажам танків відкрити вогонь, встановити аерозольну (димову) завісу за сигналом «ТУЧА-55» і прикрити дії особового складу.</i></p> <p>У випадку, коли противник відкрив вогонь з відстані кидка гранати (35 м), частині підрозділу, що перебуває в зоні ураження, без додаткової команди відкривати вогонь у напрямку засідки та стрімко атакувати противника. Решті підрозділу вогнем всіх засобів підтримати атаку.</p> <p>Якщо противник відкрив вогонь з відстані, що перевищує дальність кидка гранати, то частині підрозділу, яка потрапила в зону ураження залягти, встановити димову завісу і відкрити вогонь у напрямку засідки. Решті підрозділу розгорнутися у бойовий порядок і атакувати засідку з флангу або з тилу за сигналом «КІБЕР – 222».</p> <p><i>При виявленні МВЗ, груп мін, завалів, інших підозрілих предметів на маршруті руху командир Двід негайно доповісти командирові взводу, вислати піших дозорних для проведення огляду. Вибухові засоби, міни самостійно не знешкоджувати, позначити їх та вжити заходів щодо пошуку маршруту обходу, який також позначити. Після чого продовжити рух.</i></p> <p><i>При загрозі удару авіації за командою “ПОВІТРЯ”, нанесенні вогневого ураження артилерією противника продовжити рух, збільшуючи при цьому швидкість і дистанції між машинами за сигналами «НИТКА-10» та «ДОРОГА-20». Люки танків, БМП зачинити, особовому складу перевести протигази в положення “напоготові”, черговим вогневим засобом приготуватися до відкриття вогню по повітряних цілях. При нападі повітряного противника на відкритій місцевості колоні ГД за командою командира взводу бути в готовності до зміни напрямку руху, а також здійснити рух танків «ялинкою» або в «шахматному»</i></p>

		<p>порядку.</p> <p><i>У разі застосування противником запалювальної зброї за сигналом «СИРЕНА-28», а також при подоланні підрозділом району пожежі, який неможливо обійти, люки, двері, бійниці і жалюзі бойових машин зачинити, особовому складу надати протигази із вставленими протидимними фільтрами. Після виходу з району пожежі командирам танків, Двід організовувати гасіння вогню на машинах, рятування особового складу і надання першої медичної допомоги, після чого рух відновити.</i></p> <p><i>У разі різкої зміни обстановки або необхідності обходу великих зон зараження, руйнувань, районів пожеж, затоплень командиру Двід з дозволу командира взводу, вивести колону на новий (запасний) маршрут і забезпечити безупинний рух ГД.</i></p> <p><i>При здійсненні колоною основних сил ГД короткої зупинки Двід і танку №113 зайняти положення для здійснення охорони. При цьому виконати наступні дії: зайняти позиції на відстані до 100 метрів від колони ГД танку №113 по лівій стороні дороги, Двід – по правій, з метою забезпечення спостереження навколо колони; в колоні організувати безпосередню охорона; за командою командира взводу танки основних сил підрозділу відновлюють рух, залишаючи місця для танків охорони; з початком руху колони танки охорони займають свої місця в колонні підрозділу; з заняттям усіх танків охорони своїх місць колоні розпочати рух з встановленою швидкістю.</i></p>																
	час готовності до дій	Час готовності до маршу – 04.45 28.05. Порядок дій на марші доповісти о 04.00 28.05.																
	порядок надання доповідей	доповіді про готовність до маршу надати командирам танків, мвід особисто мені до 04.00 28.05. З прибуттям в район зосередження прибути на КСП взводу для уточнення завдань.																
3.5. Обмеження на застосування зброї		В разі нападу противника зброю застосовувати без обмежень. Витрата боєприпасів на переміщення для танків, БМП - 0,1 бк; стрілецької зброї - 0,1 бк.																
обмеження на ведення дій		Марш здійснити з дотриманням світломаскування та з використанням маскувальних властивостей місцевості.																
4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ																		
4.1. Завдання з морально-психологічне забезпечення		Бесіду з особовим складом проведу на КСП взводу о 19.00.																
4.2. Завдання з технічного забезпечення		До 10.20 27.05 надати мені дані по наявності боєкомплекту в машинах. До 19.40.00 27.05 на всіх бойових машинах підготувати засоби підвищення прохідності і евакуації. Щоденне технічне обслуговування бойової техніки й озброєння з 15.30 до 17.00. Перевірити роботу приладів нічного бачення.																
4.3. Завдання з тилового забезпечення		Заправка техніки – з 16.00 27.05 в місці розташування взводу. До 18.00 отримати у головного сержанта роти добові польові набори харчування на 3 доби, додатковий запасом питної води розрахунку 6 літрів на особу.																
4.4. Завдання з медичного забезпечення		До 16.00 провести огляд укомплектованості індивідуальних аптечок та групових медичних комплектів. Некомплект поповнити в сержанта з МТЗ роти до 18.00 27.05.																
5. УПРАВЛІННЯ																		
5.1. Сигнали управління та оповіщення	<table><tr><td>Загроза застосування ЗМУ</td><td>“Сирена-28”</td></tr><tr><td>Радіаційне зараження</td><td>“Радіаційна небезпека”, по радіо 777, СП “червоного диму”</td></tr><tr><td>Хімічне зараження</td><td>“Хімічна тривога”, по радіо 888, ракета СХТ</td></tr><tr><td>Біологічне зараження</td><td>“Сітка-53”</td></tr><tr><td>Повітряний противник</td><td>“Повітря”, по радіо 999, СП “білого кольору”</td></tr><tr><td></td><td>УПРАВЛІННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ</td></tr><tr><td>Заводь</td><td>222</td></tr><tr><td>Початок руху</td><td>Політ – 38</td></tr></table>		Загроза застосування ЗМУ	“Сирена-28”	Радіаційне зараження	“Радіаційна небезпека”, по радіо 777, СП “червоного диму”	Хімічне зараження	“Хімічна тривога”, по радіо 888, ракета СХТ	Біологічне зараження	“Сітка-53”	Повітряний противник	“Повітря”, по радіо 999, СП “білого кольору”		УПРАВЛІННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ	Заводь	222	Початок руху	Політ – 38
Загроза застосування ЗМУ	“Сирена-28”																	
Радіаційне зараження	“Радіаційна небезпека”, по радіо 777, СП “червоного диму”																	
Хімічне зараження	“Хімічна тривога”, по радіо 888, ракета СХТ																	
Біологічне зараження	“Сітка-53”																	
Повітряний противник	“Повітря”, по радіо 999, СП “білого кольору”																	
	УПРАВЛІННЯ ТА ВЗАЄМОДІЇ																	
Заводь	222																	
Початок руху	Політ – 38																	

	<div>Вихідний пункт пройшов</div> <div>Зустрів дрібні групи противника</div> <div>Зустрів переважаючі сили противника</div> <div>Зайняв визначений район</div> <div>Засідка противника</div> <div>Блокування руху населенням</div> <div>Зайняв вихідні позиції</div> <div>До бою (дій) готовий</div> <div>До бою</div> <div>Відкрити вогонь</div> <div>Зупинка колони</div> <div>Продовжив рух</div> <div>Пуск димових гранат</div> <div>Відхід з займаного рубежу</div> <div>Доповісти обстановку</div> <div>Збільшити дистанцію</div> <div>Збільшити швидкість</div> <div>Зменшити дистанцію</div> <div>Зменшити швидкість</div> <div>Атакувати в напрямку</div> <div>Збір командирів</div> <div>Припинити вогонь</div> <div>Цілевказання</div> <div>Відбій</div>	<div>Рубіж – 1</div> <div>Дозор – 72</div> <div>Ліс – 92</div> <div>Овал – 11</div> <div>Акція – 73</div> <div>Ступор – 52</div> <div>Овал – 22</div> <div>Тюльпан-105</div> <div>Штик-206, сигнальний патрон червоного вогню, голосом – «До бою»</div> <div>Спека-307</div> <div>Тормоз – 44</div> <div>Нитка – 155</div> <div>Туча-55</div> <div>Азимут-77</div> <div>Кордон -45</div> <div>Нитка – 10</div> <div>Дорога – 20</div> <div>Контур – 11</div> <div>Картон – 21</div> <div>Ківер – 222</div> <div>Вінтаж 100</div> <div>Туман-99, сигнальний патрон білого вогню</div> <div>голосом від орієнтирів (місцевих предметів) і трасуючими кулями у напрямку цілі</div> <div>Стіна – 100</div>
порядок розпізнавання та ідентифікації	<div>Для ОБТ - дві білі полоси по середині машин.</div> <div>Для о/с – полоси із синього скотча на бронежилетах та касках.</div>	
5.2. Порядок використання засобів зв’язку	Під час маршу радіозасоби працюють на прийом. Передачу команд здійснювати встановленими сигналами. У разі вступу в бій з противником радіозв’язок використовувати без обмежень.	
основні та запасні канали (частоти) для засобів зв’язку	<div>Основна на 2-му каналі.</div> <div>Запасна на 4-му каналі.</div>	
позивні підрозділів (елементів бойового порядку) та службових осіб	<div>Командир 1тр – РУБІН-01;</div> <div>Командир 1 тв – СОКІЛ-11;</div> <div>Командир танка №112 – ЯСТРУБ-12;</div> <div>Командир танка №113 – ОРЕЛ-13;</div> <div>Командир 1 мвід – МАХОП-24;</div> <div>Циркулярний - БРОНЯ.</div>	
5.3. Місце командира	ксП взводу – танк №111 рухається в голові колони основних сил ГД.	
на кого покладається управління у разі неможливості виконувати ним свої обов’язки	На командира танка №112.	
<div>Командир 1 тв:</div> <div>(військове звання, підпис, ініціали та прізвище)</div>		

ДОДАТОК И

Тактичне завдання «Взвод у наступі»

Зміст тактичного завдання:

I. ЗАГАЛЬНА ОБСТАНОВКА

1. Евентуальний противник підрозділами *613 мпб* 61 МПБр стійкою обороною , активними оборонними діями, вогнем всіх вогневих засобів зупинив наступ *1 мб*. Продовжує удосконалювати в інженерному відношенні обладнання позицій, систему вогню, встановлює МВЗ перед фронтом, на флангах та в глибині.
2. *1 тр* 1 тб після здійснення 150 км маршу о 6.00 Д-1 зосередився у вихідному районі на північно –західних околицях РЕПН , готується до подальшого наступу.

II. ЧАСТКОВА ОБСТАНОВКА

1. В 15.30 “Д” командир *1 тр* на КСП *1 тр* 1 мб кут лісу (253) провів рекогносцировку та віддав бойовий наказ на наступ, з якого командир *1 тв* стало відомо:
2. Противник підрозділами *1 мтр* 613 мпб перейшов до оборони на лівому фланзі 613 мпб по рубежу: південно-західніше 200 м перехрестя польових доріг (24317) . курган 2 (24322), відм. 134,0 (25325).
3. Його взводні опорні пункти виявлені: 1-й- перехрестя польових доріг (23312); 2-й- з центром – редут “Гвардійський”(24329); 3-й – вглибині бойового порядку 200 м. на схід перехрестя польової та шосейної дороги (24327).
4. Вогневі засоби виявлені:
 - В 1-му ВОП - БМП – Яма 2 (24316).
 - В 2-му ВОП: танк в окопі – в р-ні кургану 1 (24329),ПТРК - пер.пол.доріг (24328).
 - В 3-му ВОП вогневих засобів не виявлено, противник веде там інженерні роботи.
 - В р-ні пер.пол. доріг (24327) помічена мінометна секція, там же помічено КСП роти.
 - З р-ну кургану 2 (23344) по підрозділам *1мб* вів вогонь дивізіон 155-мм. САУ.
5. В період ВПА, адн. зі складу 10 БрАГ зосередженим вогнем подавляє живу силу і вогневі засоби противника у ВОП №1,2,3 , протидіє артилерії противника. В період ВПА артилерія, за командою перенесе вогонь в глибину, знищує та подавляє вогневі засоби противника які виявлені під час виконання завдання, забороняє розгортання та висування його резервів.
6. *1 тр* з *мв* атакою з ходу знищує живу силу противника в ОП №2 до Ч+0.30 оволодіває рубежем, траса з позначкою (24314), курган 4 (24323) і продовжує наступ в напрямку відм. 126,5.

7. Рубіж розгортання у взводні колони окрема будівля (25311), відм. 97,7 (26327) на захід 200м. пройти в Ч-0.12.

8. На рубіж переходу в атаку перехрестя польових доріг (25316), польова дорога (25326) вийти в Ч-0.04.

9. 1 *тв* з *мвід.* атакою з ходу в центрі бойового порядку роти має задачу, прорвати оборону противника, знищити танк в окопі в р-ні кургану 1 (24328), ПТРК Яма 1 (24328), в подальшому наступає у напрямку яма 2 (24327), відм. 126,5 (23323).

10. Праворуч – 2 *тв* з *мвід.*, атакою з ходу, прориває оборону противника, знищує його в р-ні з центром перехрестя польових доріг (24328) і в подальшому наступає в напрямку вздовж посадки біля шосе.

11. Ліворуч – 3 *тв* з *мвід.*, атакою з ходу, прориває оборони противника, знищує його в р-ні з центром курган 2 (24329), в подальшому наступає у напрямку курган 2 (24329) 200м. на схід відм. 126,5 (23323).

12. Готовність до наступу – 7.00 Д.

III. З ВКАЗІВОК КОМАНДИРА РОТИ ПО ВЗАЄМОДІЇ БОЙОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ТА УПРАВЛІННЮ ВІДОМО:

По взаємодії.

Висування на рубіж переходу в атаку виконувати в порядку: танк *КР*, 1 *ТВ*, 2 *ТВ*, 3 *ТВ*. Вихідний рубіж пройти в Ч-1.30; Ч-0.20 рота виходить на рубіж розгортання в ротні колони і продовжує рух до рубежу розгортання у взводні колони, який пройти в Ч-0.12, позначеному указками з цифрою. За сигналом “НАКАТ” взводи виходять на свої маршрути і продовжують рух, в Ч-0,04 взводи виходять на рубіж переходу в атаку за сигналом ЛІНІЯ–ІІІ (серія ракет червоного кольору) і атакують противника. Передній край своїх військ подолати по проходам позначеним стрільцями (з піднятими у гору прикладами автоматів). З виходом на рубіж спішування за сигналом ЗЕМЛЯ, о/с атакує слідом за танками. Мінне поле противника подолати по проходам №4,5,6 зробленими старшим начальником. У встановлений час “Ч” атакувати противника на передньому краї. До “Ч”+0.15 виконати задачу взводу, в подальшому розвивати наступ у вказаному напрямку.

З виконанням найближчого завдання роти, бути в готовності з сусідами зліва відбити контратаку противника з рубежу – згин польової дороги (24326), курган 6 (24324).

По організації зв'язку та управління:

В вихідному районі управління здійснювати посильними. При висуванні радіо засоби мати на черговому прийомі. Управління здійснювати прапорцями.

СИГНАЛИ:

Оповіщення:

Загроза застосування ЗМУ
про радіаційне зараження
про хімічне зараження

- Атом - 4444
- Радіаційна небезпека - 5555
- Хімічна тривога

про повітряний напад	Управління та взаємодії	• Повітря - 8888
пройшов вихідний рубіж		• Рубіж - 500
пройшов рубіж РВК		• Рубіж - 300
Спішування особового складу		• Земля
Вихід на РПА		• Лінія - 111
Припинити вогонь		• Тиша
Контратака противника		• Накат
Збільшити (зменшити) швидкість		• Темп – 20(+/-)
Атака		• Буря
Зайняв вказаний рубіж		• Струмок - 50

ПОЗИВНІ:

Командир ТБ	СОКІЛ 01	1 ТВ	СОКІЛ 11
1 ТР	СОКІЛ 10	2 танк	СОКІЛ 12
2 ТВ	СОКІЛ 14	3 танк	СОКІЛ 13
3 ТВ	СОКІЛ 17	Мех. відділення	БЕРЕЗА
Циркулярний	Броня	Перехід на ЗПЧ	КРУІЗ
Частоти:		ОСНОВНА – 37750	
		ЗАПАСНА – 38500	

ДОВІДКОВІ ДАННІ

1 ТР укомплектована на 100%; танки –об’єкт 447А, мв – об’єкт 675.

Запаси матеріальних засобів: боєприпаси –1 б/к.; ПММ – 0,5 заправки.

Продовольства: 1 дободача в батальйоні, в роті – відсутня.

Противник особовим складом та технікою укомплектований на 80%.

Таблиця И.1 – Розрахунок годин та послідовність проведення занять
під час відпрацювання завдання в інституті

Н омер занять	Зміст	К-ть годин	Міс це проведення
3 аняття № 1.	“Основи наступу.” – Лекція.	2	Кл ас
3 аняття № 2.	“Мотопіхотна (танкова) рота армій провідних країн світу в обороні.” – Самостійне заняття.	2	Кл ас
3 аняття №3.	“Порядок і зміст роботи командира взводу.” – Групове заняття.	2	Кл ас
3 аняття №4.	“Наступ в особливих умовах.” – Групове заняття.	2	Кл ас
3 аняття	“Взвод в наступі з форсуванням водної перешкоди.” – Самостійне заняття.	2	Кл ас

№ 5.			
З аняття № 6.	“Танковий взвод в наступі.” – Семінар.	4	Кл ас
З аняття № 7.	”Порядок роботи командира взводу при переході у наступ на противника що обороняється, з ходу. ” – Самостійне заняття.	1	Кл ас
З аняття № 8.	“Підготовка вихідних даних для прийняття рішення.” – Самостійне заняття.	2	Кл ас
З аняття № 9.	“Прийняття рішення .” – Самостійне заняття під керівництвом викладача.	2	Кл ас
З аняття № 10.	“Оформлення рішення .” – Самостійне заняття під керівництвом викладача.	2	Кл ас

Таблиця И.2 – Розрахунок годин та послідовність проведення занять
під час відпрацювання завдання у навчальному центрі

Н омер занять	Зміст	К-ть годин	Місце проведення
З аняття № 11.	“Організація наступу з ходу.” – Групова вправа.	4	Такт. поле
З аняття № 12.	“Організація управління .” – Самостійне заняття.	1	Такт. поле
З аняття № 13.	“Тренування в управлінні взводом у наступі. ” – Тактико-стройове заняття.	2	Такт. поле
З аняття № 14.	“Управління взводом у наступі” – Тактичне заняття.	4	Такт. поле
З аняття № 15.	“Організація наступу в умовах безпосереднього зіткнення з противником вночі .” – Самостійне заняття під керівництвом викладача.	2	Такт. поле
З аняття	“Ведення наступу танковим взводом вночі .” – Тактичне заняття.	4	Такт. поле

№ 16.			
3 заняття № 17.	“Контрольне заняття”	2	Клас

ДОДАТОК К

Приклад тактичного рішення та бойового наказу
щодо наступу атакою з ходу з рубежу*Рішення командира 1 тв (варіант).*

Вирішив: атакою з ходу з рубежу - перехрестя доріг, окремий камінь знищити живу силу, кулемет, бронетранспортер і танк в окопі в центрі взводного опорного пункту № 2 мпр; в подальшому наступати в напрямку - ор. 3, вис. з відм. 84,0.

Задачі танкам визначити:

2-му - атакою в напрямку - ор. 1, 50 м - півд. ор. 3 знищити живу силу в окопі і кулемет - 100 м зах. ор. 1, і танк в окопі в складі взводу;

3-му - атакою в напрямку - ор. 2, 75 м - ліворуч ор. 3, знищити живу силу в окопі, БТР - праворуч ор. 2, і танк в окопі в складі взводу;

1-му - атакою в напрямку - 50 м праворуч ор. 1, знищити живу силу в окопі 50 м праворуч ор. 3 і танк в окопі в складі взводу.

Основні питання взаємодії. Висування до рубежу переходу в атаку почати в “Ч”-1.00. З “Ч”-0.45 артилерія і міномети починають вогневу підготовку, придушують живу силу і вогневі засоби противника в опорному пункті мпр і прикривають підрозділи, що висуваються.

Розгортання у взводні колони провести 200 м східн. польового стану в “Ч”-0.09 за сигналом “НАКАТ”; у бойовий порядок взвод розгортається при підході до польової дороги за 300 м за сигналом “ЛІНІЯ - 111”. У випадку проведення противником дистанційного мінування 2-му екіпажу бути в готовності до пророблення проходу за моєю командою. Вогонь відкривати за сигналом “ШТОРМ” або самостійно після проходження бойових порядків 1 мр. Танк в окопі знищувати за моєю командою з ходу. Прохід у мінному полі № 5-100 м ліворуч дороги долати в порядку: 2-, 3-, 1-й танки; 2-му бути в готовності проробити прохід в мінному полі 50 м ліворуч дороги - за допомогою колійного трала.

З виходом на тильну границю взводного опорного пункту № 2 танкам бути в готовності: 2-му – надати допомогу 3 тв у знищенні танка в окопі в районі зламаного дерева. Артилерія сприяє знищенню противника у взводному опорному пункті № 3. Танкам бути готовими до обходу його ліворуч і відбиття можливої контратаки противника з вис. з відм. 87,0 у напрямку - ор. 1.

По літакам противника, що діють на малих висотах відкривати вогонь за моєю командою. По вертольотах вогонь відкривати самостійно (у першу чергу третьому танку). За кожним танком взводу наступає механізоване відділення 2/1 мр.

Сигнали оповіщення і порядок дій по них — колишні.

На основі прийнятого рішення командир 1 тв, повернувшись з рекогносцировки у вихідний район, віддає бойовий наказ.

Бойовий наказ командира 1тв на наступ з ходу. (варіант).

Орієнтири: перший - каміння, другий - курган, третій - зруйнований будинок, він же основний (уточню на місцевості).

Противник підрозділами 611 мпб обороняє підготовлені позиції по рубежу - кущі, руїни.

Взводні опорні пункти мпр виявлені: № 1 — на вис. з відм. 90,6; № 2 — 100 м праворуч ор. 1, 150 м ліворуч ор. 2, і в глибину до 200 м; № 3- ліворуч ор.3. У взводному опорному пункті № 2 вогневі засоби виявлені: ор. 1, праворуч 50 - ПТКР і група піхоти в окопі; ор. 1, вліво - 60 - кулемет і група піхоти в окопі; ор. 2, далі -30 - бронетранспортер і група піхоти в окопі; ор. 2, далі -300 - танк в окопі; окр. дерево далі -100 - вогневі позиції мінометів; 500 м півд. Дубово - вогневі позиції артилерії. Перед переднім краєм - мінно-вибухові загородження.

1 тр у взаємодії з 3 тр і 1 мр атакою з ходу з рубежу - каміння, куш знищує живу силу і вогневі засоби у взводному опорному пункті № 2,

ліворуч ор.3, і оволодіває рубежем - 100 м півд. перехр. доріг, вик. гай; надалі наступає в напрямку ор. 3, вис. з відм. 84,0 (200 м півн. Дубово).

1 тв атакою з ходу з рубежу перехрестя доріг, окр. камінь знищує живу силу, кулемет, бронетранспортер і танк в окопі в центрі взводного опорного пункту № 2; напрямок продовження наступу - ор. 3, вис. з відм. 84,0.

На напрямку наступу 1 тв артилерія і міномети в період вогневої підготовки придушують і знищують живу силу і вогневі засоби противника у взводних опорних пунктах № 2, 3 і танки в проміжку між мпр. Разом з 1 тв наступає 2/1 мр і знищує живу силу і вогневі засоби в траншеї 100 м зах. ор. 1, ор. 2.

Праворуч 2 тв атакою з рубежу - група каміння, викл. перехрестя доріг знищує живу силу і вогневі засоби противника на правому фланзі взводного опорного пункту № 2; напрямок продовження наступу - ор. 1, стик доріг.

Ліворуч 3 тв атакою з рубежу - чорний камінь, кущі знищує живу силу і вогневі засоби противника на лівому фланзі взводного опорного пункту № 2; напрямок продовження наступу - чорний камінь, півн. схили вис. з відм. 84,0.

Наказую:

2-му танку атакою з ходу знищити живу силу в окопі і кулемет -100 м зах. ор. 1, танк в окопі -300 м півн. ор. 2 у складі взводу; напрямок продовження наступу - ор. 1, 50 м праворуч ор. 3.

1-му танку атакою з ходу знищити живу силу в окопі -100 м праворуч ор. 2 і танк в окопі в складі взводу; напрямок продовження наступу - ор. 3, вис. з відм. 84,0.

3-му танку атакою з ходу знищити живу силу в окопі, БТР праворуч ор. 2 і танк в окопі в складі взводу; напрямок продовження наступу ор. 2, 70 м ліворуч ор.3.

Прохід № 5 у мінному полі - 100 м ліворуч дороги долати у порядку: 2-, 3-, 1-й танки. Бути в готовності до надання допомоги вогнем: у знищенні ПТКР разом з танками 2 тв;

3-му - у знищенні бойових вертольотів противника і танка в окопі у взаємодії з 3 тв.

Час готовності до наступу - 23.00 18.10.

Я знаходжусь у центрі бойового порядку. Заступник - командир другого танка.

ДОДАТОК Л

Анкета «Визначення рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за мотиваційно-ціннісним критерієм»

1. Наскільки необхідною є управлінська компетентність для вашої майбутньої ефективної професійної діяльності:

- а. дуже важливо
- б. посередньо
- в. не важливо

2. Вивчення теорії та практики здійснення управлінської діяльності офіцером для вас:

- а. цікаво
- б. посередньо
- в. не цікаво

3. Чи погоджуєтесь ви, що офіцер має здійснювати управлінську діяльність, керуючись принципами гуманізму:

- а. так
- б. частково
- в. ні, в армії більш важливі інші принципи – підпорядкування, дисципліни тощо

4. Як ви оцінюєте, наскільки Ви готові у майбутньому в своїй управлінській діяльності дотримуватись цінностей гуманізму?

- а. повністю готовий(а)
- б. частково готовий(а)
- в. не готовий(а)

5. Чи вважаєте Ви, що життя людини – найвища цінність, якою має керуватись майбутній офіцер у своїй діяльності?

- а. так
- б. не завжди
- в. ні, є більш важливі цінності

6. Охарактеризуйте себе найбільш повно, відповідаючи на питання:
«Як я зможу реалізовувати управлінську компетентність у майбутній професійній діяльності: мої завдання та керівні принципи»

ДОДАТОК М

Методика «Диспозиційна характеристика саморозвитку особистості»
(ДХСО) (С.Б. Кузікова, Б.О. Кузіков) [93]

Інструкція. Відповідаючи на питання анкети, визначить ступінь відповідності твердження власному внутрішньому світу, оцінивши її від «одного» до «п'яти» балів: 5 – твердження повністю відповідає; 4 – скоріш відповідає, чим не відповідає; 3 – і так і ні; 2 – скоріш не відповідає; 1 - не відповідає.

Питання методики:

- 1) Я прагну вивчити і зрозуміти себе;
- 2) Я постійно займаюся самовдосконаленням;
- 3) Наявні життєві труднощі стимулюють мою активність;
- 4) В житті я визначився з близькими і далекими цілями;
- 5) Мені не вдається повною мірою використовувати свої сили і здібності;
- 6) Мене цікавить мій внутрішній світ і внутрішній світ інших людей;
- 7) Мені подобається займатися справами, які вимагають від мене максимального напруження й зусиль;
- 8) Я систематично аналізую і коригую свої почуття, думки, вчинки;
- 9) Мене ображає, коли люди ставляться до мене не так, як я хотів би;
- 10) Я часто відчуваю незадоволеність ступенем своєї самореалізації;
- 11) Мені важливо знати як інші люди сприймають мене;
- 12) Я вірю у свої потенційні можливості і прагну до їх максимальної реалізації;
- 13) Я не помічаю, щоб у ході життя я змінювався і ставав іншим;
- 14) Моє життя наповнене цікавими справами;
- 15) В своєму житті я намагаюсь керуватися ідеалами істини, добра, краси;
- 16) Я поки повністю не усвідомив свої потреби і цілі;

- 17) Я прагну постійно підвищувати рівень майстерності та компетентності;
- 18) Для мене неважлива думка інших про мене і життя в цілому;
- 19) Я керую своїм професійним розвитком і отримую позитивні результати;
- 20) В моєму житті було мало цікавих зустрічей, захоплень, подій, пригод;
- 21) Для мене важливо зрозуміти сенс свого існування;
- 22) Якщо я зробив помилку, я її ретельно аналізую і перебудовуюсь;
- 23) Зростаюча відповідальність і складність життєвих завдань лякають мене;
- 24) Важливий для мене факт (подія, фільм, книга) я обдумую (приміряю до себе), обговорюю зі значущими іншими;
- 25) Я отримую задоволення від пізнання і освоєння нового;
- 26) В мене не виходить повністю управляти своїми емоціями, почуттями, поведінкою;
- 27) Я вважаю, що нерозумно витрачати час на читання і роздуми;
- 28) Я не прагну бути відкритою людиною;
- 29) Я вважаю, що життя має бути насиченим та продуктивним;
- 30) Я настільки зайнятий справами, що не залишається часу для власного розвитку.

Інструкція. Шановні колеги! Дякуємо за згоду виступити експертами у проведенні дослідження, спрямованого на удосконалення формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. Просимо Вас оцінити розвиненість особистісних якостей у курсантів за 3-бальною шкалою, де 1 – низький рівень сформованості якості, 2 – середній, 3 – високий. Просимо бути максимально об’єктивними та неупередженими.

[illegible]