

ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Г. КОРОЛЕНКА
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Денисенко Євген Володимирович

УДК 355.318.1:355.237(477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ
КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ
УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук

Дисертація містить результати Науковий керівник
власних досліджень. Використання Кравченко Любов Миколаївна,
чужих ідей, результатів і текстів доктор педагогічних наук, професор
мають посилання на відповідне

джерело  Є.В. Денисенко

Полтава – 2018

АНОТАЦІЯ

Денисенко Є.В. Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук (доктора філософії) зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. – Класичний приватний університет, Спеціалізована вчена рада Д 17.127.04, Запоріжжя, 2018.

У дисертації викладено нове вирішення проблеми формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки.

Актуальність теми підтверджується наявністю низки суперечностей, що заважають підготовці майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки. Зокрема, це – суперечності між: вимогами сучасної військово-політичної ситуації, особливостями виховної роботи в Збройних Силах Української держави та нестачею відповідного кадрового забезпечення у військових колективах; необхідністю ефективного командування військовослужбовцями й низькою адміністративно-управлінською культурою офіцерів оперативного-тактичного рівня НГУ; об'єктивним зростанням значення наук про освіту як теоретичної основи процесу професійної підготовки та недостатньою орієнтацією його технологій у ВВЗО на формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів.

У роботі вперше розроблено ефективну 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; з'ясовано педагогічну сутність і складові (когнітивно-інформаційна, функціональна, аксіологічна) адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України; досліджено базові поняття дисертації: «офіцер», «командир»,

«громадянська свідомість», «управлінська культура», «адміністративна діяльність», «лідерство», «організація адміністративно-виховної діяльності») і визначено зміст поняттєвого конструкту «адміністративно-управлінська культура майбутніх офіцерів» як професійно-особистісної структури якостей та особливого стану готовності особистості до професії офіцера, що відображує знання основ національно-патріотичного виховання, здатності до вольового й лідерського впливу на військовослужбовців, цінності захисту правопорядку в умовах громадянського суспільства та розвитку особистості кожного фахівця як компетентного, відповідального, здатного до постійного самовдосконалення офіцера оперативного-тактичного рівня з науковим, адміністративним і управлінським світоглядом, розвинутим творчим мисленням, командира, спроможного й готового ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ним як суб'єктом управління в різних військових структурах, підрозділах і навчальних закладах, здатного нарощувати власний управлінський практичний досвід в умовах повсякденної діяльності та реальних обставинах виконання бойових завдань; удосконалено й адаптовано до потреб роботи зміст навчальних дисциплін управлінсько-педагогічного та гуманітарного спрямування у формі інтегрованих інформаційних блоків (психолого-педагогічний, правовий, оперативного-тактичний, соціально-педагогічний, військово-педагогічний, культурологічний, політико-правовий); набули подальшого розвитку методи, форми й засоби забезпечення ефективного формування адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури в процесі професійної підготовки.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробленні та впровадженні в педагогічний процес вищих військових закладів освіти: авторської навчальної програми та матеріалів курсу «Військове лідерство в арміях передових країн світу»; рекомендацій щодо проведення лекційних і практичних занять зі спецкурсів за вибором та гуманітарних навчальних дисциплін («Соціогуманітарні основи військово-професійної діяльності», «Військова психологія та педагогіка», «Військово-соціальна робота», «Правознавство», «Філософські та соціологічні основи військово-професійної

діяльності», «Управління повсякденною діяльністю підрозділів», «Комунікативний аспект діяльності військового командира», «Безпека військової діяльності» тощо); методичного забезпеченні єдності теорії та практики в процесі виконання магістерських кваліфікаційних робіт слухачами магістратури.

У вступі обгрунтовано актуальність теми дисертації; вказано зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; визначено мету, завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження; вказано наукову новизну й практичне значення одержаних результатів; наведено дані щодо апробації та публікацій.

У першому розділі – *«Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України як педагогічна проблема»* – визначено методолого-теоретичні основи й специфіку військового управління як соціокультурного феномену; охарактеризовано адміністративно-управлінську культуру майбутніх офіцерів як основу професійної компетентності фахівців із військового управління.

У другому розділі – *«Технологія формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки»* – виявлено сутність і структуру такої технології; охарактеризовано її змістовий компонент, з'ясовано функціональну систему методів, форм і засобів формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України.

У третьому розділі – *«Експериментальна перевірка ефективності технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки»* – схарактеризовано загальні основи організації та проведення експериментальної роботи; подано підсумковий аналіз її результатів.

Отже, здійснена на основі сучасних наукових підходів характеристика стану дослідженості проблеми у вітчизняних і зарубіжних теоретичних джерелах, досвіді адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки виявила соціальну потребу посилення ролі адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів, більш чіткого

узагальнення її науково-теоретичних засад, змісту, методів і форм.

Аналіз досліджень і публікацій свідчить, що основою розв'язання проблеми можуть бути праці, присвячені: формуванню управлінської компетентності фахівців (Ю. Бабанський, В. Беспалько, Н. Дічек, Л. Кравченко, Н. Кузьміна, О. Мармаза, А. Сущенко, Т. Сущенко, О. Сухомлинська та ін.); аспектам професійної підготовки військових фахівців (А. Барабаншиков, В. Вдов'юк, В. Герасимов, В. Губін, В. Давидов, Г. Дробаха, Я. Зорій, І. Ромін, Н. Феденко, Д. Швець, А. Шевченко та ін.); розв'язанню завдань організації виховного процесу у військових підрозділах (А. Бухун, Ю. Дерюгін, І. Кравченко, Я. Павлов, С. Полторак, О. Торічний, В. Ягупов та ін.). У ході наукового пошуку засобів ефективного розвитку адміністративно-управлінських якостей майбутніх офіцерів актуалізовано результати комплексу досліджень із питань моделювання й реалізації педагогічних технологій (О. Гуменюк, Т. Гребенник, В. Жильцов, Л. Миськів, О. Пехота, Г. Селевко, В. Стрельников, В. Усманов та ін.).

Аналіз основних концептуальних ідей і положень сучасних наукових підходів щодо досліджуваної проблеми у вітчизняній і зарубіжній науці та практиці свідчить, що системний, діяльнісний, ситуаційний, особистісний, особистісно-соціальний, компетентнісний, культурологічний, технологічний наукові підходи містять можливості комплексного вирішення визначених стосовно цієї проблеми суперечностей.

Дослідження базових поняттєвих конструктів дисертації уможливило з'ясування педагогічної сутності й компонентів адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України, визначення її критеріїв, рівнів і показників. Виявлено, що військове управління у військовій педагогіці розглядають як цілеспрямовану діяльність командирів, штабів та інших органів управління з вироблення й реалізації керівного впливу на окремих військовослужбовців, військові формування та установи щодо підтримання боєздатності військ, підготовки до виконання та керівництво ними при виконанні бойових і службово-бойових завдань, а також забезпечення необхідних службово-побутових умов, бойового навчання, статутного порядку та військової дисципліни. Специфікою сучасного військового управління є його зорієнтованість на військове

лідерство.

Обґрунтовано змістові й організаційно-методичні основи процесу формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)». У змістовому компоненті процесу підготовки враховано розподіл фахової інформації за ознакою якісного складу навчальних предметів і хронологічною послідовністю їх вивчення на дисципліни загального і професійного циклів; визначено шляхи й засоби реалізації дидактичних завдань підготовки на основі технологічного з'ясування зв'язків відповідних блоків такої інформації з різних навчальних дисциплін; виокремлено два етапи процесу: I – *початковий оперативно-тактичний* (суб'єктами формування є вчорашні офіцери тактичного рівня); II – *основний науково-дослідний* (суб'єкти підготовки – слухачі II курсу магістратури ВВЗО НГУ, які виконують магістерську кваліфікаційну роботу).

Розроблено технологію формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України, апробовано її у процесі експериментальної професійної підготовки фахівців, доведено ефективність самої технології і статистично підтверджено достовірність отриманих показників.

Сформульовано рекомендації учасникам освітнього процесу професійної підготовки щодо впровадження пропонованої технології: слухачам магістратури постійно підвищувати власний рівень адміністративно-управлінської культури, нарощувати управлінський практичний досвід та оволодівати індивідуальними технологіями самоменеджменту; викладачам фахових дисциплін лекційні і практичні заняття проводити з урахуванням вимог інтеграції інформаційного матеріалу та уникати його повторень і дублювання; організаторам підготовки забезпечувати єдність теорії та практики в процесі виконання магістерських кваліфікаційних робіт слухачами магістратури оперативно-тактичного рівня шляхом розробки й удосконалення відповідного теоретичного та науково-методичного забезпечення.

Ключові слова: Національна гвардія України, адміністративно-управлінська культура, професійна підготовка офіцерів оперативно-тактичного рівня, технологія

формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки.

SUMMARY

Denisenko Ye.V. Formation of administrative and managerial culture of future officers of the National Guard of Ukraine in the process of professional training. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Dissertation for the degree of a candidate of pedagogical sciences (doctor of philosophy) in specialty 13.00.04 - theory and methods of professional education. – Classical private university, Specialized Academic Council D 17.127.04, Zaporozhye, 2018.

The dissertation presents a new solution to the problem of the formation of administrative and managerial culture of future officers of the National Guard of Ukraine in the process of professional training.

The urgency of the topic is confirmed by the presence of a number of contradictions that hinder the training of future officers of the National Guard of Ukraine in the process of training. In particular, these are contradictions between: the requirements of the current military-political situation, the peculiarities of educational work in the Armed Forces of the Ukrainian state and the lack of adequate personnel provision in military collectives; the need for an effective command of the military and a low administrative and managerial culture of officers at the operational-tactical level of the NMGU; the objective growth of the importance of education science as the theoretical basis of the process of training and the lack of orientation of its technologies in the VVZO on the formation of administrative and managerial culture of future officers.

In the work for the first time an effective pedagogical technology for formation of administrative and managerial culture of future officers in the process of professional training of specialists in higher military educational institutions in the unity of conceptual, content, operational-methodical, diagnostic-productive components was developed. The pedagogical essence and components (cognitive-

informational, functional, axiological) of administrative and managerial culture of the future officers of the National Guard of Ukraine are determined; the basic concepts of the dissertation are investigated: «officer», «commander», «civic consciousness», «management culture», «administrative activity», «leadership», «organization of administrative and educational activity») and the content of the conceptual construct «administrative and managerial culture» future officers as a professional-personal structure of qualities and a special state of readiness of an individual for the profession of an officer, reflecting the knowledge of the fundamentals of national-patriotic education, the ability to exercise the will and leadership influence on the troops servants, the values of the protection of the law and order in the conditions of civil society and the development of the personality of each specialist as competent, responsible, able to continuously improve the officer operational-tactical level with the scientific, administrative and managerial outlook, developed creative thinking, commander, capable and ready to effectively solve the whole complex of managerial tasks facing him as the subject of management in various military structures, units and educational institutions capable of to develop their own managerial practical experience in the conditions of everyday activities and real circumstances of the execution of combat tasks; the contents of the educational disciplines of the administrative-pedagogical and humanitarian direction in the form of integrated information blocks (psychological and pedagogical, legal, operative-tactical, social-pedagogical, military-pedagogical, cultural-political, political-legal) are improved and adapted to the needs of the work; further developed methods, forms and means of ensuring the effective formation of administrative and managerial culture of magistracy listeners in the process of professional training.

The practical value of the results of the study is the development and implementation in the pedagogical process of higher military educational institutions: the author's curriculum and the materials of the course «Military Leadership in the Army of the Advanced World Countries»; recommendations on conducting lectures and practical classes on special courses on the choice and humanitarian educational disciplines («Socio-humanitarian bases of military-professional activity», «Military psychology and pedagogy», «Military social work», «Jurisprudence», «Philosophical

and sociological bases of military-professional activity», «Management of daily activities of subdivisions», «The communicative aspect of the activity of the military commander», «Safety of military activity», etc.); methodical maintenance of the unity of theory and practice in the process of master's qualification work performance by the students of the magistracy.

The introduction substantiates the relevance of the topic of the dissertation; indicated the connection of work with scientific programs, plans, themes; defined purpose, task, object and subject, methods of research; indicated the scientific novelty and the practical significance of the results obtained; Data on approbation and publications are given.

In the first section – «Formation of administrative and managerial culture of future officers of the National Guard of Ukraine as a pedagogical problem» – the methodological and theoretical foundations and specifics of military management as a sociocultural phenomenon are determined; The administrative-managerial culture of future officers is described as the basis of professional competence of specialists in military management.

In the second section – «Technology of formation of administrative and managerial culture of future officers of the National Guard of Ukraine in the process of professional training» – the essence and structure of such technology were revealed; characterized its content component, the functional system of methods, forms and means of forming the administrative and managerial culture of future officers of the National Guard of Ukraine is determined.

In the third section – «Experimental testing of the effectiveness of the technology of formation of administrative and managerial culture of future officers of the NMU in the process of training» – the general principles of organization and carrying out of experimental work are described; a summary analysis of its results is presented.

Consequently, on the basis of modern scientific approaches, the characteristic of the state of studying the problem in domestic and foreign theoretical sources, the experience of the administrative and managerial culture of future officers of the NMU in the process of professional training revealed the social need to strengthen the

role of administrative and managerial culture of future officers, a clearer synthesis of its scientific and theoretical ambushes, content, methods and forms.

The analysis of researches and publications shows that the basis of solving the problem may be the works devoted to the formation of managerial competence of specialists (Yu. Babansky, V. Bepalko, N. Dichek, L. Kravchenko, N. Kuzmina, O. Marmaz, A. Sushchenko, T. Suschenko, O. Sukhomlinskaya and others); aspects of professional training of military specialists (A. Barabanshchikov, V. Vdovjuk, V. Gerasimov, V. Gubin, V. Davydov, H. Drobakh, J. Zorij, I. Romin, N. Fedenko, D. Shvets, A. Shevchenko and others); solving the tasks of organizing the educational process in military units (A. Bukhun, Y. Deryugin, I. Kravchenko, Y. Pavlov, S. Poltorak, O. Torichny, V. Yagupov, etc.). In the course of scientific search for means of effective development of administrative and managerial qualities of future officers, the results of a complex of research on modeling and implementation of pedagogical technologies (O. Humenyuk, T. Grebennik, V. Zhiltsov, L. Miskov, O. Pekhot, G. Seleucko, V. Strelnikov, V. Usmanov and others).

The analysis of the basic conceptual ideas and provisions of modern scientific approaches to the problem under investigation in domestic and foreign science and practice shows that the systemic, activity, situational, personal, personal-social, competence, cultural, technological scientific approaches contain the possibilities of the integrated solution of the contradictions identified in relation to this problem.

The study of basic conceptual constructs of the dissertation made it possible to find out the pedagogical essence and components of the administrative and managerial culture of future officers of the National Guard of Ukraine, to determine its criteria, levels and indicators. It was found out that military management in military pedagogy considers the purposeful activity of commanders, headquarters and other bodies of government in developing and implementing a guiding influence on certain military personnel, military formations and institutions in order to maintain the combat capability of the troops, prepare for execution and guide them in carrying out combat and service-combat tasks, as well as providing the necessary service and living conditions, combat training, statutory order and military discipline. The specificity of modern military management is its orientation to military leadership.

The substantive and organizational and methodological foundations of the process of formation of administrative and managerial culture of future officers of the operational-tactical level of specialty 253 «Military management (by types of armed forces)» are substantiated. The content component of the training process takes into account the distribution of professional information on the basis of qualitative composition of educational subjects and the chronological sequence of their study on disciplines of general and professional cycles; the ways and means of realization of didactic tasks of preparation are determined on the basis of technological elucidation of the links of the corresponding blocks of such information from various educational disciplines; Two stages of the process are identified: I – initial operational-tactical (the actors of formation are yesterday's officers of the tactical level); II – the main research (subjects of training – students of the second year of magistracy BB30 НГУ, who perform the master's qualification work).

The technology of formation of administrative and managerial culture of future officers of the operational-tactical level of the National Guard of Ukraine has been developed, it has been tested in the process of experimental professional training of specialists, the efficiency of the technology itself has been proved and the reliability of the obtained indicators has been statistically confirmed.

The recommendations for the participants of the educational process of training on the implementation of the proposed technology are formulated: the students of the magistracy constantly raise their own level of administrative and managerial culture, to increase managerial practical experience and to master the individual technologies of self-management; lecturers and practitioners to conduct lectures on the requirements of the integration of information material and to avoid repetition and duplication; organizers of training to ensure the unity of theory and practice in the process of master's qualification work by the students of the magistracy of the operational-tactical level by developing and improving the relevant theoretical and scientific and methodological support.

Key words: National Guard of Ukraine, administrative and managerial culture, professional training of officers of operational-tactical level, technology of formation of administrative and managerial culture of future officers of NMU in the process of

professional training.

Список публікацій, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Денисенко Є. В. Адміністративний компонент управлінської культури майбутніх офіцерів: компетентнісний аспект. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. пр. Запоріжжя, 2017. Вип. 56–57 (109–110). С. 153–159.
2. Денисенко Є. В. Змістові аспекти формування адміністративно-управлінської культури магістрів військового управління (цикл загальної підготовки). *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 4 (181). С. 23–26.
3. Денисенко Є. В. Військове управління і лідерство у контексті розвитку адміністративно-управлінської культури офіцерів НГУ. *Ukrainian professional education – Українська професійна освіта*. Полтава, 2018. Вип. 3. С. 111–120.
4. Денисенко Є. В. Технологія формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України. *Витоки педагогічної майстерності*: зб. наук. пр. Полтава, 2018. Вип. 4. С. 153–159.
5. Денисенко Є. В. Управлінська культура майбутніх офіцерів як складник загальної культури фахівців військового управління. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 8 (177). С. 18–20.

Стаття в зарубіжному виданні

1. Denysenko Ye. Features of government culture of future officers. *Nauka i Studia*. 2018. № 10 (190). С. 11–18.

Список публікацій, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Денисенко Є. В. Військове лідерство в арміях передових країн світу : навч. прогр. дисципл. підг. слухачів магістратури спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» Нац. гвардії Укр. Полтава : ПНПУ

імені В. Г. Короленка, 2016. 12 с.

2. Денисенко Є. В. Рекомендації з формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2017. 57 с.

3. Денисенко Є. В. Єдність теорії і практики у підготовці майбутніх офіцерів оперативно тактичного рівня НГУ : методичні рекомендації щодо виконання кваліфікаційних магістерських робіт. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2018. 31 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ I. ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА	24
1.1.	Методолого-теоретичні основи і специфіка військового управління як соціокультурного феномену	24
1.2.	Адміністративно-управлінська культура майбутніх офіцерів як основа професійної компетентності фахівців з військового управління.....	55
Висновки до першого розділу		75
РОЗДІЛ II. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ	78
2.1.	Сутність і структура технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України	78
2.2.	Характеристика змістового компонента технології формування адміністративно-управлінської культури магістрів військового управління	93
2.3.	Функціональна система методів, форм і засобів формування адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури Національної гвардії України	120
Висновки до другого розділу.....		145

	15
РОЗДІЛ III. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НГУ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ.....	150
3.1. Загальні основи організації і проведення експериментальної роботи.....	150
3.2. Підсумковий аналіз результатів експериментальної роботи.....	172
Висновки до третього розділу.....	186
ВИСНОВКИ.....	190
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	195
ДОДАТКИ.....	217

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ВВЗО – вищий військовий заклад освіти

ЗСУ – Збройні Сили України

ІБ – інтегрований інформаційний блок

НА НГУ – Національна академія Національної гвардії України

НГУ – Національна гвардія України

ОТО – оперативно-територіальне об'єднання

ОТР – оперативно-тактичний рівень

ОПП – освітньо-професійна програма

СБЗ – службово-бойове завдання

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена пріоритетністю завдань військових закладів вищої освіти щодо формування в майбутніх офіцерів готовності до свідомого захисту Батьківщини, розвитку компетентностей командира та лідера й відповідних якостей їхніх підлеглих. Вона відбувається в умовах ведення бойових дій на сході України, коли значну увагу держави зосереджено на військово-патріотичному вихованні її громадян, ефективності управління військами та відповідних вимогах до адміністративно-управлінських якостей майбутніх фахівців як результату професійної підготовки офіцерів оперативно-тактичного рівня. Загальні засади реалізації таких завдань визначено Законами України «Про оборону України» та «Про Національну гвардію України», Указом Президента України «Про Стратегію національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки» та іншими нормативно-правовими актами, у яких акцентовано на наявності у військових командирів культурологічно-компетентнісних ознак високого рівня сформованості адміністративно-управлінської культури. Водночас підготовку майбутніх офіцерів нині недостатньо зорієнтовано на сучасні суспільні пріоритети, особистісну та професійну самоактуалізацію й саморозвиток в адміністративно-управлінській діяльності, озброєння методиками та засобами самоменеджменту, які забезпечують спроможність стати творчим суб'єктом у непростих умовах військової інтервенції сусідньої держави.

У цьому контексті потребує оновлення розуміння місії й результатів освітньої діяльності вищого військового закладу освіти (ВВЗО) Національної гвардії України (НГУ) щодо розвитку особистості офіцера, котрий не лише має необхідні знання, професійні цінності, високі моральні й громадянські якості та досвід служби в НГУ, а й діє адекватно в професійних ситуаціях, упевнено беручи єдиноначальну відповідальність за стан бойової та мобілізаційної готовності дорученого військового підрозділу й безпеку країни загалом.

Аналіз досліджень і публікацій свідчить, що основою розв'язання проблеми можуть бути праці, присвячені: формуванню управлінської компетентності фахівців (Ю. Бабанський, В. Беспалько, Н. Дічек, Л. Кравченко, Н. Кузьміна, О. Мармаза, А. Сущенко, Т. Сущенко, О. Сухомлинська та ін.); аспектам

професійної підготовки військових фахівців (А. Барабаншиков, В. Вдов'юк, В. Герасимов, В. Губін, В. Давидов, Г. Дробаха, Я. Зорій, І. Ромін, Н. Феденко, Д. Швець, А. Шевченко та ін.); розв'язанню завдань організації виховного процесу у військових підрозділах (А. Бухун, Ю. Дерюгін, І. Кравченко, Я. Павлов, С. Полторак, О. Торічний, В. Ягупов та ін.). У ході наукового пошуку засобів ефективного розвитку адміністративно-управлінських якостей майбутніх офіцерів актуалізовано результати комплексу досліджень із питань моделювання й реалізації педагогічних технологій (О. Гуменюк, Т. Гребенник, В. Жильцов, Л. Миськів, О. Пехота, Г. Селевко, В. Стрельніков, В. Усманов та ін.).

Проте існує гостра суспільна й, відповідно, освітня потреба в узагальненні науково-теоретичних засад, цілей, напрямів, змісту, форм і методів формування адміністративно-управлінської культури, особливо стосовно тих категорій військових фахівців, які забезпечують правопорядок і захист демократичного суспільства в Україні.

Ситуацію ускладнює наявність низки *суперечностей* між:

– вимогами сучасної військово-політичної ситуації, особливостями виховної роботи в Збройних Силах Української держави та нестачею відповідного кадрового забезпечення у військових колективах;

– необхідністю ефективного командування військовослужбовцями й низькою адміністративно-управлінською культурою офіцерів оперативного-тактичного рівня НГУ;

– об'єктивним зростанням значення наук про освіту як теоретичної основи процесу професійної підготовки та недостатньою орієнтацією його технологій у ВВЗО на формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів.

Отже, гостра потреба в інтеграції здобутків сучасної теорії та практики професійної підготовки й досягнень науки управління, суперечності в системі формування готовності майбутніх офіцерів до адміністративно-управлінської діяльності у військових підрозділах, необхідність розробки відповідної технології забезпечення цього процесу зумовили вибір теми дисертації: «*Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії*

України у процесі професійної підготовки».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано в межах науково-дослідної теми кафедри культурології та методики викладання культурологічних дисциплін Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка «Методолого-теоретичні основи та організаційно-методичні механізми модернізації системи освіти Полтавщини» (державний реєстраційний № 0116U002583), одним із виконавців якої є здобувач.

Тему затверджено вченою радою Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (протокол № 5 від 28 листопада 2014 р.) й узгоджено Радою з координації наукових досліджень у галузі педагогіки і психології в Україні (протокол № 2 від 24 березня 2015 р.).

Мета й завдання дослідження. *Мета дослідження* полягає в розробці ефективної технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки у вищому військовому закладі освіти.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі *завдання*:

– проаналізувати основні концептуальні ідеї та положення сучасних наукових підходів щодо досліджуваної проблеми у вітчизняній і зарубіжній науці та практиці;

– дослідити базові поняттєві конструкти дисертації, з'ясувати педагогічну сутність і компоненти адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України, визначити її критерії, рівні та показники;

– обґрунтувати змістові й організаційно-методичні основи процесу формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)»;

– розробити технологію формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України та апробувати її у процесі професійної підготовки фахівців;

– сформулювати рекомендації учасникам освітнього процесу професійної підготовки щодо впровадження пропонованої технології.

Об'єкт дослідження – розвиток адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України.

Предмет дослідження – технологія формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки у вищому військовому закладі освіти.

Методи дослідження. У ході дослідження використано методи:

– теоретичні: історико-педагогічний та контент-аналіз, синтез, порівняння, моделювання, узагальнення – для визначення методологічних і теоретичних основ роботи, з'ясування сучасного стану теорії та практики формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів;

емпіричні: пряме й непряме спостереження, бесіда, анкетування, тестування, експертне оцінювання – для вивчення рівнів сформованості компонентів адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів;

педагогічний експеримент: констатувальний, формувальний, підсумковий – для перевірки ефективності розробленої технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України;

методи математичної статистики: попарного порівняння, ранжування,

t-критерію Ст'юдента, середньостатистичних показників – для опрацювання на підсумковій стадії експерименту сукупності отриманих даних з метою встановлення кількісних залежностей між явищами та процесами, що відбуваються при впровадженні технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у вищих військових закладах освіти.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

вперше розроблено ефективну 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;

– *вперше* з'ясовано педагогічну сутність і складові (когнітивно-інформаційна, функціональна, аксіологічна) адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України; досліджено базові поняття дисертації: «офіцер», «командир», «громадянська свідомість», «управлінська культура», «адміністративна діяльність», «лідерство», «організація адміністративно-виховної діяльності») і визначено зміст поняттєвого конструкту «адміністративно-управлінська культура майбутніх офіцерів» як професійно-особистісної структури якостей та особливого стану готовності особистості до професії офіцера, що відображує знання основ національно-патріотичного виховання, здатності до вольового й лідерського впливу на військовослужбовців, цінності захисту правопорядку в умовах громадянського суспільства та розвитку особистості кожного фахівця як компетентного, відповідального, здатного до постійного самовдосконалення офіцера оперативного-тактичного рівня з науковим, адміністративним і управлінським світоглядом, розвинутим творчим мисленням, командира, спроможного й готового ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ним як суб'єктом управління в різних військових структурах, підрозділах і навчальних закладах, здатного нарощувати власний управлінський практичний досвід в умовах повсякденної діяльності та реальних обставинах виконання бойових завдань;

– *удосконалено* й адаптовано до потреб роботи зміст навчальних дисциплін управлінсько-педагогічного та гуманітарного спрямування у формі інтегрованих інформаційних блоків (психолого-педагогічний, правовий, оперативного-тактичний, соціально-педагогічний, військово-педагогічний, культурологічний, політико-правовий);

– *набули подальшого розвитку* методи, форми й засоби забезпечення ефективного формування адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури в процесі професійної підготовки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні та

впровадженні в педагогічний процес вищих військових закладів освіти:

– авторської навчальної програми та матеріалів курсу «Військове лідерство в арміях передових країн світу»;

– рекомендацій щодо проведення лекційних і практичних занять зі спецкурсів за вибором та гуманітарних навчальних дисциплін («Соціогуманітарні основи військово-професійної діяльності», «Військова психологія та педагогіка», «Військово-соціальна робота», «Правознавство», «Філософські та соціологічні основи військово-професійної діяльності», «Управління повсякденною діяльністю підрозділів», «Комунікативний аспект діяльності військового командира», «Безпека військової діяльності» тощо);

– методичного забезпеченні єдності теорії та практики в процесі виконання магістерських кваліфікаційних робіт слухачами магістратури.

Матеріали дисертації можуть бути використані під час підготовки підручників і навчальних посібників, розробки навчальних курсів із розвитку управлінських, адміністративних та лідерських якостей майбутніх офіцерів в національно-патріотичного виховання військовослужбовців різних категорій.

Результати дослідження впроваджено в практичну діяльність гуманітарного (акт впровадження №127-н від 17.03.2018 р.) та командного (акт впровадження №128-н від 17.03.2018 р.) факультетів Національної академії Національної гвардії України, Військової академії м. Одеса (акт впровадження №58 від 24.04.2018 р.), Сумського державного університету (акт впровадження від 21.05.2018р.).

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації обговорювалися на науково-практичних конференціях, круглих столах і семінарах:

– *міжнародних*: «Проблеми галузевої комунікації, перекладу та інтеграційні процеси в суспільстві» (м. Харків, 2015 р.); «Культурний вектор розвитку України початку XXI століття: реалії і перспективи» (м. Рівне, 2016 р.); «Інноваційність в освіті: пошуки і перспективи розвитку» (м. Полтава, 2016 р.); «Сучасні тенденції розвитку дизайну та декоративно-прикладної творчості у процесі реалізації концепції національно-патріотичного виховання дітей і

молоді» (м. Полтава, 2016 р.); «Культурологічна регіоналістика: теорія, історія, практика» (м. Полтава, 2017 р.);

усеукраїнських: «Наукове забезпечення службово-бойової діяльності Національної гвардії України» (м. Харків, 2015 р.); «Актуальні питання освіти і науки» (м. Харків, 2015 р.); «Україна – європейська держава. Міжнародно-політичні і дипломатичні аспекти вітчизняної історії та їх вплив на формування європейського вектору сучасної зовнішньої політики України» (м. Харків, 2016 р.); «Філософія, теорія та практика випереджаючої освіти для сталого розвитку» (м. Дніпро, 2016 р.);

– регіональних: «Виконання СБЗ з'єднаннями, частинами Національної гвардії у спеціальній операції по припиненню внутрішнього збройного конфлікту» (м. Харків, 2016 р.); «Соціально-економічне становище країни: підсумки, перспективи розвитку та відображення їх у навчальному процесі» (м. Харків, 2016 р.); «Громадянськість як ознака духовної культури студентів» (м. Суми, 2016 р.).

Публікації. Основні результати дослідження відображені в 9 працях, з яких: 5 – статті в наукових фахових виданнях України, 1 – стаття в зарубіжному виданні, 3 – методичні праці.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (284 найменування, зокрема 18 – іноземними мовами), 7 додатків. Загальний обсяг дисертації – 239 сторінок, з них основний текст – 183 сторінки. Робота містить 15 таблиць і 5 рисунків.

РОЗДІЛ І
ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ
МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ ЯК
ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

У розділі визначено методолого-теоретичні основи й специфіку військового управління як соціокультурного феномену; охарактеризовано адміністративно-управлінську культуру майбутніх офіцерів як основу професійної компетентності фахівців із військового управління.

1.1. Методолого-теоретичні основи і специфіка військового управління як соціокультурного феномену

У цьому підрозділі визначимося із сутністю провідних наукових підходів та ключових понять теорії управління, порівняємо поняття «управління», «менеджмент», «військове управління», «управління військами». Спочатку охарактеризуємо наукові підходи теорії управління.

Дефініція «управління» надзвичайно містка, адже без управління не функціонують живі організми, не діють машини й механізми, не розвивається суспільство, не виконують свої завдання війська. У широкому розумінні, засновуючись на об'єктивних ознаках, управління поділяють на три сфери: технічне, біологічне й соціальне [249]. У зазначеному контексті всі види людської діяльності розглядаються як множина систем, сформованих із багатьох взаємопов'язаних елементів і відносин між ними (системний підхід); у кожній із цих систем виділяють суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єктом вважають елемент або групу елементів системи, які своїми свідомими або несвідомими активними діями (поведінкою) чи бездіяльністю впливають на об'єкт управління [174]. Сенсом існування і функціонування суб'єкта розглядають вплив на об'єкт управління, у сукупності з яким вони становлять систему управління. Науковці вибудовують такий фундаментальний логічний ланцюг: суб'єкт управління отримує інформацію про зовнішні умови і стан об'єкта управління та спрямовує імпульси впливу, котрі містять інформацію щодо того, як повинен функціонувати надалі об'єкт управління (подібні

імпульси називають управлінськими командами, причому регламентуються ті аспекти функціонування об'єкта управління, що входять до сфери його управлінського впливу на суб'єкта) [12; 33; 99; 200].

Схематично це зображують так (рис 1.1.):



Рис. 1.1. Загальна модель системи управління [174]

Учені, які займаються проблематикою, підкреслюють: про управлінську систему можна говорити як про реально існуючу у випадку, якщо об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. Для цього необхідні, по-перше, наявність у суб'єкта управління потреби й можливості управляти об'єктом управління та здійснювати відповідні управлінські команди; по-друге – наявність у об'єкта управління підстав для готовності та можливостей ці команди виконувати. Необхідно також цей процес розглядати з позицій взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, враховуючи зворотний зв'язок між ними. Для того, щоб між суб'єктами існував управлінський зв'язок і здійснювався управлінський вплив, необхідно, щоб між ними існували відносини управління, тобто, один із суб'єктів виконував керівні функції, а інший – виконавські [96].

Отже, під управлінням у найбільш загальному сенсі розуміють елемент, функцію організованої системи відповідного походження (біологічного,

соціального, технічного), що забезпечує збереження визначеної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми та цілей діяльності [82; 174; 249]. Терміном «управління» позначають також структурно-організаційні підрозділи (управління міністерств і відомств, організацій, командувань, установ, з'єднань, частин тощо).

Тому першочергово виділяють системний науковий підхід, у основним для якого є поняття «система» як організована множина взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей [82]. Елементом системи вважають самостійну (відокремлену) її частину, що має свої специфічні риси та особливе призначення і проявляє притаманні їй властивості лише при взаємодії з іншими елементами цієї системи [265].

Становлення сучасного наукового управління пов'язане з розвитком у ХХ ст. математики, статистики, інженерних наук і інших суміжних із ними областей знань. Відомими представниками школи науки управління, яка сформувалася на початку 50-х рр. ХХ ст. і успішно функціонує нині, є Р. Акофф, Л. Берталанфі, Д. Фосрестер, А. Гольдбергер, С. Бір, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган.

У школі науки управління розрізняють два головних напрями:

1) розгляд соціальної організації як відкритої системи з використанням системного, процесного і ситуаційного підходів; цей напрям фактично є методологічною базою сучасної теорії управління, забезпечує світоглядне розуміння всіх процесів і явищ, що відбуваються у соціумі, у єдності та взаємозалежності.

2) застосування наукових методів дослідження проблем управління (кількісне прогнозування ефективності діяльності організації) на основі математичного моделювання, пов'язане з розвитком точних наук, насамперед, математики [174; 201].

У сучасних умовах багато вчених називають цей напрям «новою школою управління».

Кожну суспільну організацію розглядають як відкриту систему, що

постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, складається із взаємозалежних підсистем, які знаходяться одна з одною в організаційних відносинах. Системам притаманні певні властивості:

1. Цілісність – система розглядається як гармонійно збалансований об'єкт, певною мірою відокремлений від зовнішнього середовища.

2. Взаємопов'язаність – усі елементи системи прямо чи опосередковано взаємодіють між собою і зміна їхнього складу міняє властивості решти елементів; система не обов'язково поліпшується, коли вдосконалюється і стає ефективнішим лише якийсь її елемент, часто ефект при цьому може бути зворотнім.

3. Синергізм (емержентність) – усі елементи системи в сукупності забезпечують вищу ефективність, ніж сумарна ефективність частин, взятих окремо.

4. Адаптивність – здатність системи адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватись до них (трансформаційні процеси у системі відбуваються як відгук на сигнали зовнішнього оточення).

5. Гомеостатичність – підтримання суттєво важливих для системи параметрів у допустимих межах [265].

Взаємодію організації як взаємодії із зовнішнім оточенням можна характеризувати такою послідовністю:

- надходження інформації про зовнішнє середовище, у якому працює організація;
- надходження інформації про внутрішні складники організації;
- аналіз керівництвом отриманої інформації і прийняття рішень;
- надсилання розпоряджень, наказів працівникам організації щодо дій, які необхідно виконати, щоб досягти поставленої мети;
- мотивування працівників;
- виконання працівниками певного обсягу робіт;
- досягнення мети;
- аналіз впливу мети на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища організації [174; 175].

У будь-якій системі важливою є робота цілого як результат досягнутої динамічної рівноваги.

Системний підхід об'єднує внески різних управлінських шкіл, які в той чи інший час домінували в теорії та практиці управління; він передбачає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, що постійно взаємодіючи, визначають її характер. Основними елементами організації вважають сили (людей) і засоби (техніку), мету, структуру, завдання, технології, організаційну культуру [265].

Історичний досвід свідчить: там, де здійснюється спільна діяльність людей для досягнення визначених цілей, мають місце процеси управління. Кожна організація (в тому числі і військова) є складною соціальною (соціотехнічною) системою, яка певним чином впорядкована і має загальну мету. Під соціальним управлінням розглядають діяльність (роботу) органів управління щодо вироблення та реалізації керуючого впливу на суспільство, колектив або групу людей (об'єкт управління) з метою підтримання системи, поліпшення її функціонування та досягнення поставленої перед нею мети [163]. Соціальне управління (рис.1.2) включає різні форми (управління матеріальними ресурсами; управління людськими ресурсами), види (адміністративне або політичне; управління соціокультурною сферою; управління у сфері економічної діяльності), підвиди (управління соціальним розвитком, освітою, працею, соціальним забезпеченням, національною безпекою і обороною тощо). Таким чином, управління організацією – це багатоцільова і за внутрішньою будовою складна свідомо діяльність, що містить усі названі вище форми і види.

При процесному (діяльнісному) підході управління розглядають як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, кожна із яких є також процесом. Переважно групи таких дій називають функціями управління (планування, організування, мотивування, контролювання).

Під *плануванням* розуміють вид управлінської діяльності, який визначає перспективи і майбутній стан організації. Сутність функції планування полягає у відповіді на такі основні питання: де ми знаходимось у теперішній час? куди хочемо рухатися? як збираємось це зробити? Тому, здійснюючи функцію

планування, визначають кінцеву мету організації, стратегію її діяльності, а також розробляють плани, спрямовані на координацію цієї діяльності [175; 179; 249].



Рис. 1.2. Структура соціального управління [174]

Організування як вид управлінської діяльності відображує процес створення і впорядкування структур управління організацією. Головна мета цієї функції – створити й налагодити діяльність такої організаційної структури, котра могла б максимально сприяти досягненню мети організації, тому визначаються та координуються відношення між структурними підрозділами та виконавцями, повноваження та відповідальність [175; 249].

Мотивування як комплекс явищ спонукання до діяльності спрямоване на досягнення мети організації. Основна мета цієї функції – визначити, в якій мірі необхідно задовольняти потреби підлеглих, щоб вони ефективно та результативно виконували свої обов'язки і прагнули досягнення загальноорганізаційних цілей [175; 249].

Під *контролюванням* розуміють вид управлінської діяльності із

забезпечення того складника процесу, за допомогою якого керівництво організації визначає правильність власних управлінських рішень, а також напрями проведення необхідних коректив [175; 249]. Головна мета такої діяльності – об'єктивно оцінити та проаналізувати результати роботи організації і внести відповідні зміни. Загальновідомими є три аспекти управлінського контролю:

- визначення стандартів (встановлення кінцевих результатів, які повинні бути досягнуті за певний відрізок часу);
- аналіз та порівняння отриманих результатів із запланованими, усвідомлення проблем і джерел їх виникнення;
- корегування відхилень, які виникли в процесі управління, з метою досягнення мети організації [174; 175].

Актуальним для дослідження обраної проблеми вважаємо ситуаційний підхід, що виник у 60-х роках ХХ ст. як доповнення до системного. В управлінні він передбачає вивчення залежності методів і прийомів, стилів керівництва і форм взаємодії від конкретного набору обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу. Згідно з цим підходом найефективнішим методом у конкретній ситуації є той, який найбільш їй відповідає. Основні положення ситуаційного підходу в управлінні розроблені П. Друкером, професором з управління Вищої школи бізнесу при Нью-Йоркському університеті [78].

Ситуаційний підхід передбачив управлінцям необхідність правильно інтерпретувати ситуацію, в якій опиняється організація, знати і вміти застосовувати такі прийоми й методи управління, які б у цій ситуації забезпечили найкращий результат. У руслі цього наукового підходу з'явилася низка новітніх управлінських концепцій, спрямованих на підвищення життєздатності й конкурентоспроможності організацій. У названий вище період теорія управління стала збагачуватися дослідженнями в різноманітних сферах – психології, антропології, математиці, соціології, філософії, економіці, праві, логістиці тощо, представники яких стали інтерпретувати управління відповідно до своїх уявлень, відмінних від загальноприйнятого розуміння: технократи,

наприклад, намагалися переносити методи управління технічними системами на процес управління людьми (найбільш відомими школами цього напрямку стали теорія еліт, теорія технократії і теорія індустріального суспільства); прихильники комплексної позиції управління організацію розглядали як відкриту систему, що складається з декількох підсистем; важливими для управлінської діяльності вважали як зв'язки між елементами всередині організації, так і залежність організації від зовнішнього середовища. Оскільки зв'язки між елементами й стан елементів постійно змінюються, методи й концепції управління мають відповідати конкретним ситуаціям.

Еволюційний розвиток управлінської науки нині продовжується; сучасна теорія управління розвиває й поглиблює кращі ідеї й досягнення різних підходів, залучаючи до їхнього контексту низку наукових досягнень (рис. 1.3).

Для нашого дослідження значущим вважаємо те, що наукове управління військовою організацією не зводиться лише до вольових, суб'єктивних дій, воно засноване на правилах і принципах, сформульованих у результаті багаторічної практики, на виявленні сутності глибоких управлінських процесів, пізнанні й використанні об'єктивних законів розвитку суспільства загалом.

До універсальних законів управління, що впливають на кожну організацію, належать:

– закон відповідності управління станові розвитку суспільства (відображує об'єктивний характер формування систем управління щодо умов політичного ладу, економічного розвитку країни тощо);

– закон спеціалізації управління (управління в організації зазвичай здійснюється значною кількістю керівників, які спеціалізуються на реалізації відповідних функцій; поділ управлінського персоналу в цьому аспекті набуває характеру спеціалізації);

– закон інтеграції управління (об'єднання, координація діяльності принаймні більшості персоналу);

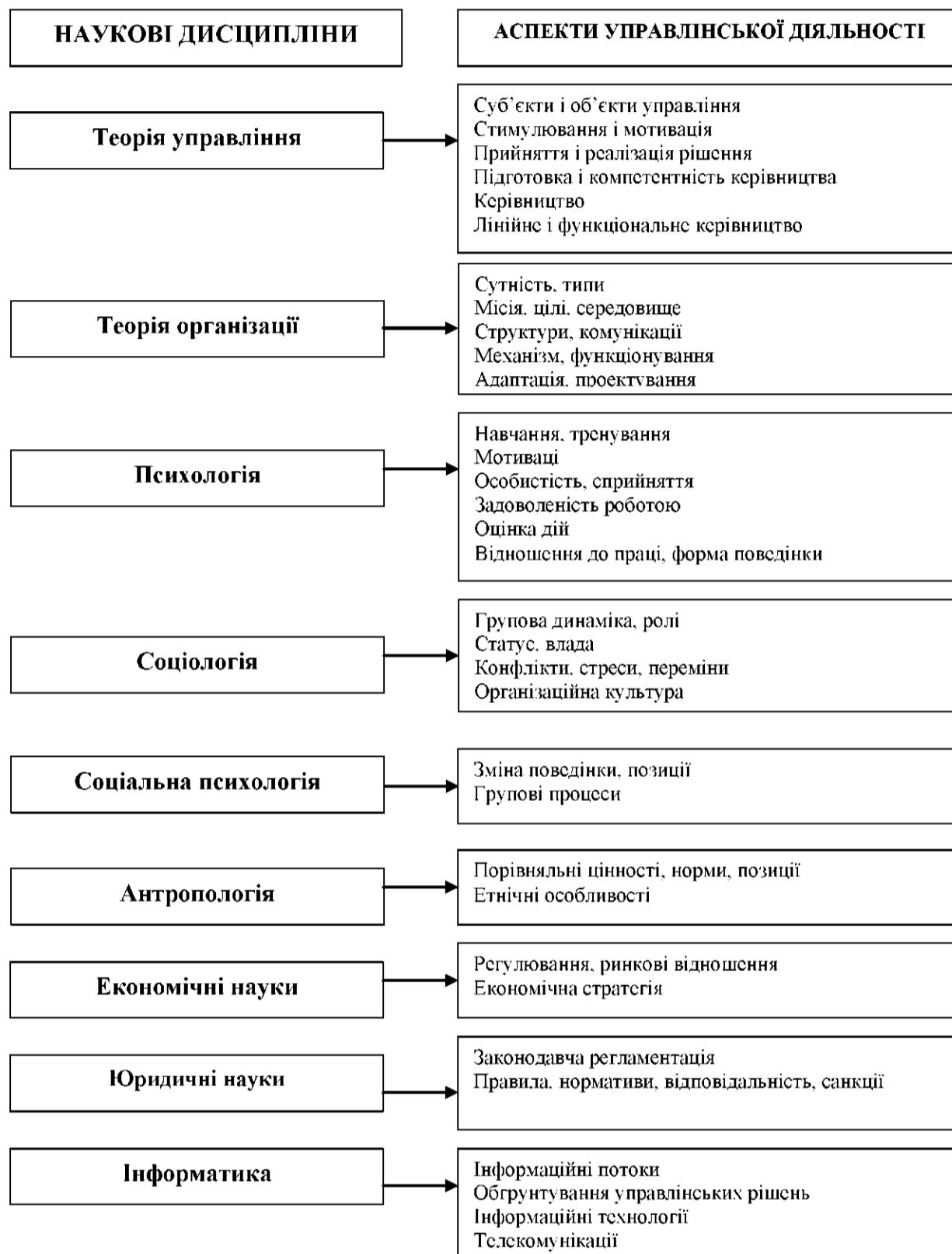


Рис. 1.3. Внесок наукових дисциплін у науку управління [174; 191; 252]

– закон оптимального поєднання централізації й децентралізації (припускає, з одного боку, централізоване, концентроване управління, тобто наявність певної вертикалі, з іншого – необхідність передачі окремих функцій управління підлеглим);

– закон демократизації управління (залучення всього персоналу до процесу управління, встановлення таких відносин між керівником і підлеглим, коли дії першого викликають позитивну відповідну реакцію другого, коли в системі управління організацією приймає участь весь персонал);

– закон часу в управлінні передбачає наявність певних часових відрізків для прийняття й реалізації управлінських рішень [174; 200; 247].

Виражаючи внутрішні і найбільш істотні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності предметів і явищ об'єктивної дійсності, закони є своєрідними регуляторами практики управління соціальними системами, адже тільки при повному врахуванні їхньої дії можна успішно досягти цілей, і навпаки – мета стає недосяжною, якщо вона суперечить вимогам певних законів, зв'язкам координації і субординації.

Наступним значущим аспектом дослідження є з'ясування того, що своєрідними регуляторами управління є його принципи – найбільш загальні правила та рекомендації, які мають враховуватися та виконуватися керівництвом на всіх рівнях. Вони відображують пізнання найбільш суттєвих зв'язків та відношень різних сторін управління, є результатом наукового узагальнення практичної роботи органів управління в різних умовах обстановки. Принципи від законів управління відрізняються тим, що закони існують та діють об'єктивно, незалежно від волі та бажання людей, а принципи формулюються в інтересах практики й застосовуються в залежності від конкретних умов [174], є ланкою, що поєднує фундаментальні основи теорії управління – його закони та управлінську практику. Основна вимога до принципів управління полягає в тому, щоб їх реалізація підвищувала ефект управління на основі побудови системи управління в конкретних умовах.

На підставі аналізу комплексу теоретичних джерел основними принципами управління організацією визначаємо:

– *принцип наукової обґрунтованості практики управління*, дотримання якого передбачає: побудову системи управління у кожному окремому випадку на основі попереднього наукового аналізу; виконання вимог законів управління; володіння управлінцями теорією управління;

– *принцип ефективності* (ефективність є відношенням результату до затрат; ефективним вважають управління, яке забезпечує максимізацію співвідношення результату до затрат):

– *принцип раціональності* (вимагає вибору найкращого варіанта рішення, побудови організаційної структури, дотримання оптимального співвідношення між результатами та затратами тощо; порівняння його з принципом ефективності дає підставу для висновку, що максимальне не рівнозначне раціональному, що раціональне рішення – це найприйнятніший варіант для певних умов, а принцип раціональності динамічніший, ніж принцип ефективності) [148];

– *принцип неперервного вдосконалення процесів і методів управлінської діяльності* (процеси і методи управління, які довели свою ефективність на певному етапі розвитку організації, можуть виявитись недостатніми чи навіть шкідливими на іншому етапі);

– *принцип поділу праці*, метою якого є виконання роботи, більшої за обсягом, кращої за якістю при застосуванні однакових зусиль, що досягається завдяки скороченню кількості цілей, на які мають бути спрямовані зусилля та увага;

– *принцип повноважень та відповідальності* (повноваження – це право віддавати наказ, а відповідальність – його протилежність: там, де надаються повноваження, виникає відповідальність);

– *принцип дисципліни* передбачає справедливе застосування санкцій, слухняність і повагу до досягнутих узгоджень між керівництвом організації та її персоналом;

– *принцип єдиноначальності* (підлеглий має одержувати накази від безпосереднього начальника і звітувати тільки перед ним);

– *принцип спільної спрямованості* (кожний структурний підрозділ, що діє у межах однієї мети, має поєднуватись єдиним планом та мати одного керівника);

– *принцип підпорядкування особистих інтересів загальним* (інтереси однієї особи чи групи співробітників не повинні переважати інтересів

організації);

– *принцип мотивації (заохочення) персоналу* (для забезпечення відданості й підтримки персонал організації має одержувати справедливу заробітну платню за свою працю та отримувати нематеріальні стимули – подяки, нагороди тощо);

– *принцип поєднання централізації й децентралізації* (визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати та знаходження оптимальної рівноваги між централізацією та децентралізацією);

– *принцип порядку* (місце для всього і все на своєму місці);

– *принцип справедливості* (поєднання доброти та правозумовленості, що спонукає до самовідданої служби);

– *принцип скалярного ланцюгу (ієрархічності)* (оптимальний перелік осіб на керівних посадах, починаючи від особи, яка має найвищий статус, до керівництва нижньої ланки);

– *принцип стабільності робочого місця персоналу* (висока плинність кадрів знижує ефективність організації; посередній працівник, який тримається за місце, має перевагу перед талановитим, який не цінує свого місця в організації);

– *принцип ініціативи* (підлеглим має надаватись право розвивати і виконувати їхні власні плани дій, щоб розв'язувати проблеми на своєму робочому місці; можливість реалізовувати власні здатності й амбіції надає організації сили та енергії);

– *принцип корпоративного духу* (ефективність є результатом гармонії персоналу) [122; 126; 148; 157; 167].

Основна вимога до принципів управління полягає у тому, щоб їх виконання підвищувало ефект управління; тому майбутньому офіцерові необхідно вміти ними користуватися і на цій основі будувати власну систему управління в конкретних умовах.

Розробляючи та реалізуючи принципи управління, рекомендовано враховувати такі положення:

1) застосування певних принципів гарантує ефективність управління

лише у певному місці, за певних умов і впродовж певного часу;

2) принципи управління забезпечують ефективні результати за умови їх системного використання;

3) принципи не варто догматизувати (вважати універсальними для будь-яких ситуацій);

4) науковому узагальненню підлягають ті принципи управління, які стабільно гарантують очікуваний результат й апробовані практикою [167].

Військове управління вважають специфічною галуззю соціального управління, оскільки всі командири є професійними управлінцями. В умовах демократизації суспільства та військових дій на сході України для командирів актуальності набувають не тільки вміння управляти військами в складних умовах обстановки, але й соціальні, юридичні, економічні та інші аспекти управлінської діяльності. У своєму дослідженні А. Бухун доводить, що командир стане дійсно військовим керівником, лідером дорученої йому ланки військової організації, якщо він зросте до рівня громадянина [35; 36]. Усі великі полководці не тільки володіли стратегією і даром передбачення, але й були тонкими психологами, компетентними адміністраторами, тобто досконало володіли мистецтвом військового управління, тому кожний сучасний командир має розуміти сутність і зміст військового управління.

Аналіз комплексу різнопланових джерел з проблеми свідчить, що військове управління розглядається складником соціального управління; як і в управлінні будь-якою сферою людської діяльності у ньому можна виділити суб'єкт і об'єкт управління. Суб'єктами військового управління є командири і начальники всіх ступенів, пункти управління, штаби, інші органи військового управління. Об'єктами військового управління вважають підрозділи, частини, з'єднання, військові формування й установи, що розглядаються як окремі структурні елементи військової організації. Важливо, що окремих військовослужбовців також розглядають об'єктами військового управління. Суб'єкт управління отримує інформацію про зовнішні умови і про стан об'єкта управління та виробляє команди управління. Об'єкт управління одержує управлінські команди та функціонує відповідно до змісту цих команд [120].

У науковій військовій літературі управління часто трактується як «управління військами», про те ці двоє понять відрізняються за їхньою сутністю. У воєнному мистецтві управління військами розглядається як цілеспрямована діяльність командирів, штабів та інших органів управління з підтримання боєготовності військ, підготовки їх і керування ними в ході виконання службово-бойових завдань [174]. Суттєву відмінність управління військами від військового управління учені вбачають у тому, що управління військами окрему людину як об'єкт управління не розглядає; тут частіше оперують поняттями «сили і засоби», «спосіб виконання завдання», «ресурси» тощо, про окрему людину – військовослужбовця – не йдеться.

Адаптування спеціальних положень теорії управління, військового управління та можливостей педагогічної науки у процесі підготовки військових фахівців засвідчує необхідність застосування інструментарію низки педагогічних наукових підходів, зокрема – особистісно-соціального, котрий гармонізує інтереси особистості і суспільства [174; 175]. Принципові зміни в економічній, політичній та оборонній сферах, розвиток демократичних принципів управління змушують керівників опановувати сучасні підходи до управління військовими колективами та військовими організаціями загалом і окремими військовослужбовцями зокрема. Функції військового керівника в умовах дії демократичних принципів управління значно ускладнилися у порівнянні з його функціями під час панування адміністративно-командної системи управління, перед ними виникають такі проблемні завдання, як вирішення комплексу соціальних питань, пошук найбільш ефективних стилів керівництва та вдосконалення мотивації дій підлеглих, розвиток самоуправління з одночасним зміцненням єдиноначальності та військової дисципліни.

Головне призначення військових формувань (підрозділів) – їх бойове (службово-бойове) застосування у відповідності до конституційних та інших правових норм при ускладненні обстановки. Очевидним є й те, що за умов мирного часу командир підрозділу виконує завдання, не пов'язані безпосередньо зі службово-бойовою діяльністю. Причини ускладнення

обстановки воєнного характеру зумовлюють те, що зміст військового управління набуває історичних змін у залежності від оперативної обстановки (в теорії управління під оперативною обстановкою розуміють зовнішнє середовище об'єкта управління) [174].

Головною метою командира військового підрозділу є підтримання бойової здатності цього підрозділу на рівні, який забезпечить гарантовану реалізацію його бойового потенціалу і вирішення поставлених завдань у встановлений термін за різних умов обстановки. Виходячи з цього, здобуття навичок управлінської діяльності в бойових умовах вважають пріоритетним.

В умовах демократизації суспільства для командира особливої актуальності набувають соціальні, юридичні, економічні та інші аспекти управлінської діяльності у повсякденних умовах. Управління повсякденною діяльністю підрозділів військ полягає в цілеспрямованій діяльності командирів (начальників), штабів та інших органів військового управління щодо підтримання бойової та мобілізаційної готовності підрозділів на рівні, який забезпечує гарантовану реалізацію їх бойового потенціалу і вирішення поставлених завдань, а також забезпечення нормальних службово-побутових умов, бойового навчання, статутного порядку та військової дисципліни [62; 174].

Складниками повсякденної управлінської діяльності командира підрозділу є:

1) реалізація заходів з бойової й мобілізаційної готовності;

2) бойова підготовка особового складу;

3) виховна робота та робота з кадрами;

4) заходи служби військ;

5) підтримання озброєння, бойової техніки та транспорту в готовності до застосування;

6) керівництво господарством (Додаток Б).

На відміну від Збройних Сил, що за умов мирного часу переважно виконують завдання повсякденної діяльності, основу якої становить бойова підготовка, війська Національної гвардії України, крім того, виконують

покладені на них службово-бойові завдання, тобто займаються службово-бойовою діяльністю постійно.

Службово-бойову діяльність планового характеру прийнято називати бойовою службою, під якою розуміють застосування підрозділів, частин і з'єднань НГУ у звичайній оперативній обстановці при виконанні завдань з патрулювання, охорони, конвоювання тощо в постійній готовності до дій за надзвичайних обставин (ситуацій) [89]. Тому управління силами й засобами, що залучаються до виконання таких службово-бойових завдань, має здійснюватися так, щоб забезпечувалася висока ефективність їх дії на основі раціональної розстановки, своєчасного маневрування, високої активності несення служби, підтримувалася постійна готовність до виконання завдань, які виникають при раптових ускладненнях обстановки, тому відрізняють завдання планового характеру і ті, що виникають раптово. Останні зазвичай пов'язані з різкими змінами оперативної обстановки і вимагають від командирів особливих знань, умінь, ставлення до підлеглих, які власне й характеризують цих командирів як професіоналів військової справи.

Складову військового управління, що охоплює управління підрозділами при виконанні службово-бойових завдань, прийнято називати управлінням військами. Управління військами за будь яких умов включає: безперервне добування, збір, вивчення й узагальнення даних обстановки; прийняття рішення; доведення завдань до підлеглих військ; планування виконання поставлених завдань; організацію і підтримку безперервної взаємодії; організацію і здійснення заходів щодо підтримки бойової готовності і боєздатності військ, всебічного забезпечення виконання поставлених завдань; організацію системи управління, безпосереднє керівництво підготовкою підрозділів до виконання поставлених завдань, постійний контроль за їх виконанням і надання підлеглим необхідної допомоги [174; 272].

Основою такого управління є рішення командира, який несе повну відповідальність за керівництво підпорядкованими йому підрозділами (військовими нарядами) й успішне виконання ними завдань, здійснює управління підрозділами, вартами (військовими нарядами) особисто і через

штаб. Особисто оцінюючи обстановку, командир зобов'язаний своєчасно приймати рішення, ставити завдання підлеглим і здійснювати контроль за діяльністю підрозділів, варт (військових нарядів). Найбільш складними вважають завдання, що виконуються в умовах воєнного часу, коли противник свідомо застосовуватиме сучасні види зброї.

Отже, управлінську діяльність командира підрозділу, залежно від умов обстановки, поділяють на такі складники:

- 1) управління повсякденною діяльністю підрозділу;
- 2) управління підрозділом при виконанні службово-бойових (бойових) завдань мирного часу:
 - а) управління бойовою службою підрозділу (у плановому режимі);
 - б) управління підрозділом з надзвичайних обставин (ситуацій);
- 3) управління підрозділами при виконанні службово-бойових (бойових) завдань воєнного часу.

Аналіз змісту управлінської діяльності командира за різних умов обстановки та розуміння сутності управління як функції будь-якої організованої системи дозволило вченим провести визначення військового управління як цілеспрямованої діяльності командирів, штабів та інших органів управління з вироблення й реалізації керуючого впливу на окремих військовослужбовців, військові формування та установи щодо підтримання боєздатності військ, підготовки до виконання і керівництво ними при виконанні бойових і службово-бойових завдань а також забезпечення необхідних службово-побутових умов, бойового навчання, статутного порядку та військової дисципліни [174; 175].

З цього розуміємо, що майбутній офіцер НГУ як військовий керівник несе особисту відповідальність перед державою за функціонування дорученого йому підрозділу і має чітко визначені засоби впливу на підлеглих. Водночас учені підкреслюють: специфікою сучасного військового управління є його зорієнтованість не військове лідерство. Якщо в англомовних країнах нині говорять про військове управління, то переважно застосовують термін «Military Leadership». Наприклад, у армії США командири всіх ступенів керуються

польовим статутом FM 22-100 Military Leadership [174].

Результати аналізу психолого-педагогічної літератури засвідчили на засадах особистісного наукового підходу, що проблему лідерства вчені вивчають у різних аспектах. Г. Андрєєва, С. Батишев, В. Ільїн, І. Кон, А. Маркова, Л. Орбан-Лембрик досліджують питання розвитку особистісних властивостей і лідерських якостей у поєднанні з професійними навичками й уміннями; окремі праці психологів і педагогів присвячені дослідженню структури групового лідерства (Є. Зайцева, Л. Уманський). Щодо формування лідерських якостей майбутніх офіцерів, то необхідно зазначити, що науковці В. Балашов, О. Барабанщиков, Л. Боровик, П. Городов, В. Давидов, О. Діденко, Д. Іщенко, В. Кельбя, І. Новак, Є. Потапчук, О. Сафін, Д. Таушан, І. Томків, В. Чернявський розглядають їх у контексті професійної підготовки у вищих військових закладах освіти (Додаток В).

Військове лідерство (здатність керувати) нині трактують як результат добре продуманої системи навчання й виховання. В історії військової сфери України зразком інноваційного військового лідера вважають Богдана Хмельницького, який розумів, що полководець не може сам охопити своєю увагою і впливом весь бій, але зобов'язаний управляти процесами: «Хмельницький виявився надзвичайною індивідуальністю, людиною великого розуму й залізної волі, організатор зроду й володар. Він вирізнявся поривчастою вдачею, нагальністю, безоглядністю й енергією, умів опанувати маси, зробити їх своїм знаряддям, знав, як підтримати послух і дисципліну, умів свої полки навіяти духом відваги й завзяття. Він був великим полководцем. У способах ведення війни був безоглядний, не визнавав ніяких вагань, ні пересудів, кожний шлях, що вів до перемоги, був для нього однаково добрий» [198].

Геніальним військовим керівником увійшов в історію О. Суворов. Передумовою успішного управління військом він вважав глибокі знання, уміння застосовувати їх на практиці в конкретній обстановці. Результати аналізу документів про полководницьку діяльність О. Суворова свідчать про струнку систему формування в офіцерів навичок та якостей, що сприяють

успішному виконанню управлінських функцій. Ці якості вчені визначають як індивідуально-вартісні (патріотизм, твердість характеру, ініціатива, сміливість, сила духу, мужність) і професійно-значущі (комплекс прийомів, навичок військової людини, тактичного й стратегічного мислення, що поєднував людей у русі до єдиної мети). Твердим переконанням полководця було те, що офіцер повинен уміти не просто віддавати накази, а вести за собою людей, бути справжнім лідером. Як бачимо, військова дійсність визначала необхідність підготовки офіцера-лідера, який має глибокі знання, може вести за собою підлеглих не тільки силою наказу, але і своїм авторитетом [198].

Сучасні процеси реформування Збройних Сил України загалом і НГУ зокрема викликають підвищений інтерес до проблеми лідерства. Оптимальне функціонування структурних компонентів військової системи, принципи демократії, що утверджуються нині у військових колективах, необхідність в умовах бойових дій на сході країни вирішувати складні завдання вимагають пильної уваги до тих, кому сьогодні доручено керівництво частинами й підрозділами. Виявлення механізму формування лідерства в умовах військової організації є важливим як щодо розробки легітимної процедури просування особистості до лідерства у структурі військового управління, так і щодо можливості керування цим процесом, утвердження оптимальних варіантів взаємодії лідерів зі своїми однодумцями, прихильниками й опонентами. Невирішеними нині є питання визначення складників готовності майбутніх офіцерів до лідерства, що потребує більш детального аналізу цього феномену та визначення особливостей організації роботи у цьому напрямі в системі професійної підготовки офіцерів оперативно-тактичного рівня.

У наш час процеси реформування у війську, рівень та якість завдань, які вирішують силові структури, підтверджують необхідність підготовки офіцерів-лідерів, психологічно готових реалізувати в конкретних ситуаціях й умовах службово-бойової діяльності природні й набуті індивідуальні властивості, повести за собою підлеглих не лише силою наказу [198]. Загальнозрозумілим стає положення про те, що для ефективності управління військовими підрозділами важливе значення має зближення позицій офіційного керівника й

лідера, що забезпечить найбільш якісне функціонування правоохоронної системи в цілому й кожного її структурного елемента зокрема.

Водночас учені підкреслюють складний стан розробки питань лідерства у системі воєнно-політичного знання, де, здавалося б, військовий керівник як формальний лідер мав би привертати увагу науковців хоча б на соціально-психологічному чи воєнно-стратегічному рівні [137], де нагальною є потреба дослідження феномена політичного лідерства як на загальнотеоретичному рівні, так і на рівні галузевому, де лідерство співставляється з керівником військової організації держави – формальним лідером. А. Паперін вказує, що культура політичного управління не відокремлена від конкретних соціальних практик управління в різних соціальних сферах, бо саме з них генеруються певні стилі лідерства [179, с. 211]. Методологічними підставами для вирішення поставлених питань визначено: загальне філософське положення щодо суперечливої єдності свободи і відповідальності суб'єктів соціальних дій; засади теорії лідерства; особистісно-діяльнісний підхід, який вважають одним із провідних, бо лідер – це не відлюдник, його особистість, реалізується у формах суспільно-значущої діяльності; лідерство в аспекті політично-управлінському характеризує механізм передачі і здійснення влади від соціальної групи до особистості. Крім того, феномен лідерства, на думку вчених, варто аналізувати у зв'язку з проявами демократії, а не елітаризму, як це побутує в сучасних політологічних дослідженнях, бо лідер національного масштабу очолює маси, спирається на їхню підтримку й нерідко визначається самими народними масами [179].

Сучасне розуміння взаємодії керівництва і лідерства у будь-якій суспільно значущій сфері зумовлюється рівнем диференціації та інтеграції соціальної групи, соціуму загалом, що уможлиблює передачу керівної ролі особистостям з лідерськими якостями [82; 219]. У цьому випадку військовий керівник воєнно-політичного (стратегічного рівня) управління як формальний лідер з відкритими можливостями стає здатним до виконання ролі загальнонаціонального лідера. Характеризуючи риси воєнних керівників, із яких виростили політичні лідери загальнонаціонального масштабу (Марк

Антоній, Юлій Цезар, Олександр Македонський, Богдан Хмельницький, Наполеон Бонапарт, Дуайт Ейзенхауер, Шарль де Голль), учені відзначають: практичний конкретний розум лідера, який не переймався створенням складних планів, а був невід'ємним від їх виконання, уміння охопити проблему загалом з надзвичайною увагою до деталей, сміливість задумів і обережність у виборі варіантів; здатність прийняти непопулярне рішення і взяти відповідальність на себе, сміливість думки, мужність розуму.

Одним із перших воєнно-політичних лідерів Нового часу, що звернувся до цієї проблеми, був Наполеон Бонапарт. У своїх воєнно-теоретичних працях він доводив, що саме військовий керівник повинен поєднувати протилежні якості – волю (твердий характер) та особливо уважне ставлення до людей, розумові здібності, пам'ять і сильні емоції.

Роль лідера полягає в умінні повести людей за собою, забезпечити існування таких зв'язків у системі міжособистісних взаємин, які сприяли б вирішенню конкретних завдань в рамках єдиної мети. Таким чином, лідер – це вагомий елемент упорядкування системи людської взаємодії і значуща особистість у рамках військової організації.

Чи підходить офіцер для ролі лідера, залежить від визнання за ним іншими підлеглими якостей переваги, які вселяють їм віру в нього і спонукають визнати його вплив на себе. Природне лідерство – коли вплив виходить з визнання іншими членами групи (колективу) особистої переваги лідера. Причому тут важливе не те, що офіцер має якості переваги, а те, що його підлеглі визнають володіння цими якостями [167].

Українські вчені підкреслюють: часто вплив лідера залежить від ситуації. Більш високий інтелект, підготовка або досвід можуть з'явитися лише частковою підставою для лідерства. Зазвичай вирішальне значення має схильність до домінування, а саме – вміння виявляти ініціативу в міжособистісних відносинах, привертати увагу інших, пропонувати їм рішення, здатність розмовляти на їхній мові. У цьому випадку роль лідера військового колективу полягає в тому, щоб втілювати погляди своїх прихильників в узгоджену програму дій [97].

Вітчизняна військова психологія визначає відмінність між так званим «формальним» і «неформальним» лідерством. У першому випадку вплив заснований на офіційному становищі в організаційній структурі підрозділу, а в іншому – на визнанні військовослужбовцями особистої переваги одного з них. Неформальний лідер визнається «знизу», а формальний (наприклад, командир або начальник) призначається офіційно для управління підрозділом. Учені рекомендують враховувати, що психологія військового колективу за своїм змістом і формами прояву виключно різноманітна; водночас існують узагальнені характеристики лідерства, які дозволяють офіцерові (формальному лідерові) робити висновок про можливості співпраці з неформальними лідерами військового колективу, підпорядкованого йому [97].

Отже, із зазначеного вище можна зробити висновки, що до головних ознак, які роблять військове управління специфічним, учені відносять такі:

- органи військового управління створюються державою і є носіями державної влади, яка реалізується в особливій формі правового впливу на об'єкти військового управління; особливість полягає в тому, що об'єкти військового управління повинні безперечно, чітко і у встановлені терміни трансформувати рішення органів військового управління у процес власного функціонування;

- об'єкти військового управління мають у своєму складі озброєння, військову і спеціальну техніку, а суб'єктам військового управління надається право у визначених законодавством випадках їх застосовувати;

- військове управління – багаторівневе; його рівнями є: стратегічний (вищий, державний), оперативний (оперативно-стратегічний і оперативно-тактичний), тактичний (підрозділ, військова частина, з'єднання);

- реалізація 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 [241].

Військове управління охоплює практичну сторону військової діяльності щодо вирішення організаційно-управлінських завдань воєнного будівництва, забезпечення життєдіяльності військових формувань у мирний і воєнний час та

їх застосування з метою забезпечення воєнної безпеки країни і виконання інших функцій, пов'язаних із застосуванням значних сил і засобів у порядку, передбаченому законами країни. Аналіз змісту поняття та визначення специфічних ознак військового управління дають підставу стверджувати, що управлінська діяльність командира має бути жорстко регламентованою, адже за кожним його рішенням стоїть ризик, пов'язаний з технікою, матеріальною відповідальністю та людьми; проте важливими у зазначеному контексті є аспекти лідерства та особистісної зорієнтованості управлінської діяльності конкретного командира.

З цілей військової організації випливають завдання організації, її структурних підрозділів і окремих військовослужбовців (службовців) як способи реалізації цілей шляхом управління силами і засобами. Завдання – це запропонований комплекс заходів, який має бути виконаний у заздалегідь обговорений термін в межах виділених ресурсів. З технічної точки зору, завдання пропонуються не військовослужбовцю, а його посаді. Кожна посада включає низку завдань, що розглядаються як необхідний внесок у досягнення мети організації. Вважається, що якщо завдання виконуються своєчасно і в межах заданих ресурсів, військова організація має свою культуру та діє успішно. Тому для обґрунтування зазначеного вище застосовуємо методолого-теоретичний інструментарій культурологічного наукового підходу.

Організаційна культура містить характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, у їхніх судженнях, відносинах, способах розв'язання проблемних ситуацій, в обладнанні і внутрішній естетиці тощо [199].

Внутрішнє середовище військової організації пронизане організаційною культурою. Організаційна культура сприяє тому, що ця організація є сильною структурою і стійко виживає у зовнішньому середовищі. Водночас особлива важливість організаційної культури полягає в тому, що вона не тільки визначає стосунки між людьми в організації, але й потужно впливає на те, як організація взаємодіє із зовнішнім оточенням. Через те, що організаційна культура не має

явно вираженого прояву, її складно аналізувати, проте декілька стійких моментів учені виокремлюють для того, щоб виявити ті слабкі та сильні сторони, яких організаційна культура надає організації. Розумінню організаційної культури сприяє з'ясування того, чи існують в організації стійкі заповіді, неписані норми поведінки, ритуальні заходи, традиції, символи, герої тощо, наскільки про це інформовані всі співробітники організації та як вони ставляться до всього зазначеного. Уяву про організаційну культуру формує спостереження за тим, як співробітники працюють на своїх робочих місцях, як вони співають один з одним, яким темам вони віддають перевагу в розмовах [167; 174; 175].

Водночас до значущих ознак організаційної культури відносять виправданий поділ праці за наявними рівнями структурної підпорядкованості та притаманну цим рівням специфіку. Вертикальний поділ управлінської праці у військовому управлінні побудовано на виділенні трьох його рівнів: нижчого, середнього і вищого. До нижчого рівня належать управлінці, що мають у своєму підпорядкуванні рядовий склад (співробітників виконавчої праці): командир відділення, начальник лабораторії тощо. Вони здійснюють управління такими первинними підрозділами, як відділення, розрахунок, солдатська їдальня, майстерня, лабораторія тощо. Середній рівень – найбільш чисельний, що складає за деякими даними 50-60 % загальної чисельності військових управлінців, включає командирів підрозділів, які складаються з декількох первинних утворень (структурних одиниць). Це може бути взвод і вище: командири рот, батальйонів, начальники відділів, начальники кафедр тощо. Сюди входять керівники штабних і функціональних служб управління організації, а також начальники допоміжних і обслуговувальних служб. Вищий рівень – це адміністрація (управління) організації, що здійснює керівництво загалом, її функціональними й бойовими підрозділами. На цьому рівні зайнято усього 3-7 % загальної кількості військових управлінців [174; 175].

Фактичне число рівнів в організаціях може коливатись від одного-двох у малих організаціях і до вісьмох-десятьох у стратегічних об'єднаннях. Відповідно змінюється й зміст завдань, розв'язуваних на різних рівнях.

Загальним є те, що на кожному з них передбачається певний обсяг робіт за функціями управління, що власне становить горизонтальний поділ обов'язків (праці) управлінців за функціями. Горизонтальний поділ обов'язків управлінців припускає їх спеціалізацію за ключовими сферами діяльності, що утворюють підсистеми організації. Інколи горизонтальний поділ управлінської діяльності називають функціональними сферами контролю. Функціональна структура робіт на кожному рівні неоднакова: на вищому рівні управління превалюють функції планування і контролю; на нижчому і середньому рівнях керівники зайняті організуванням спільної діяльності підлеглих, тому ця функція, поряд із мотивуванням, стає найбільш важливою [55].

Відповідну організаційну культуру і складність управлінських робіт враховують у вимогах, яким повинні відповідати командири і військові управлінці під час обіймання певних посад; стосовно цього у військових формуваннях України виділяються такі посади управлінського персоналу:

- керівники: командири та їх заступники;
- спеціалісти: з інженерного, технічного, тилового, медичного забезпечення; з виховної роботи та морально-психологічного забезпечення, спеціалісти зв'язку, РХБ захисту, РЕБ, юридично-правового, кадрового, фінансового забезпечення;
- обслуговуючий персонал: зв'язківці, діловоди, комендантська служба тощо [174].

Організаційна культура містить структурний компонент, який відображує те, що командири складають одну з найбільш значущих груп управлінського персоналу, а їхня управлінська праця є найскладнішою. Професійно-кваліфікаційний поділ обов'язків військових управлінців відповідає їх освітньому, освітньо-кваліфікаційному рівневі та рівневі військової освіти: за освітніми рівнями обов'язки управлінців покладаються на осіб з неповною вищою освітою, базовою вищою освітою та повною вищою освітою; за освітньо-кваліфікаційними рівнями обов'язки управлінців поділяються між бакалаврами, спеціалістами і магістрами; за рівнем військової освіти обов'язки управлінців виконують молодші командири, офіцери управління тактичного,

оперативно-тактичного та оперативно-стратегічного рівнів.

Вертикальний поділ управління на вищий, середній та нижчий, як нами вже зазначалося, існує в теорії управління для будь-якої організації. У військовому управлінні зазвичай говорять про рівні та ланки управління. На сучасному етапі розвитку воєнної організації України існують три рівні військового управління: тактичний, оперативний і стратегічний. Якщо вести мову про рівні управління воєнною організацією України та їх ланки, то аналіз матеріалів з досвіду роботи свідчить, що враховується масштаб військових підрозділів і формувань, а саме:

1. Військові підрозділи і формування тактичного рівня становлять військову ланку, наприклад:

- 1.1. Військовий підрозділ (відділення, взвод, рота, лінійний батальйон).
- 1.2. Військова частина (окремий батальйон, полк).
- 1.3. З'єднання (бригада).

2. Військові формування оперативного рівня (об'єднання) становлять оперативну ланку. Оперативна ланка, у залежності від масштабу формування (об'єднання), може поділятися на оперативно-тактичний і оперативно-стратегічний рівні управління [241].

Прикладами військових формувань оперативно-тактичного рівня є:

- 2.1. Армійський корпус (у Збройних Силах).
- 2.2. Територіальне командування (у НГУ).

Прикладами військових формувань оперативно-стратегічного рівня є:

- 2.3. Об'єднане оперативне командування (у Збройних Силах).
- 2.4. Командування Повітряних сил (у Збройних Силах).
- 2.5. Командування Військово-морських сил (у Збройних Силах).
- 2.6. Війська НГ України (у повному складі).

3. Військові формування стратегічного рівня (стратегічний рівень управління) – це Збройні Сили України у повному складі [174; 175; 241].

Наведена класифікація не є повною й остаточною, вона постійно змінюється у процесі розвитку Нової української армії; застосовуються й інші назви підрозділів і військових формувань: розрахунок, батарея, дивізіон,

ескадрилья, флотилія тощо.

Структури військового управління мають такі загальні вимоги з точки зору організаційної культури:

1. Адаптивність (здатність структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі).
2. Гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на вдосконалення технології, появу інновацій).
3. Адекватність (постійна відповідність структури параметрам керованої системи).
4. Спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління).
5. Оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління).
6. Оперативність (недопущення незворотних змін у керованій системі за час прийняття рішення).
7. Надійність (гарантованість достовірності передавання інформації).
8. Економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації).
9. Простота (легкість для розуміння персоналу, пристосування до форми управління та участь у реалізації мети організації) [174; 175; 241; 247].

Науковцями у сфері військового управління доведено, що таке управління може бути успішним лише в тому випадку, якщо воно є стійким, безперервним, оперативним і прихованим.

Вимога стійкості управління означає, що воно повинно здійснюватися в будь-яких умовах впливу протидіючої сторони.

Постійна висока готовність усіх органів управління, а також тих підрозділів, що забезпечують їхню роботу в ході виконання поставлених завдань, морально-психологічна підготовленість особового складу дозволяють успішно вирішувати завдання стійкого управління військами в складних умовах тривалого впливу сучасних засобів протидіючої сторони. Виконання вимоги стійкості управління набуває нині першорядного значення, що зумовлене

насамперед тим, що протидіюча сторона розглядає порушення управління як одну із основних умов досягнення своєї мети. Крім того, вона має і необхідні можливості для вирішення цього завдання.

Для досягнення стійкості управління військами, поряд зі зривом дій сил, спрямованих на порушення такого управління, необхідний цілий ряд заходів тактичного і технічного характеру. Сили і засоби управління повинні розподілятися по створюваних пунктах управління для того, щоб кожен із них міг вирішувати основні завдання управління військами самостійно, тоді при раптовому виході з ладу одного з пунктів збережеться можливість управління підлеглими підрозділами і частинами з інших пунктів. Важливо вміло розосереджувати, приховано розташовувати і вчасно переміщувати створені пункти управління, комплексно використовувати всі технічні засоби управління, суворо дотримуватись вимог прихованого управління військами і безпеки зв'язку, надійно захищати радіоелектронні засоби від радіоелектронного придушення і поразки самонавідною зброєю противника [241].

Вимога безперервності управління передбачає постійний, без усіляких перебоїв у ході підготовки і ведення бою, вплив органів управління на підлеглі підрозділи і частини з метою успішного виконання ними поставлених завдань. У сучасних складних умовах необхідне своєчасне і правильне реагування командира, штабу й інших органів управління на події, що відбуваються постійний вплив на хід підготовки і виконання поставлених завдань. Командир, штаб, інші органи управління не повинні допускати навіть короточасних перебоїв у керівництві підрозділами і частинами в бою. Для досягнення безперервності управління військами необхідно забезпечити постійне функціонування пунктів управління і надійний зв'язок між ними, підлеглими, взаємодіючими підрозділами. Обов'язковою умовою досягнення безперервності управління військами є правильне з'ясування задач, поставлених старшим командиром, знання обстановки і передбачення можливих її змін. Знання і глибокий аналіз умов підготовки і виконання поставлених завдань дозволяють командирові, штабові, іншим органам

управління спрямовувати зусилля військ на подолання труднощів. Кожен командир має призначити собі заступників, крім штатних, передбачити певний резерв сил і засобів зв'язку і бути готовим у будь-який час прийняти на себе керівництво військами у випадку виходу зі строю старшого командира. Якщо управління виявиться порушеним, командири і штаби негайно реалізують усі необхідні заходи для його найшвидшого відновлення.

Під оперативністю управління розуміють швидке здійснення всіх заходів щодо управління військами при підготовці й у ході виконання поставлених завдань, що забезпечує випередження дій протилежної сторони. В умовах постійної боротьби сторін за вигравш часу оперативність військового управління набуває найважливішого значення. У сучасних умовах усі заходи щодо організації бойового застосування і управління військами в ході їх виконання повинні проводитись із мінімальними витратами часу, щоб забезпечити військам упередження протидіючої сторони у діях. Це досягається постійним знанням командирами обстановки і швидким реагуванням на її зміни, своєчасним уточненням (при необхідності) раніше прийнятого рішення і поставлених підлеглим завдань, а для цього вирішальне значення мають швидке добування даних про будь-які зміни обстановки, своєчасність доповідей підлеглих, особливо при раптових і різких змінах обстановки, добре налагоджена інформація з боку старшого командира і сусідів. Таким чином, оперативність управління досягається високою особистою підготовленістю командирів, офіцерів штабів, начальників родів військ, спеціальних військ і служб, умілим виконанням ними своїх функціональних обов'язків, організованістю і злагодженістю в діях всіх органів управління, застосуванням таких методів роботи, при яких витрачається мінімально необхідний час на заходи щодо управління військами та є значущою ознакою організаційної культури [39].

Прихованість управління військами полягає у збереженні в таємниці від противника всіх заходів, проведених командирами, штабами, начальниками родів військ, спеціальних військ і служб у період підготовки й у ході виконання бойових завдань. Як свідчить досвід виконання бойових завдань, через

порушення скритності управління війська нерідко несли невинуваті втрати і не виконували поставлених задач. Прихованість управління військами досягається виконанням комплексу заходів: суворе обмеження кола посадових осіб, що посвячуються в замисел на виконання бойового завдання; збереження в таємниці діяльності тих, хто бере безпосередню участь у розробці і реалізації найбільш важливих завдань управління; дотримання правил і порядку ведення переговорів по технічних засобах зв'язку. В інтересах забезпечення прихованості управління військами застосовується спеціальна апаратура, а також кодування документів, використовуються таблиці позивних і сигналів, переговорні таблиці і кодовані карти; важливе значення мають утаємничене розміщення і переміщення пунктів управління. Майбутні офіцери оперативно-тактичного рівня мають бути готовими до маскуванню елементів системи управління військами і постійних дезінформації та провокацій протидіючої сторони [174].

Аналіз різнопланових джерел уможливив загальний висновок: військове управління є складником соціального управління. Як і в управлінні будь-якою сферою людської діяльності, у ньому виділяють суб'єкт і об'єкт управління: суб'єктами військового управління є командири й начальники всіх ступенів, пункти управління, штаби, інші органи військового управління; об'єктами – підрозділи, частини, з'єднання, військові формування й установи як окремі структурні елементи військової організації. Важливо, що окремих військовослужбовців у контексті особистісного підходу також розглядають як об'єктів (суб'єктів) військового управління.

Нормативні джерела з проблеми специфікою військових підрозділів Національної гвардії України визнають виконання покладених на них службово-бойових завдань постійно. Службово-бойову діяльність планового характеру прийнято називати бойовою службою, під якою розуміють застосування підрозділів, частин і з'єднань НГУ у звичайній оперативній обстановці при виконанні завдань з патрулювання, охорони, конвоювання тощо в постійній готовності до дій за надзвичайних обставин (ситуацій), тому управління силами й засобами, що залучаються до виконання службово-бойових завдань, має

здійснюватися так, щоб забезпечувалася висока ефективність їх дії на основі раціональної розстановки, своєчасного маневрування, високої активності несення служби, підтримувалася постійна готовність до виконання завдань, які виникають при раптових ускладненнях обстановки, пов'язаних з різкими змінами, що вимагає від командирів особливих знань, умінь, цінностей ставлення до підлеглих, які власне й характеризують цих командирів як професіоналів військового управління. Відмінністю сучасного військового управління є його зорієнтованість на військове лідерство. Аналіз зарубіжних матеріалів свідчить: якщо в англійських країнах нині говорять про військове управління, то переважно застосовують термін «Military Leadership» (в армії США командири всіх ступенів керуються польовим статутом FM 22-100 Military Leadership).

Методолого-теоретичний інструментарій *культурологічного наукового підходу* передбачає врахування характеру, особливостей, стилю організаційної культури, які виявляються в поведінці й реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, у їхніх судженнях, відносинах, способах розв'язання проблемних ситуацій, в обладнанні та внутрішній естетиці тощо. У військовій організації існують усталені заповіді, неписані норми поведінки, ритуальні заходи, традиції, символи, герої тощо, поділ праці за наявними рівнями структурної підпорядкованості та притаманна цим рівням специфіка. Військова організаційна культура містить структурний компонент, який відображає те, що командири становлять одну з найбільш значущих груп управлінського персоналу, а їхня управлінська праця є найскладнішою.

Отже, провідними науковими підходами до розв'язання проблеми формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки визначено: в теорії управління – системний, процесний, ситуаційний; у педагогічній науці – особистісний, особистісно-соціальний, культурологічний, діяльнісний. У підрозділі 1.2 буде з'ясовано можливості компетентнісного та аксіологічного, у підрозділі 2.1 – технологічного наукових підходів щодо вирішення завдань дослідження.

1.2. Адміністративно-управлінська культура майбутніх офіцерів як основа професійної компетентності фахівців з військового управління

У попередньому підрозділі дисертації визначено, що на всіх етапах розвитку та функціонування провідних сфер суспільства (виробництва, культури, науки, освіти, військової справи) країни актуальною є проблема формування і розвитку професійної культури керівників (командирів) та її спрямованість на становлення кожної особистості майбутнього офіцера як компетентного, відповідального, здатного до постійного самовдосконалення фахівця з досконалим науковим, професійним, адміністративним і управлінським світоглядом, розвинутим творчим практичним мисленням, високою адміністративно-управлінською культурою, готового ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ним як суб'єктом управління у різних структурах і установах, а також спроможного неперервно нарощувати свій потенціал і практичний досвід командира у складних умовах сучасного інформаційного суспільства та реальних бойових дій на сході країни. Нині це вважаємо актуальною системною організаційно-управлінською, психологічною та військово-педагогічною проблемою.

До найважливіших цінностей нашої країни належить державність, добробут населення та національна безпека України, помірковане ставлення молодого покоління до життєвих негараздів перехідного періоду, усвідомлення помилок, прорахунків, труднощів та невирішених проблем. Життя поставило завдання віднайти свій власний шлях державотворення, робити його власною працею, продуманою політичною та управлінською культурою, формуючи в народі України психологію державності й патріотизму. Тому держава повинна мати серйозні важелі впливу на формування управлінської культури військових у процесі державотворення в Україні, насамперед за допомогою виховання культури управління в населення та їхньої професійної культури як представників влади. Важелі ці залежать від багатьох чинників, зокрема, від моделей власних вітчизняних та запозичених із загальнолюдських цінностей. Має значення, яка модель береться за основу і як її модифікують із національними цінностями в Україні [241].

Вітчизняні й зарубіжні вчені тлумачать поняття «культура» як багатоманітне й таке, що може трактуватися в зв'язку з контекстами вживання, але в нашому дослідженні культуру в широкому сенсі розглядаємо на засадах культурологічного наукового підходу як сукупність усіх видів перетворювальної діяльності людини і суспільства, а також результати цієї діяльності. Оскільки культура має соціальний характер, то вона має своє закріплення в духовних і матеріальних цінностях, знакових системах, акумулюючи в них певні знання, значення, творчі здібності, уміння людини і забезпечуючи їхню соціальну спадкоємність [248]. Таким чином, якщо говоримо про управлінську культуру, то варто відзначити, що в процесі виконання своїх обов'язків, тобто керування, регулювання та управління соціальною сферою, культура закріплюється і проявляється в матеріальних і духовних цінностях. Духовні цінності існують в ідеологічному, прогностичному наповненні, у формах суспільної свідомості тощо. У вузькому сенсі культура – це система освіти і виховання як специфічний спосіб спадкоємності суспільних надбань людства з метою соціалізації особистості, її професійної підготовки і всебічного гармонійного розвитку [248]. З наведених визначень культури чітко прослідковуються певні функції, що їх має виконувати адміністративно-управлінська культура, яка є носієм певних правил поведінки, здійснює осмислену культурно-перетворювальну діяльність з метою не лише трансляції соціального досвіду, але й забезпечення високого рівня розвитку військової справи та реалізації владних повноважень у цій сфері. Така культура є частиною загальної культури, яка забезпечує сталий розвиток; їй притаманні певні звичаї та традиції; це культура в культурі, тобто феномен, який однозначно не є самостійним, а існує як сегмент цілого. У цьому випадку адміністративно-управлінську культуру вважають домінуючою, але все ж меншою частиною загальної культури, як це видно з осмислення культури взагалі, адже вона представляє окремий організм життєдіяльності суспільства [157]. Одним із важливих елементів такої культури є поведінка в широкому сенсі, оскільки вона відіграє провідну роль в адміністративній та управлінській діяльності й формує стиль керівництва. Культуру поведінки можна визначити

як сукупність моральних вимог, які стають для людини складником її звичок і навичок; це конкретні форми прояву вимог моральності, які охоплюють усі сторони культури людини [248], у нашому випадку – майбутнього офіцера як військового командира.

Сьогодні затребуваним є військовий управлінець, зорієнтований на сучасні суспільні пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й саморозвитку в адміністративно-управлінській діяльності, який володіє різноманітними методиками, технологіями та засобами самоменеджменту, спроможний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності в досить складних умовах функціонування сучасного українського суспільства. Але водночас, як свідчать результати аналізу зразків управлінської діяльності військових керівників, в українському суспільстві спостережено тенденцію зростання кількості таких осіб, які мають недостатню підготовленість до управлінської діяльності в військах, слабкі знання сучасних технологій і засобів управління у бойових (або наближених до бойових) умовах, а також мають незадовільну сформованість адміністративно-управлінської компетентності та культури в результаті набуття фахової освіти.

Проблематиці підготовки майбутніх офіцерів до управління військами присвячені праці Ю. Аллєрова, С. Бабака, Є. Башкатова, В. Довбні, О. Каверіна, А. Пожидаєва, С. Полтарака, І. Роліна, С. Стародубцева, О. Флоріна, М. Шаповала та ін. Заслужують на увагу та впровадження у військових підрозділах аспекти, що розкриваються в педагогічних дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених В. Бондаря, В. Воронцової, В. Гуменюк, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Б. Жебровського, Н. Коломінського, Л. Кравченко, В. Олійника, О. Мармази, В. Маслова, О. Пехоти, В. Пуцова, Т. Сорочан, Т. Сущенко та ін. Питання змісту управлінської культури особистості розглядали Г. Дмитренко, І. Іванова, Н. Костилюва, С. Королюк, А. Мар'яненко, О. Савченко, М. Туленков, Г. Тульчинський, В. Шепель та ін.; особливості управлінської культури на засадах теорії і технологій менеджменту в останні роки досліджували В. Базилевич, Є. Бондаревська, Л. Васильченко, І. Жерносек, І. Зязюн,

Л. Калініна, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, В. Крижко, М. Лапшина, П. Мілютін, Н. Островерхова, Є. Павлютенков та ін. Як окремий напрям учені розглядають аспекти української культури керівників організацій (Б. Гаєвський, В. Іванов, М. Кабушкін, Л. Орбан-Лембрик та ін.).

У вирішенні сучасних проблем управління суспільством постійно зростає роль культурно-аксіологічного чинника. Обґрунтування цього феномену вчені проводять такі: по-перше, духовно-культурні регулятори суспільного життя набувають усе більшої значущості; по-друге, всі вони в переважній більшості стають системоутворювальними в сукупності усіх взаємодіючих у суспільстві сил і проникають у діяльність кожного елемента суспільства, розширюючи зону свого впливу; по-третє, частка інтелектуальної власності в сукупності суспільного продукту невинно збільшується, у більшості розвинених країн вона сягає 50 %, а це своєю чергою підвищує відповідальність суспільства за раціональність використання головного ресурсу – інтелектуального, частиною якого є ресурс управлінський [267]. Тому особливого значення надається складникові загальної культури – культурі управлінській, яка поєднує в собі мистецтво керівництва і мистецтво виконання. Управлінську культуру тлумачать як «сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань та почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління, певну інтегральну характеристику стану управління в Українській державі» [155, с. 27].

Учені виокремлюють такі елементи управлінської культури як органічного складника загальної культури суспільства: управлінські знання (теорія управління, основи менеджменту), відповідна свідомість, почуття, настрої; суспільні відносини, перш за все – управлінські, організаційні, в яких матеріалізуються знання, норми, зразки; управлінська діяльність, яка має творчий характер і в процесі соціалізації дозволяє перетворювати знання, цінності суспільства на стійкі риси особистості – творити як саму особистість, так і її культуру, норми поведінки особистості, мотиви інноваційно-управлінської діяльності [126]. Управлінську культуру також визначають як єдність характерних для нинішнього етапу управлінських знань, почуттів,

цінностей, управлінських та організаційних відносин, ефективної управлінської діяльності. Водночас науковцями неодноразово наголошується, що висока управлінська культура в процесі свого функціонування означає мистецтво управління не лише підлеглими, але й собою [156, с. 158]. Механізм її формування визначають так: формування знань управлінських концепцій і проектів, програм тощо; розвиток управлінських відносин; мотивація творчої діяльності у сфері управління, утвердження поваги до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права; вироблення і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління і об'єднують в цілісність управлінські знання, відносини, творчу діяльність, роботу суспільних інститутів та адміністративних рівнів тієї організації, для якої ця культура призначена.

Науковцями доведено, що досягнення високих результатів у виконанні завдань службово-бойової діяльності тим або іншим підрозділом головно залежить від якості управління. Успіхи підрозділу, як і невдачі, зазвичай пов'язують із його командиром. Не буває поганих військових організацій та колективів, є нестача здібні військові керівники. Можна навести багато прикладів, коли військова організація, «ледве тримаючись на плаву», вмикала «друге» дихання й ефективно виконувала завдання після того, як її очолював обдарований керівник [175]. У процесі служби у кожного військовослужбовця неодноразово виникає питання: «Чому в цього командира справи йдуть добре, а в того, який начебто нічим від нього не відрізняється, – погано?». У більшості випадків непросто дати на це відповідь. Одним із можливих варіантів відповіді, як зазначають учені й військові командири-практики, може бути такий: «Успіх приходить до того, хто здатний знаходити правильні рішення, щоб уникати управлінських помилок» [175]. Щоб управлінські рішення були правильними, необхідно бути професіоналом військового управління з відповідним рівнем адміністративно-управлінської культури та цінностями командира, що відповідає ідеям і положенням культурологічного та аксіологічного наукових підходів.

Учені висловлюють думку, що військовий командир як сучасний

ефективний керівник зобов'язаний відповідати професійному іміджу ідеального управлінця (як це відображено в табл. 1.1).

Для військового командира важливого значення набуває такий компонент управлінської культури як культура мислення, що є однією з форм відображення соціальної дійсності, цілеспрямованості та узагальненого пізнання людьми існуючих зв'язків в управлінських відносинах, творчим продукуванням нових ідей, формуванням явищ та процесів, що мають соціальний зміст або практичне значення для управлінської діяльності [156, с. 27] в обраній ним складній військовій організації.

Таблиця 1.1

Риси сучасного управлінця [156]

АЛЕ	
<p>РІШУЧИЙ ЕНЕРГІЙНИЙ ЖОРСТКИЙ ВЛАДНИЙ НОВАТОР СПОСТЕРЕЖЛИВИЙ БЕЗКОМПРОМІСНИЙ ЦІЛЕСПРЯМОВАНИЙ ОПТИМІСТ ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ДРУЖЕЛЮБНИЙ ГОТОВИЙ РИЗИКУВАТИ НЕ ВТРАЧАЄ ГОЛОВУ ВІД УСПІХІВ</p>	<p>гнучкий не фанатик не жорстокий не гнітючий не меркантиліст не дріб'язковий справедливий не самовпевнений реаліст має почуття гумору дотримується дистанції ретельно все прораховує не засмучується при поразках</p>

Як відомо, складниками управління як специфічного виду соціальної діяльності є:

- 1) планування, що проявляється у визначенні мети і завдань організації та шляхів їх реалізації;
- 2) організація, впорядкування та регулювання діяльності працівників;
- 3) управління персоналом (кадрами) [203].

У сучасних умовах функціонування державного управління останній у цьому переліку, але першорядний за значенням складник – управління персоналом – набуває вирішального значення для успіху діяльності будь-якого колективу. Причому, перспективним стає підхід до персоналу військової організації як до людських ресурсів, що автоматично актуалізує проблему

орієнтації на людину в середовищі військових командирів. Організація життєздатна лише завдяки особистостям і лише у світі особистостей. Всередині військової служби, як й у відносинах із громадянами, «первинною має стати повага до кожної особистості як до людини, незалежно від її заслуг» [200, с. 57].

Для військової сфери це звучить дещо парадоксально, але така трансформація пояснюється тим, що ефективність служби залежить передусім від оволодіння всіма військовими керівниками методами і формами управління та відповідної поведінки. Управління людськими ресурсами обов'язково передбачає наявність уміння не лише розуміти себе та підлеглих, але й бажання командира стати на позицію підлеглих та прийняти їхню точку зору.

Управлінську діяльність командира підрозділу Національної гвардії України (далі НГУ) залежно від умов обстановки (у міру їх ускладнення) поділяють на види управління:

- управління повсякденною діяльністю підрозділу;
- управління підрозділом під час виконання службово-бойових завдань мирного часу (управління бойовою службою підрозділу (у плановому режимі); управління підрозділом під час здійснення заходів надзвичайного стану та за надзвичайних ситуацій);
- підрозділом під час виконання службово-бойових (бойових) завдань воєнного стану [175, с. 6].

Загальновідомо: кожному управлінцю для досягнення певного рівня управлінської культури, а отже – для забезпечення ефективності діяльності військового підрозділу загалом, потрібно досконало оволодівати механізмами власної психології, умінням реально оцінювати власні не лише сильні, але й слабкі сторони та цілеспрямовано працювати над удосконаленням організаторських професійних умінь і навичок ділового спілкування. При цьому завданням управління є не лише постійне самопізнання, але й безперервне особистісне самовдосконалення для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у військовому підрозділі, оскільки, за досвідом американських шкіл менеджменту, у кожній справі 80 % успіху

залежить від керівника і тільки 20 % – від підлеглих. Безперечно, основою управління є людський аспект, оскільки будь-яка проблема організації – це проблема управління людськими ресурсами, під яким розуміємо неперервний процес впливу на військовий підрозділ для організації й координації діяльності задля досягнення найкращих результатів із необхідними для цього затратами.

Таке управління ґрунтується на уявленні про те, що в умовах зростання глобальної конкуренції найважливішим фактором національної конкурентоспроможності стають висококваліфіковані та мотивовані людські ресурси [48, с. 131]. Оскільки основне завдання такого управління полягає в поліпшенні продуктивності не лише співробітників та організації, але і в якості виконання поставлених завдань, то варто пам'ятати, що управління людськими ресурсами, за слушним зауваженням К. Баталя [267, с. 23], у жодному випадку не є просто філантропічною практикою. В обставинах військової дисципліни досить складно сприймати підлеглих як найважливіше надбання організації, проте зрозуміло, що їх необхідно берегти, розвивати, уміло використовувати для успіху кожного службового чи бойового завдання. Для цього потрібно розуміти сподівання, очікування та індивідуальні професійні плани кожного підлеглого, не забувати, що ефективність військовослужбовця у багатьох випадках залежить від його мотивації. Водночас виважені управлінські рішення завжди враховують людський аспект, стосуються не стільки впливу на підлеглих, скільки максимального залучення їхніх професійних можливостей та використання творчого потенціалу.

Бачення військової організації як цілісної системи зумовлює застосування інтегрованої наукової позиції в управлінні людськими ресурсами. Така необхідність пояснюється тим, що спосіб життя організації, основні ціннісні принципи, культурне середовище, характер відносин у військовому підрозділі є джерелами розвитку особистості командира. Реалізація людини у професії – компетентність, професіоналізм, ставлення до результатів роботи, утвердження себе у творчій діяльності, моральна задоволеність життям, спілкуванням, відносинами, що виникають у процесі професійної діяльності – впливають як на загальну комфортність існування індивіда, так і на його моральну

комфортність, що є вагомими складниками культури професійної діяльності [200, с. 125].

Підкреслимо, що інтегрування засад управління людськими ресурсами в загальну стратегію військової організації є найважливішою ознакою культурологічного оновлення управлінської ситуації загалом. Це оновлення, наприклад, полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень у службу за контрактом, при якій кошти на персонал класифікуються не як прикрі неминучі витрати, а як інвестиції, що є головним джерелом військового успіху [152, с. 92]. Підтвердженням цього може слугувати досвід передових армій світу, у яких вкладені в людські ресурси засоби у бухгалтерських звітах свідомо переміщені з графи «витрати» до графи «капіталовкладення». Таким чином, ознакою сьогодення є те, що замість досить фрагментарної структури моделі управління із жорсткими внутрішніми правилами та безособистісним характером стосунків «командир – підлеглий», які вимагають підкорення посаді, а не поваги до особистості, що її обіймає [48, с. 62], застосовуються методи психології лідерства та менеджменту, зорієнтовані на людські ресурси і спрямовані на вирішення принципово нових, довготривалих завдань підвищення службово-бойової ефективності військової організації і підтримку її балансу із зовнішнім середовищем [126, с. 34]. За такого підходу, як підкреслюють науковці [152, с. 92], військовослужбовці перестають бути «кадрами», тепер вони розглядаються як «людський ресурс» та головний фактор успіху, у зв'язку з чим їхня цінність неухильно зростає. Командири ж, які знаходяться на таких позиціях, мають високий рівень управлінської культури.

Отже, необхідність формування адміністративно-управлінської культури військових командирів ставить на перший план завдання оновлення засад військового управління з урахуванням ідей і положень культурологічного та особистісного наукових підходів, які акцентують шляхи і способи, що спонукають до ініціативнішої, відповідальнішої, ефективнішої праці, зорієнтовують на те, що людина (особистість) в управлінні завжди відіграє визначальну роль, адже саме через неї здійснюється персоніфікація

управлінських відносин у військовій організації. Якщо військовослужбовець не буде мотивований командиром як активний і відповідальний учасник службово-бойової діяльності, він не стане свідомим суб'єктом управління.

До головних ознак, що роблять військове управління специфічним та зумовлюють необхідність формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів фахівців проблеми відносять:

1. Органи військового управління створюються державою і є носіями державної влади, яка реалізується в особливій правовій формі впливу на об'єкти військового управління. Особливість полягає в тому, що об'єкти військового управління повинні безперечно, чітко й у встановлені терміни трансформувати рішення органів військового управління у процес власного функціонування.

2. Об'єкти військового управління мають у своєму складі озброєння, військову і спеціальну техніку, а суб'єктам військового управління надається право у визначених законодавством випадках її застосовувати.

3. Військове управління – багаторівневе; його рівнями є: стратегічний (вищий, тобто державний), оперативний (оперативно-стратегічний і оперативно-тактичний), а також тактичний (підрозділ, військова частина, з'єднання).

4. Реалізація управлінських рішень у військовій справі передбачає свідомий ризик, на який мусять іти виконавці. Головним мотивом у їхніх діях у більшості випадків є не матеріальне стимулювання, а почуття відповідальності за безпеку країни [191].

Таким чином, військове управління у сенсі адміністрування (реалізації владних повноважень) охоплює практичну сторону військової діяльності щодо вирішення організаційно-управлінських завдань воєнного будівництва, забезпечення життєдіяльності військових формувань у мирний і воєнний час та їх застосування з метою забезпечення воєнної безпеки країни і виконання інших функцій, пов'язаних із використанням значних сил і засобів у порядку, передбаченому законами країни.

Аналіз змісту військового управління та визначення його специфічних

ознак дають підставу стверджувати, що адміністративно-управлінська діяльність командира має бути жорстко регламентованою, адже за кожним його рішенням стоїть ризик, пов'язаний із людьми, технікою та матеріальною відповідальністю.

Це зумовлює посилення уваги до адміністративного компонента професійної культури майбутніх офіцерів та до необхідності його розгляду на засадах компетентнісного підходу, який уможлиблює поєднання військових знань, умінь, навичок, досвіду, цінностей з питаннями демократії та культури демократичного врядування в країні загалом. Подібні завдання висвітлювалися відомими зарубіжними авторами (Макс Вебер, Карл Поішер, Фрідріх А. Гаєк, Роберт Д. Патнем, Карл-Отто Апель, Юрген Габермас, Ральф Дарендорф, Жерар Мере та ін.) та наявні в нормативно-правових документах українського державотворення. Як зазначають фахівці з соціального управління, усвідомлення важливої закономірності того, що вирішення сучасних завдань реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування можливе на шляху впровадження нової культури – культури публічного адміністрування – стає примітною ознакою нашого сьогодення [40; 48; 96; 199; 215]. Завдання формування адміністративної культури демократичного зразка ставилося й раніше [153; 241], проте його виконання гальмувалося дією низки причин, головною з яких була недостатність її теоретичного осмислення, потреба глибокого дослідження методологічних аспектів цивілізаційної практики управління, у тому числі й у військовій організації.

Базовою для тлумачення адміністративної культури нині вважають послідовно проведену М. Вебером думку про залежність культури управління в кожній країні від загальної культури суспільства; вченим дано визначення легітимності як відповідності діяльності «штабу управління» рівневі бачень і очікувань громадян та легальності влади як характеристики публічного врядування, що «існує завдяки встановленим правилам» [40, с. 157–158]. Дослідження адміністративного компонента професійної культури військових фахівців є своєрідним методоло-теоретичним

продовженням концепції демократичного врядування, яка акцентує увагу на реалізації «владних повноважень державними органами і органами місцевого самоврядування в органічному взаємозв'язку і за безпосередньої участі громадян, їхніх організацій у виробленні та реалізації публічної політики» [153, с. 48]. Врахуємо також те, що культура демократичного врядування часто визначається і певною мірою ототожнюється з організаційною культурою, що в обставинах військового управління може бути виправданим з огляду на його специфічні властивості. Організаційну культуру у загальному контексті проблеми розроблено на сьогодні значно краще, вона є структурованою, і тому екстраполяція її окремих положень на адміністративну культуру майбутніх офіцерів може бути одним із можливих шляхів пошуку вирішення проблеми [55].

У контексті військового управління можна обрати визначення організаційної культури як «матриці колективних базових уявлень» [260, с. 31] про реалізацію командирами владних повноважень, що поділяються членами організації та відтворюють характер її існування – на надособистісному або інтрасуб'єктивному рівні. Цю характеристику закономірно поширено на адміністративну культуру з уточненням, що остання формується інституційно, у своїх основних рисах задається чинним політичним режимом країни і структурою управління Збройними Силами. Отже, П. Петровський підкреслює: принциповою відмінністю адміністративної культури від організаційної є її інституційна заданість або чітка нормативно-правова регламентованість владних повноважень і діяльності всіх суб'єктів [184]. Учений вважає необхідним розкриття змісту та цінності гуманітарного складника адміністративної культури як важливого чинника підвищення ефективності сучасного публічного адміністрування та поширення цивілізаційних зразків забезпечення розвитку кожної особистості в усіх суспільних організаціях, у тому числі – у військовій.

На думку більшості науковців, які займаються проблемою, дослідження адміністративної культури неможливе без звернення до культури взагалі як до масштабного засобу відтворення й продукування

соціально значущого досвіду та нових технологій людської життєдіяльності; культура є противагою стихійній активності, не опосередкованій діяльністю людського розуму з усвідомлення уроків минулого, специфіки сучасного становища тощо [48; 55; 184]. Стан адміністративної культури в сучасній українській армії значною мірою визначається національними традиціями та ментальністю, що знаходять своє відтворення в досвіді роботи командирів з кадрами, механізмами їхнього призначення на посади, способами організації праці та стимулюванням до підвищення рівня загальної і професійної компетентності, коли «культурне» продукування нових зразків поведінки здійснюється через конкретні форми управління, що є постійним мисленневим опосередкуванням дійсного і належного за допомогою відкриття нових можливостей і ресурсів прогресивних змін [184]. Культура військового адміністрування – це сформовані вміння вирішувати усі види службово-бойових завдань на основі досягнутого досвіду, засвоєних уроків чи тих надбань, що не зeszли у вирі минулого, а осіли в пам'яті поколінь військових командирів як способи дій, як методики раціонального ставлення до визначених ситуацій та вирішення відповідних проблем. Таким чином, адміністративна культура як компонент загальної та управлінської культури містить компетентнісний методологічний потенціал, є рівнем духовно-практичного освоєння спеціальної військової дійсності загалом чи певного її складника зокрема. Адміністративна культура як складник культури військового управління акумулюється в діяльності держави в цій сфері і відтворює її на необхідному рівні. На відміну від організаційної (корпоративної) культури, яка своєю принциповою метою має досягнення максимальної ефективності [148], адміністративна культура – це мистецтво забезпечення засобами владних повноважень гармонійного існування та розвитку всіх ланок військової організації, а також кожної особистості в ній.

Адміністративна культура з точки зору компетентнісного підходу ґрунтується на широкому масиві рефлексивно-раціонального опосередкування управлінських дій у війську, що надає їй концептуального значення на загальнодержавному рівні. Зміст цієї культури формально не

постулюється (він лише частково фіксується посадовими інструкціями, регламентами тощо), а існує як набір знакових, смислотворчих ідей, символів, цінностей, дій, вчинків чи прикладів. Останні підтримуються і заохочуються (часто у вигляді заперечення і засудження протилежних) вищими рівнями керівництва та поділяються більшістю членів військового колективу.

Адміністративна культура – це своєрідне колективне мислення із відносно усталеною системою цінностей і базових мотивацій, що орієнтує систему командних рівнів на чітке виконання певних функцій, визначає міру ставлення до військового середовища тощо [184].

Інтерсуб'єктивні виміри адміністративної культури існують як спільне бачення або умоглядно-символічний концепт діяльності, що досить часто знаходить своє втілення у формулюванні місії військової організації. Інтерсуб'єктивну природу культури військових увиразнюють особистісні характеристики її представників, до яких можна віднести пасіонарність, толерантність, високі організаційні якості, гостре відчуття військового обов'язку, особливе оперативне і тактичне інноваційне мислення, почуття соціальної відповідальності, ініціативність і цілеспрямованість майбутніх офіцерів. Учені підкреслюють: надособистісна природа адміністративної культури як ідеальної за станом свого буття якості виконує низку функцій, до яких відносять функцію збереження досягнутого рівня управління, закріплення його найкращих практичних форм у вигляді певних концептів, правил, вимог, алгоритмів тощо [55; 96; 175; 241]. Своєрідна консервативна роль адміністративної військової культури узгоджується із формуванням тих або інших умов для особистісного вдосконалення, запереченням і заміною традиційних форм інноваційними, особливо в конкретних обставинах військових вищих закладів освіти. Отже, адміністративна культура має не лише консервативну спрямованість, але й виконує конструктивну функцію, встановлюючи обов'язкові для всіх «правила гри», визначаючи загальні межі діяльності кожного командира та його індивідуальні можливості. На рівні військових підрозділів і навчальних закладів адміністративна культура

забезпечує своєрідний психологічний клімат, проявами якого є усталений інформаційний обмін, практикований стиль управління (командування) та поширений (домінуючий) стиль спілкування [96]; способом її існування на особистісному рівні є постійне переосмислення чинних практик військового управління, пошук нових форм і методів трансформування організації відповідно до вимог суспільства [241].

Не зважаючи на те, що парадигма адміністративної культури у нашій країні є досить розмитою, оскільки постійно знаходиться у процесі становлення й розвитку, вона має свої індикативні показники, до яких належать пріоритетні цінності розвитку, котрі, як смислотворчий концепт, формують відповідні методологічні основи і технологічні засоби військового управління. Тому дослідження військової адміністративної культури має у перспективі застосування інструментарію аксіологічного підходу, тобто визначення системи пріоритетних для військового управління цінностей, що впливають на формування стратегічних цілей командування, конкретику тактичних рішень окремих командирів та вибір засобів і ресурсів досягнення їх ефективності у професійній підготовці майбутніх офіцерів у вищих військових закладах освіти.

Право на керівництво (влада командира) є основною особливістю адміністративної діяльності командира; виявляється воно у відносинах із особовим складом і часто не стосується діяльності, пов'язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації. Тобто, об'єктом керівного впливу командира завжди є людина або підрозділ (група людей). Саме цим керівництвом відрізняється від військового управління, об'єктами якого можуть бути особовий склад, елементи військового господарства тощо. Центральною фігурою в системі управління військовою організацією є командир (начальник), який керує цією організацією, конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, відділом, службою тощо. Успішним керівництвом вважають такий стан, за якого існують налагоджені стосунки між управліннями та їхніми підлеглими, ініціативність особового складу у досягненні визначених цілей, дієві системи заохочення її процеси службової діяльності протікають в атмосфері доброзичливості та

взаємопідтримки. Сильне та ефективне керівництво (право командира давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх) сприяє максимальному розкриттю потенціалу кожного підлеглого, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей військової організації [241].

Право на керівництво забезпечують повноваження командира, зумовлені його компетенцією у межах військової організації. Володіючи реальною компетенцією, командир впливає на військовий колектив, а через нього – на особливості і результати функціонування об'єкта управління, причому керівні функції зумовлюються загальними функціями військового управління і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що майже неможливо відрізнити, яка з них адміністративна, а яка – управлінська. Склад і поєднання функцій залежить від ролі керівника, в якій він виступає в даний час – адміністратора, організатора, спеціаліста, вихователя чи, навіть, громадського діяча. Як адміністратор командир використовує свої повноваження для забезпечення дій військової організації відповідно до нормативних актів, дотримання виконавчої дисципліни, вживає заходи для того, щоб не допустити багатоначальності. Разом із заступниками (штабом) розробляє й реалізує кадрову політику – комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку й переміщення кадрів з метою унеможливлення безвідповідальної поведінки виконавців, можливих конфліктів, орієнтуючи людей на впевнене й зацікавлене виконання службових обов'язків. Адміністративна роль керівника найяскравіше виявляється у діяльності з прийняття управлінських рішень, що є виключно його прерогативою [97; 241].

У своєму арсеналі майбутні офіцери мають набір організаційно-адміністративних методів, які забезпечують постійний вплив командира на підлеглих, проте в умовах демократизації суспільства їх реалізація не повинна ототожнюватися з волюнтаризмом або чистим адмініструванням, адже організаційно-адміністративна діяльність має враховувати конкретні умови військових формувань і специфіку покладених на них завдань. Така діяльність насамперед проявляється у формах регламентування, планування і нормування служби підлеглих (розклад дня, графік несення служби, розклад занять тощо).

Стимулюючі методи базуються на морально-психологічних, економічних та інших стимулах, мають на меті мотивування особового складу на найкраще виконання поставлених завдань. З їх допомогою підвищується активність, ініціатива і творчість особового складу. Такими методами можуть бути преміювання, нагорода цінним подарунком, критика і самокритика, особистий приклад тощо [167].

Рамки правового поля влади командир має чітко позначити і періодично нагадувати їм підлеглим, тому правові методи забезпечують право керувати особовим складом і нести відповідальність за доручену справу, віддавати накази і вимагати їх виконання, заохочувати і карати, надане командиру державними законодавчо-правовими документами.

Як управлінець (організатор) командир створює умови, необхідні для плідної спільної служби (праці), цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління, службовій та службово-бойовій діяльності. Це передбачає чітке усвідомлення цілей своєї діяльності, вміння виділяти головні завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси, встановлювати у кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних рішень. Важливим у цьому контексті вважають поєднання діяльності на благо усієї організації з діяльністю на користь кожного окремо взятого складника – підрозділу. Як спеціаліст – добре підготовлена особа, яка володіє знаннями й досвідом у конкретній сфері військової діяльності, командир має грамотно ставити завдання, компетентно їх аналізувати й ефективно контролювати їх реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж. Більш досвідчений командир-спеціаліст вирішує завдання дорученої йому організації (підрозділу) з меншими витратами всіх ресурсів і з більшою результативністю [174; 175].

Учені визначають вимоги до компетентності командира та умовно утворюють дві групи.

1. Знання й уміння (мистецтво) виконувати спеціальну роботу у сфері військового управління. До них належать розуміння природи управлінської праці й процесів управління; знання посадових і функціональних обов'язків (не

тільки власні, але й усіх підлеглих), способів досягнення цілей і підвищення ефективності діяльності організації.

У ширшому аспекті ці якості передбачають:

- уміння обґрунтовувати й приймати рішення в динамічних і невизначених ситуаціях;
- знання основних законів і керівних документів, а також поінформованість щодо розвитку військової галузі, у якій діє організація;
- здатність управляти ресурсами, планувати й прогнозувати заходи (роботу) організації, володіння способами підвищення ефективності управління;
- уміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та зв'язку [171].

Командир повинен постійно навчатися, застосовувати найновіші досягнення науки щодо процесів, методів, форм управлінської діяльності.

2. Здатність працювати з людьми й управляти самим собою. Цю групу вимог становлять володіння мистецтвом управління людськими ресурсами, налагоджування зовнішніх зв'язків; здатність до самооцінки, вміння робити правильні висновки й безперервно підвищувати кваліфікацію [174; 175; 241].

У своїй роботі командири-керівники взаємодіють з колегами, підлеглими, старшими начальниками, взаємодіючими установами та іншими людьми й організаціями, безпосередньо чи побічно пов'язаними з діяльністю організації. Для цього їм потрібні специфічні особисті якості, здатні посилити довіру й повагу тих, із ким вони вступають у контакти. До таких якостей належать:

- високе почуття відповідальності й відданості військовій справі; чесність у ставленні до людей;
- уміння чітко висловлювати свої думки й переконувати людей;
- увічливе й турботливе ставлення до людей незалежно від їх становища в організаційній ієрархії;
- здатність швидко відновлювати свої фізичні й душевні сили, критично оцінювати власну діяльність. Справжні професіонали зберігають при цьому спокій, чіткість мислення і працюють над виправленням становища, а не

шукають винних [241].

Оволодіння адміністративно-управлінською культурою є запорукою ефективності повсякденної і службово-бойової діяльності очолюваної організації (структурного підрозділу). Командир може реалізувати свої функції завдяки суб'єкт-суб'єктному впливу на підлеглих, під яким розуміють поведінку особистості (командира), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншої особистості (підлеглого) [241]. Такий вплив має забезпечити не лише прийняття підлеглими певних ідей, а й дій, що виражаються у виконанні заходів, спрямованих на досягнення цілей військової організації (підрозділу). Вплив на підлеглих забезпечує наявна у командира влада, передбачена його повноваженнями, яка виражається в тому, що від командира значною мірою залежать просування за службовою ієрархією, грошове утримання, доступ до соціальних благ підлеглих, але в багатьох випадках і підлеглі мають владу над командиром, оскільки від них значною мірою залежить його поінформованість у прийнятті рішень, неформальні контакти з людьми, вплив, який мають підлеглі на своїх колег, здатність якісного виконання завдань. Командир з високим рівнем адміністративно-управлінської культури усвідомлює, що, оскільки підлеглі також володіють владою, одностороннє її використання може спричинити застосування підлеглими власної влади. Перевагою такої культури є підтримування такого балансу влади, який не викликає у підлеглих протидії.

Аналіз комплексу джерел у рамках проблеми дослідження дав змогу виявити, що влада командира над підлеглими переважно реалізується у таких формах:

– влада примусу, коли підлеглий розуміє, що влада може перешкоджати задоволенню його певних потреб або спричинити якісь неприємності, вплив командира на особовий склад базується на страхові втратити посаду, повагу, захищеність тощо;

– влада винагороди – базується на переконанні, що підлеглий може отримати винагороду за виконання конкретних дій або поведінку; у такій ситуації командир має усвідомлювати, що кожна людина індивідуально сприймає і розуміє цінності;

– законна (традиційна) влада, яка заснована на вірі підлеглого в те, що командир має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх; в її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу підлеглого в захищеності й належності; такий вплив можливий тоді, коли наявні норми організаційної культури та етики служби сприяють усвідомленню того, що підпорядкування командирам є бажаною поведінкою. Функціонування військової організації цілком залежить від здатності підлеглих за традицією визнати авторитет законної влади;

– еталонна влада як власного прикладу командира, яка формується на особистих якостях, рисах, здібностях командирів-лідерів (їх називають харизматичними – наділеними особливим даром); таким лідерам властиві енергійність, незалежність характеру, ораторські здібності, освіченість, відсутність зарозумілості, інтелігентність, гідні манери поведінки, упевненість як якості адміністративно-управлінської культури [47; 97; 120; 125; 126; 137; 241].

Отже, у руслі провідних науково-педагогічних підходів становлення особистості кожного майбутнього офіцера розглядають як формування компетентного, відповідального, здатного до постійного самовдосконалення фахівця з досконалим науковим, професійним, адміністративним і управлінським світоглядом, розвинутим творчим практичним мисленням, готового ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ним як суб'єктом управління в різних структурах та установах, а також спроможного неперервно нарощувати свій потенціал і практичний досвід командира в складних умовах сучасного інформаційного суспільства та реальних бойових дій на сході країни; у такому контексті культуру розуміють як систему освіти й виховання та специфічний спосіб спадкоємності суспільних надбань людства з метою соціалізації особистості, її професійної підготовки й усебічного гармонійного розвитку; а адміністративно-управлінську культуру офіцера – як сукупність певних правил поведінки, засіб осмисленої культурно-перетворювальної діяльності з метою забезпечення високого рівня розвитку військової справи та реалізації владних повноважень у цій сфері.

Висновки до першого розділу

У першому розділі визначено методолого-теоретичні основи й специфіку військового управління як соціокультурного феномену; охарактеризовано адміністративно-управлінську культуру майбутніх офіцерів як основу професійної компетентності фахівців із військового управління.

У процесі аналізу джерел з проблеми з'ясовано, що кожна суспільна організація (зокрема військова) є складною соціальною (соціотехнічною) системою, яка певним чином упорядкована й має загальну мету, тому *системний науковий підхід* розглядає військову організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які, постійно взаємодіючи, визначають її властивості (цілісність, взаємопов'язаність, синергізм (емергентність), адаптивність, гомеостатичність); основними елементами такої організації вчені вважають сили (людей), засоби (техніку), мету, структуру, завдання, технології, організаційну культуру. 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. До універсальних законів управління, які впливають на військову організацію, належать такі: відповідності управління станові розвитку суспільства; спеціалізації управління; інтеграції управління; оптимального поєднання централізації й децентралізації; демократизації управління; часу в управлінні.

Аналіз базових дефініцій і поняттєвих конструктів дисертації виявив таке: суттєву відмінність між термінами «управління військами» й «військове управління» вчені вбачають у тому, що управління військами окрему людину як об'єкт управлінської уваги не визначає; тут частіше оперують поняттями «сили та засоби», «спосіб виконання завдання», «ресурси» тощо; окремого ж військовослужбовця розглядає військове управління, яке допускає суб'єкт-суб'єктне ставлення командирів до підлеглих. Тому в руслі *особистісно-соціального підходу*, котрий гармонізує інтереси особистості й суспільства,

нагальними є вирішення військовим управлінням комплексу соціальних питань, пошук найбільш ефективних стилів керівництва та вдосконалення мотивації дій підлеглих, розвиток самоуправління з одночасним зміцненням єдиноначальності й військової дисципліни.

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.

Зазначене зумовлює посилення уваги до адміністративного компонента професійної культури майбутніх офіцерів та до необхідності його розгляду на засадах *компетентісного підходу*, який уможливорює поєднання військових знань, умінь, навичок, досвіду, цінностей з питаннями демократії та культури демократичного врядування в країні загалом, а також формування адміністративної культури демократичного зразка у військовій організації зокрема. Під культурою військового адміністрування вчені розуміють сформовані вміння вирішувати всі види службово-бойових завдань на основі досягнутого досвіду, засвоєних уроків чи надбань минулого, що закріпилися в пам'яті поколінь військових командирів як способи дій, як методики раціонального ставлення до визначених ситуацій та вирішення відповідних проблем. Таким чином, адміністративно-управлінська культура як компонент загальної та професійної культури містить компетентісний методологічний потенціал, є рівнем духовно-практичного освоєння спеціальної військової дійсності загалом чи певного її складника, мистецтвом забезпечення засобами владних повноважень гармонійного існування та розвитку всіх ланок військової організації, а також кожної особистості в ній. Складниками такої

культури визначено когнітивно-інформаційну, функціональну та аксіологічну культуру.

Зміст цього розділу відображено у працях автора [61; 64; 66].

РОЗДІЛ II

ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

У другому розділі виявлено сутність і структуру такої технології; охарактеризовано її змістовий компонент, з'ясовано функціональну систему методів, форм і засобів формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України.

2.1. Сутність і структура технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України

Актуальність наукової проблеми зумовлена пріоритетністю завдань вищих військових навчальних закладів щодо сформованості у випускників готовності до свідомого захисту Батьківщини, розвитку компетентностей командира й лідера та відповідних якостей їхніх підлеглих. Вона зростає в умовах ведення бойових дій на сході України, коли значну увагу держави зосереджено на військово-патріотичному вихованні громадян України і відповідних вимогах до адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів. Завдання щодо військово-патріотичного виховання дітей та молоді визначені Законом України «Про оборону України» [90], Указом Президента України «Про Стратегію національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки» [239] та іншими нормативно-правовими актами. Зокрема, у згаданому Законі підкреслено, що «підготовка держави до оборони в мирний час включає військово-патріотичне виховання громадян України, підготовку молоді до служби в Збройних Силах України, забезпечення престижу військової служби» та те, що «інші військові формування, утворені відповідно до законів України, та відповідні правоохоронні органи: беруть участь у підготовці громадян України до військової служби, в тому числі допризовній підготовці молоді, підготовці призовників з військово-технічних спеціальностей, забезпеченні призову на строкову військову службу, навчальні

(або перевірочні) та спеціальні збори і під час мобілізації, а також у військово-патріотичному вихованні громадян України» [90]. Відповідно до Стратегії національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016-2020 роки, затвердженої Указом Президента України, посилюється значення патріотичного виховання, розвитку дисциплінованості військовослужбовців та акцентовано потребу наявності кадрів військових командирів із відповідним рівнем сформованості адміністративно-управлінської культури [239].

Проте існує низка суперечностей між: вимогами сучасної військово-політичної ситуації й особливостями виховної роботи у Збройних Силах Української держави та нестачею відповідного кадрового забезпечення у військових колективах; об'єктивною необхідністю ефективного командування військовослужбовцями і наявним станом адміністративно-управлінської культури військових фахівців; зростанням значення педагогічних знань як теоретичної основи виховного процесу і недостатньою орієнтацією його змісту і форм у ВЗО (вищих військових закладах освіти) на формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів. Тому завдання формування такої культури, особливо – у майбутніх офіцерів оперативнотактичного рівня – в Україні залишається однією із найактуальніших проблем педагогічної теорії та практики військової освіти, що змушує як науковців, так і офіцерів-практиків шукати ефективні шляхи, форми, методи і засоби успішного його розв'язання.

Основні положення професійної підготовки майбутніх фахівців представлені в наукових працях В. Андрущенка, І. Беха, О. Дубасенюк, І. Зязюна, Т. Сущенко та ін.; педагогіки вищої школи – А. Алексюка, С. Вітвицької, Н. Ничкало, С. Сисоевої та ін. Контент-аналіз науково-дослідних матеріалів із проблеми уможливив виявлення низки значущих праць, присвячених формуванню управлінської компетентності фахівців, у науковому доробку Ю. Бабанського, В. Беспалька, Н. Дічек, Л. Кравченко, Н. Кузьміної, О. Мармази, Т. Рогової, А. Суценка, О. Сухомлинської, П. Хоменка й ін.; аспектів професійної підготовки військових фахівців, висвітлених у наукових розвідках А. Андреева, А. Барабанщикова, В. Вдов'юка, В. Герасимова,

В. Губіна, В. Давидова, Г. Дробахи, Я. Зорія, І. Роміна, Н. Феденка, А. Шевченка й ін.; розв'язання завдань організації виховного процесу у військових підрозділах – у роботах А. Бухуна, Ю. Дерюгіна, І. Кравченка, Я. Павлова, С. Полтарака, О. Торічного, В. Ягупова й ін. [14; 21; 22; 81; 120; 128; 145; 201; 229]

У ході наукового пошуку засобів ефективного розвитку адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів актуалізовано результати комплексу досліджень із питань моделювання й реалізації педагогічних технологій (Т. Гребенник, С. Лисенко, О. Пехота, Г. Селевко, О. Торічний, В. Усманов та ін.) [53; 185; 212; 233; 243]. Водночас визначено гостру суспільну й, відповідно, освітню потребу в узагальненні науково-теоретичних засад і змісту формування адміністративно-управлінської культури, особливо тих категорій військових фахівців, які забезпечують правопорядок і захист демократичного суспільства в Україні.

На сучасному етапі розвитку країни проблема адміністративно-управлінської культури військових керівників (командирів), її спрямованості на становлення особистості майбутнього офіцера як компетентного, відповідального, здатного до постійного самовдосконалення фахівця є гостро актуальною. Особливо це стосується професійної групи офіцерів оперативно-тактичного рівня, які мають володіти високою культурою мислення, бути готовими ефективно вирішувати комплекс управлінських завдань військового командира, що стоять перед ними як суб'єктами управління у військових структурах і установах. Нині це вважають системним організаційно-управлінським, психологічним та військово-педагогічним питанням. Сьогодні затребуваним є військовий управлінець, зорієнтований на сучасні суспільні пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й саморозвитку в адміністративно-управлінській діяльності, який володіє різноманітними методиками та засобами самоменеджменту, спроможний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності в непростих умовах функціонування українського суспільства та військової інтервенції на сході країни. Але водночас, як зазначають учені, які займаються проблемами

військової і педагогічної науки, в українському суспільстві існує тенденція зростання кількості таких осіб, які мають недостатню адміністративно-управлінську грамотність, слабкі знання сучасних засобів управління у бойових (або наближених до бойових) умовах, а також потребують постійного переосмислення чинних практик військового управління та власної культури в процесі набуття фахової освіти, особливо – на магістерському рівні підготовки.

У ході аналізу комплексу різнопланових джерел і методичних матеріалів з проблеми дослідження з'ясовано, що на увагу та впровадження у системі військової підготовки заслуговують аспекти управління й соціокультурного менеджменту, що розкриваються в педагогічних дослідженнях вітчизняними та зарубіжними вченими (В. Бондар, В. Гуменюк, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Н. Коломінський, Л. Кравченко, В. Олійник, О. Мармаза, В. Маслов, О. Пехота, Т. Сорочан, Т. Сущенко та ін.). Підготовці майбутніх офіцерів до управління військами присвячені праці Ю. Аллерова, С. Бабака, Є. Башкатова, В. Довбні, О. Каверіна, А. Пожидаєва, С. Полтарака, І. Роліна, С. Стародубцева, В. Троб'юка, О. Флоріна, М. Шаповала, А. Шевченка та ін.). Питання змісту управлінської культури особистості розглядають І. Іванова, С. Королюк, А. Мар'яненко, О. Савченко, М. Туленков, Г. Тульчинський, В. Шепель та ін.; особливості управлінської культури на засадах теорії і технологій менеджменту і лідерства в останні роки досліджували В. Базилевич, Є. Бондаревська, Л. Васильченко, І. Зязюн, Л. Калініна, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, В. Крижко, Н. Островерхова, Є. Павлютенков та ін. Проте відсутнє системне узагальнення технологічних аспектів формування такої культури в галузі військової та професійної педагогіки, тому метою цього підрозділу є обґрунтування сутності і структури педагогічної технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня у процесі магістерської підготовки у ВЗО Національної гвардії України (НГУ).

Як нами вже зазначено у першому розділі роботи, культурологічний і компетентнісний наукові підходи до навчання і професійної підготовки зумовлюють потребу в оволодінні сучасними складниками професійної

культури, що надають фахівцеві змогу повністю реалізувати в обраній професійній сфері свій пізнавальний, творчий, діяльнісний потенціал. Тому в контексті цієї роботи поняття «адміністративно-управлінська культура» відкриває нові перспективи розуміння місії і результатів освітньої діяльності вищого військового закладу освіти Національної гвардії України, оскільки в основі концепції такої культури лежить ідея формування особистості командира, який не лише має необхідні знання, професійні цінності, високі моральні та громадянські якості, а й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, беручи на себе єдиноначальну відповідальність за стан бойової і мобілізаційної готовності дорученого військового підрозділу і безпеку країни загалом. Зазначене викликає потребу обґрунтування й реалізації відповідної педагогічної технології.

Педагогічною наукою напрацьовані фундаментальні шляхи обґрунтування і впровадження технологій, які мають назву педагогічних, освітніх, виховних, тобто тих, що забезпечують формування окремих значущих компетентностей або видів культури. Стосовно поняття «освітні технології» обираємо наукову позицію, яка визначає, що характерною ознакою модернізаційних процесів у сфері сучасної військової професійної освіти є їхнє здійснення на засадах технологічного підходу, сутність якого міститься в баченні формування якостей особистості як технологічного процесу (чітко визначеної послідовності дій і заходів, спрямованих на досягнення запланованої мети), що дозволяє отримати результати із заздалегідь заданими кількісними та якісними параметрами [36]. Термін «педагогічна технологія» в сучасній педагогічній науці й практиці є одним із найбільш уживаних; у нашій країні видано значну кількість праць, присвячених питанням реалізації технологічного підходу в освіті, дослідженню його генетичних аспектів, обґрунтуванню наукових основ класифікації, визначенню поняттєво-термінологічного апарату, сутності освітньої технології як сучасної галузі педагогічного знання (В. Беспалько, Л. Кравченко, О. Пехота, М. Рагозін та О. Сухомлинська, ін.) [21; 126; 121; 185; 195; 229], що потребує свого поширення у системі вищої військової освіти.

Одним із найважливіших завдань проектування освітньої технології як галузі наукового знання та інструменту професійної діяльності є з'ясування її критеріїв і структури. Для більш ефективної реалізації такого завдання вирізняємо наукові підходи О. Мармази, О. Пехоти, Г. Селевка та ін. Структуру освітньої технології з позицій системного бачення цього феномену розроблено В. Беспальком [21] та Г. Селевком [212]. Критерії технологічності як вихідні процесуально-змістові й процесуально-діяльнісні положення розробки освітньої технології формулює Г. Селевко, який передбачає такі вимоги:

- технологія має розроблятися в межах певної професійної концепції (концептуальність);
- як системотвірний компонент технології мають розглядатися цілі, згідно з якими необхідно трактувати всі інші її складники (цілеспрямованість);
- упровадження технології має забезпечити досягнення запланованих результатів усіма учасниками процесу підготовки (надійність);
- необхідною вважається відповідність організаційного складника технології її цільовому компонентові (оптимальність);
- технологія має містити діагностувальні процедури, за допомогою яких можна визначити ступінь досягнення запланованих цілей у будь-який проміжок часу (діагностичність) [212].

Учені (О. Пехота, М. Рагозін, О. Сухомлинська) наголошують, що у структурі педагогічної технології неодмінно мають бути врахованими такі складники: організаційні форми, специфіка навчально-виховного процесу, готовність викладачів і відповідні засоби навчання [56; 57; 185; 195; 229]. Узагальнення результатів наукових пошуків учених уможливило висновок про доцільність віднесення до структури педагогічної технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ України оперативно-тактичного рівня сукупності взаємопов'язаних і взаємозалежних компонентів (рис. 2.1).

Основні компоненти технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня НГУ у процесі магістерської підготовки визначено на засадах розвитку особистості



Рис. 2.1. Технологія формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки

кожного фахівця як компетентного, відповідального, здатного до постійного самовдосконалення командира з науковим, адміністративним і управлінським світоглядом, розвинутим творчим мисленням, спроможного й готового ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ним як суб'єктом управління у різних військових структурах, підрозділах і навчальних закладах, здатного нарощувати власний управлінський практичний досвід в умовах повсякденної діяльності та реальних обставинах виконання бойових завдань. Охарактеризовано педагогічну сутність і структуру технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня у єдності концептуального, змістового, операційно-методичного, діагностувально-результативного компонентів.

Концептуальний компонент педагогічної технології включає: мету – формування управлінсько-адміністративної культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України оперативно-тактичного рівня у процесі магістерської підготовки у вищому військовому закладі освіти; методологічні підходи – культурологічний, компетентнісний, ситуаційний, особистісний, особистісно-соціальний, діяльнісний, технологічний; складові адміністративно-управлінської культури – когнітивно-інформаційна, функціональна, аксіологічна. Пропонована технологія відповідає принципам наступності й безперервності, гуманізації та демократизації, культуровідповідності, самоактивності й саморегуляції, системності, комплексності й міждисциплінарної інтегрованості.

Стосовно *змістового компонента* педагогічної технології враховано, що традиційний процес професійної підготовки майбутніх офіцерів Національної гвардії України об'єктивно розподіляється за ознакою якісної складу навчальних предметів і хронологічною послідовністю їх вивчення на дисципліни загального і професійного циклів; підпорядкована навчальному планові та освітньо-професійній програмі підготовка магістрів має внутрішній логічний зв'язок із усією системою військової професійної освіти. Реалії практики професійної підготовки визначають необхідність пошуку стратегії і тактики розв'язання її загальних завдань стосовно військового управління та

конкретного завдання формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня на основі технологічного вдосконалення зв'язків відповідної інформації з різних навчальних дисциплін, здійснення інтегрованого відбору більш значущих інформаційних та професійно зорієнтованих контекстів, повного використання можливостей варіативності у застосуванні традиційних та інноваційних методів, які функціонують у просторі цих дисциплін, наскрізного врахування діяльнійшої специфіки фахової підготовки обраної категорії військових фахівців.

Для забезпечення ефективності *операційно-методичного компонента* в структурі процесу формування адміністративно-управлінської культури магістрів НГУ виокремлено два етапи: I – початковий оперативно-тактичний (суб'єктами формування є вчорашні офіцери тактичного рівня); II – основний науково-дослідний (суб'єкти підготовки – слухачі 2 курсу магістратури військових ВЗО НГУ, які виконують магістерську кваліфікаційну роботу). У цьому компоненті технології враховано також, що реалізація завдань формування адміністративно-управлінської культури магістрів вищого військового навчального закладу Національної гвардії України вимагає забезпечення педагогічних умов, які б дозволили ефективно вирішувати поставлену перед цим рівнем вищої військової освіти задачу – підготувати командира як фахівця вузької військової спеціалізації і особистість з соціально відповідним рівнем фахової культури, громадянської самосвідомості й відповідальності. До таких умов належать: створення адекватного концептуальному і змістовому компонентам технології освітнього середовища ВВЗО НГУ; врахування змістових ліній попереднього (бакалаврського) рівня підготовки майбутніх офіцерів; сприяння науково-дослідній роботі курсантів; оптимізація змісту і методики підготовки шляхом узагальнення навчального матеріалу дисциплін у формі інтегрованих інформаційних блоків.

У операційно-методичному компоненті технології відображено також те, що управлінську діяльність командира підрозділу Національної гвардії України залежно від умов обстановки (у міру їх ускладнення) поділяють на види:

– управління повсякденною діяльністю підрозділу;

– управління підрозділом під час виконання службово-бойових завдань СБЗ мирного часу (управління бойовою службою підрозділу у плановому режимі; управління підрозділом під час здійснення заходів надзвичайного стану та за надзвичайних ситуацій);

– управління підрозділом під час виконання службово-бойових (бойових) завдань СБЗ воєнного стану.

Такий розподіл сприяв визначенню в *діагностувальному компоненті* педагогічної технології сукупності критеріїв (гносеологічного, діяльнісного, мотиваційного) та логічних рівнів сформованості адміністративно-управлінської культури магістрів спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» – високого, середнього, низького; добору діагностувальних засобів моніторингу якості професійної підготовки фахівців.

У процесі проектування технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ в ході професійної підготовки враховано основні професійні параметри галузі 25. Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону, 253 «Військове управління (за видами збройних сил)», зокрема, освітньо-наукової програми другого (магістерського) рівню, який забезпечує повну вищу військову оперативно-тактичну освіту з кваліфікацією «Магістр військового управління, службово-бойового застосування військових частин, з'єднань Національної гвардії України, офіцер оперативно-тактичного рівня» [171]; сферою діяльності магістра визначено військове управління.

Освітньо-професійну програму зорієнтовано на реалізацію таких принципів:

- пріоритет практико зорієнтованих знань випускника;
- формування готовності приймати рішення і професійно діяти у нестандартних ситуаціях;
- формування потреби до постійного розвитку та інноваційної діяльності в професійній сфері;
- фундаментальність – теоретико-методологічна обґрунтованість і якість загальнопрофесійної підготовки.

– інтегративність – міждисциплінарне поєднання навчальних дисциплін і наукових досліджень загалом;

– варіативність – гнучке поєднання базових навчальних дисциплін та компонентів вищого військового навчального закладу, різноманітність освітніх технологій, адекватних індивідуальним можливостям і особливостям здобувачів вищої освіти.

Профілем навчання передбачено підготовку військового фахівця шляхом формування інтелектуальних підстав для майбутньої діяльності офіцера, готовності випускника до виконання функціональних обов'язків на посадах призначення, створення потенційної бази для багатоваріантного вибору шляху подальшого військово-професійного становлення та кваліфікаційного вдосконалення з урахуванням конкретних потреб Національної гвардії України [171].

Програмою деталізовано мету підготовки фахівця, яка полягає у забезпеченні отримання комплексу професійних знань для:

– здатності виявлення сутності проблем, оцінки шляхів вирішення та застосування теоретичних положень науки для розв'язання прикладних управлінських завдань;

– володіння здобутками національної, світової культури та історії;

– опанування основами підготовки і застосування військових частин НГУ у різних умовах обстановки;

– професійного застосування наукових методів управління військами (силами);

– комунікативного та комунікаційного забезпечення фахового спілкування (досконале знання державної мови, володіння іноземною мовою та культурою професійного мовлення, доцільне використання засобів зв'язку та обміну інформацією, комп'ютерної та організаційної техніки тощо);

– володіння основами педагогічної діяльності та наукової роботи;

– стійкої мотивації та готовності до безперервної освіти й самовдосконалення впродовж життя [171; 174]. Як бачимо, переважна більшість цих завдань має культурологічно-компетентнісну спрямованість.

До кола професійних навичок віднесено:

- виконання посадових обов'язків;
- керування підготовкою військової частини до виконання завдань за призначенням;
- управління військовими частинами НГУ під час виконання завдань за призначенням у різних умовах обстановки;
- підтримання військової частини (з'єднання) у бойовій та мобілізаційній готовності, готовності до застосування за призначенням; організація виховання, підтримання військової дисципліни та морально-психологічного стану особового складу військової частини
- керування військовим та фінансовим господарством, всебічним забезпеченням військової частини за умов обстановки;
- організація служби військ у військовій частині.

Об'єктами професійної діяльності офіцера-випускника цієї спеціальності на оперативно-тактичному рівні визначено: військові частини (з їхнім особовим складом, озброєнням, військовою і спеціальною технікою та спеціальними засобами) і органи управління оперативно-територіальними об'єднаннями Національної гвардії України [171; 174; 241].

Під час навчання слухачі отримують вищу військову освіту, засвоюють теорію і практику оперативного мистецтва і тактику Національної гвардії України, орієнтуються у проблематиці державного управління і взаємодії з військовими формуваннями та правоохоронними органами України у сфері безпеки й оборони.

Для цього навчальним планом передбачені дисципліни, пов'язані з проблематикою національної безпеки, державного адміністрування і військового управління, оперативного мистецтва і тактики, територіальної оборони, будівництва Національної гвардії України, військових аспектів національного законодавства тощо. Зміст основних дисциплін нами буде охарактеризовано у підрозділі 2.2 цієї роботи.

Оскільки основною метою військової освіти є забезпечення потреб формувань Національної гвардії України в офіцерських кадрах оперативно-

тактичного рівня, а також у науково-педагогічних і наукових працівниках вищої кваліфікації, то специфічним є відбір кандидатів на навчання, який здійснюють кадрові органи військових частин та з'єднань НГУ та подають рекомендації до Головного управління НГУ з урахуванням рівня адміністративно-управлінської культури майбутніх слухачів, котрі мають стаж служби у підрозділах НГУ на посадах офіцерів тактичного рівня не менше 5 років та відповідні службові досягнення.

Результати засвоєння освітньо-професійної програми визначаються компетентностями, тобто здатністю випускника застосовувати знання, вміння та особисті якості відповідно до завдань професійної діяльності.

Ключовими освітніми компетентностями, які будуть сформовані після засвоєння освітньо-професійної програми, вважають: управлінську; оперативно-тактичну; психолого-педагогічну; морально-етичну; інформаційно-комунікативну; науково-дослідницьку; компетентність самовдосконалення [171].

Для оцінки ефективності розробленої технології за результатами виділили три рівні сформованості адміністративно-управлінської культури офіцерів оперативно-тактичного рівня: *високий, середній, низький*.

Високий рівень характерний для слухача магістратури зі стійким інтересом до проблематики управління військами, позитивним ставленням до формування професійної культури, у якого спостережено зацікавлення розвитком особистості підлеглого військовослужбовця як цінності в ієрархії професійних цінностей, глибоке усвідомлення соціально-педагогічних і виховних аспектів діяльності, що дозволяє йому нестандартно й творчо підходити до вирішення професійних завдань управлінського характеру, переконливо аргументувати власну позицію; такий слухач має адекватну самооцінку, уміє здійснювати самоаналіз власної діяльності, володіє здатністю до ідентифікації та самоідентифікації в професії; аналітико-діагностувальні завдання виконує самостійно, чітко і в повному обсязі; робить узагальнення й висновки, в яких відображує своє бачення адміністративно-управлінської проблеми і стан її вирішення; завдання інтегрованих інформаційних блоків і

науково-дослідної роботи планує самостійно, з використанням науково-методичної літератури у відповідності до теми магістерської кваліфікаційної роботи; при аналізі результатів практики обгрунтовано вибір мети діяльності, вказує шляхи підвищення ефективності та недоліки під час здійснення; володіє технологіями міжособистісного спілкування, умінням встановлювати професійно етичні стосунки з підлеглими, колегами, має максимальний контакт з експертами в процесі практики і захисту магістерського дослідження.

Середній рівень характерний для слухача магістратури із нейтральним ставленням до формування власної адміністративно-управлінської культури, ситуативним характером пізнавальних інтересів, проте загалом ціннісним розумінням розвитку особистості в контексті військової організації; але знання та вміння мають переважно реконструктивний характер, що заважає своєчасно мобілізувати їх у процесі професійної підготовки та оперативно орієнтуватися при розв'язанні управлінських завдань, тому застосування інформації переважно відбувається на рівні стандартних ситуацій; слухач здебільшого виправляє помилки та добирає аргументи на підтвердження власної позиції; здатність до рефлексії, ідентифікації та адекватної самооцінки проявляється посередньо; завдання, аналітично-діагностувальні вправи зазвичай виконанує досить чітко, грамотно, в повному обсязі, але з допомогою експерта; в узагальненнях і висновках загалом правильно висвітлює власне бачення управлінської проблеми і стан її вирішення, але часто послуговується допомогою методиста чи викладача; загалом заплановані завдання ним виконані, мети досягнуто; задовільно володіє літературною мовою: при аналізі заняття, завдань практики чи магістерської роботи обгрунтовує вибір мети, вказує шляхи підвищення ефективності та недоліки під час їх виконання; слухач має належний рівень міжособистісного спілкування, уміння встановлювати професійно етичні стосунки з підлеглими, викладачами, колегами.

Низький рівень властивий слухачеві магістратури з індіферентним ставленням до формування власної адміністративно-управлінської культури, відсутністю інтересу до інноваційних проблем управлінського характеру у

військовій організації, фрагментарністю, несистематизованістю знань із дисциплін професійної підготовки, тому виконання ним управлінських завдань проводиться підсвідомо; загалом такий слухач здатний викладати власні думки на елементарному рівні, частково виправляти допущені помилки, часто в нього спостережено недоліки рефлексивної позиції, ідентифікації та самоідентифікації, наявність неадекватної самооцінки; при розв'язанні завдань виробничої практики і виконанні магістерської роботи аналітико-діагностувальні завдання виконує повністю, але з допомогою експерта, або частково, не в повному обсязі, допускає істотні помилки в узагальненнях і висновках; як практикант хоча й проявляє задовільні організаційні вміння, але при виконанні допускає помилки, не контролює власних рішень, не завжди може включити військовослужбовців у колективну діяльність, тому мети такої діяльності досягає частково; під час аналізу ним загалом чітко виділяються позитивні й негативні моменти, але не завжди обґрунтовуються шляхи вирішення конкретної адміністративно-управлінської проблеми; мова є недосконалою; не володіє достатнім рівнем навичок міжособистісного спілкування; вміння встановлювати професійно етичні стосунки з військовослужбовцями, викладачами, колегами потребу суттєвого вдосконалення.

Відповідно вище зазначеного ступінь вираженості кожної із пропонованих складових адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня також передбачено визначати засобом трьох логічних рівнів порівняння: високого (близькі до ідеальних показники її формування); середнього (сформованість визначених показників виражена достатньо або задовільно); низького (недостатня, репродуктивна вираженість показників, незадовільна, близька до посередньої оцінка більшості з них).

Отже, головною ознакою пропонованої технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня стало те, що замість досить фрагментарної структури моделі військового управління із жорсткими внутрішніми правилами та безособовим характером стосунків «командир – підлеглий», які вимагають підкорення

посаді, а не поваги до особистості, що її займає, застосовано концептуальні основи, зміст і методи, зорієнтовані на людські ресурси та спрямовані на вирішення принципово нових, довготривалих завдань підвищення культури військових фахівців та службово-бойової ефективності військової організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем. За такого підходу військовослужбовці обраної категорії перестають бути «кадрами», їх розглядають як головний чинник успіху, як ресурс офіцерів оперативно-тактичного рівня, що мають високий потенціал самореалізації в обраній сфері професійної діяльності.

Розроблену технологію усвідомлено як комплексний освітній інструмент для реалізації науково-теоретичних засад і змісту формування адміністративно-управлінської культури тих категорій військових, які забезпечують правопорядок і захист демократичного суспільства в Україні, з огляду на її гостру необхідність для професійної групи офіцерів оперативно-тактичного рівня, що мають володіти високою культурою мислення, бути готовими ефективно вирішувати комплекс управлінських завдань військового командира, які стоять перед ними.

2.2. Характеристика змістового компонента технології формування адміністративно-управлінської культури магістрів військового управління

У підрозділі представлено змістовий аспект авторської технології формування адміністративно-управлінської культури магістрів спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» – слухачів другого (магістерського) рівня вищої освіти Національної академії Національної гвардії України. Матеріал навчальних дисциплін, розподілених відповідно циклів загальної та професійної підготовки магістрів як майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня, систематизовано поетапно та адаптовано до вимог і показників гносеологічного критерію ефективності пропонованої технології, визначених методолого-теоретичними засобами компетентнісного, культурологічного, аксіологічного та технологічного наукових підходів. З'ясовано інтелектуальні резерви циклу загальної підготовки офіцерів НГУ як фахівців оперативно-тактичного рівня з урахуванням конкретних потреб

Національної гвардії України та можливості багатоваріантного особистісного вибору подальшого військово-професійного становлення кожного слухача у процесі опанування інформацією з дисциплін професійного циклу.

Аналіз освітньо-професійної програми підготовки слухачів магістерського рівня вищої освіти спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» [171] засвідчив, що змістовий аспект підготовки військового фахівця оперативно-тактичного рівня поділено на два етапи:

на першому етапі (перший рік навчання) проходить вивчення загальних професійних дисциплін (психологія військового управління, управління соціальними процесами у військових колективах, національна безпека України, основи воєнної науки, тактика Національної гвардії України); отримання практичних навичок виконання обов'язків командира батальйону, заступника командира полку (бригади), командира полку (бригади), навичок командування батальйоном;

на другому етапі (другий рік навчання) відбувається завершення вивчення професійних дисциплін (оперативне мистецтво Національної гвардії України, загальна тактика, управління повсякденною діяльністю військової частини Національної гвардії України, управління військами та служба штабів Національної гвардії України); отримання практичних навичок виконання обов'язків заступника начальника управління оперативно-територіального об'єднання (ОТО), начальника управління ОТО; навичок командування батальйоном (полком, бригадою) в ході військової практики. Цим етапам відповідають визначені нами на теоретичному рівні етапи реалізації пропонуваної технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки – початковий оперативно-тактичний і основний науково-дослідний.

Освітньо-професійною програмою передбачено отримання магістрами комплексу знань, який включає професійне володіння: здобутками національної, світової культури та історії; основами підготовки і застосування військових частин НГУ (Національної гвардії України) в різних умовах; науковими методами управління військами (силами) та професійними

навичками щодо керування підготовкою військової частини до виконання завдань за призначенням, управління військовими частинами НГУ під час виконання завдань у різних умовах обстановки, забезпечення військової частини (з'єднання) у бойовій та мобілізаційній готовності, організації виховання, підтримання військової дисципліни та морально-психологічного стану особового складу військової частини, а також – керування військовим та фінансовим господарством, всебічного забезпечення військової частини та ефективної організації служби у ній [171]. Усі ці аспекти можна віднести до ознак когнітивно-інформаційного компонента культури, які відповідають показникам гносеологічного критерію її сформованості, основним вимогам до ефективності пропонованої нами технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки.

Очікуваними результатами у рамках пропонованої технології визначено засвоєння теорії і практики оперативного мистецтва і тактики Національної гвардії України, орієнтування у проблематиці державного управління і взаємодії з військовими формуваннями та правоохоронними органами України у сфері безпеки й оборони. Для цього слухачі спеціальності «Військове управління» опановують широкий зміст навчальних дисциплін, пов'язаних із проблематикою державного й військового управління, оперативного мистецтва і тактики, національної безпеки, територіальної оборони, військових аспектів національного законодавства тощо. Зміст підготовки відповідає загальнопедагогічним принципам фундаментальності (теоретико-методологічна обґрунтованість і якість загальнопрофесійної підготовки); інтегративності (міждисциплінарна цілісність навчальних дисциплін і наукових досліджень у професійній сфері); варіативності (гнучке поєднання базових навчальних дисциплін та компонентів вищого військового навчального закладу, різноманітність освітніх технологій, адекватних індивідуальним можливостям і особливостям здобувачів вищої освіти). Результати засвоєння освітньо-професійної програми визначаються професійними компетентностями, тобто

здатностями випускника застосовувати знання, вміння та особистісні якості відповідно до завдань професійної діяльності [171].

Нами виокремлено загальні інформаційні повторення окремих аспектів змісту та об'єднано їх в інтегровані інформаційні блоки відповідно етапів професійної підготовки; також уведено низку значущих питань розвитку адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів до змісту дисциплін обох циклів (у тексті їх виділено курсивом).

Аналіз комплексу матеріалів з проблеми засвідчив, що цикл загальної підготовки магістра військового управління містить низку навчальних дисциплін, зміст яких зумовлює істотний вплив на якість адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня. Зокрема, метою навчальної дисципліни *«Психологія військового управління»* визначено формування соціально-психологічної компетентності випускника магістратури, необхідної для здійснення ефективної управлінської діяльності в частинах та з'єднаннях Національної гвардії за спеціальністю та посадовим призначенням через усвідомлення засвоєння знань щодо сутності психологічних феноменів, які визначають успішність реалізації управлінських функцій військового керівника та вдосконалення управлінсько-адміністративних впливів на підлеглих і забезпечення комфортних психологічних умов ефективного управління військовими колективами, що є істотною ознакою управлінсько-адміністративної культури як засобу реалізації командиром владних повноважень.

Головним завданням цієї навчальної дисципліни є формування у слухачів інтелектуальних можливостей: усвідомлювати сутність і соціально-психологічні властивості управлінської діяльності військового керівника, чинники, які визначають її ефективність; розуміти власний управлінський потенціал як військового керівника та психологічні шляхи його вдосконалення; визначити психологічні особливості військових колективів як суб'єктів військового управління, умови оптимізації соціально-психологічного клімату у військових колективах, соціально-психологічні феномени управлінської взаємодії та психологічні методи і прийоми здійснення

ефективних управлінських впливів на підлеглих; володіти власними технологіями управління конфліктними ситуаціями у військових колективах та формуванням стресостійкості суб'єктів управлінської взаємодії. Інформаційним компонентом дисципліни передбачено вивчення: теоретико-методологічних основ психології військового управління; психології особистості військового керівника; психології військового колективу; *психологічних основ та культури управлінської взаємодії військового керівника й підлеглих*; особливостей конфліктних ситуацій у військових колективах та управління ними; специфіки управлінської діяльності військового керівника в екстремальних умовах [171].

Ці аспекти корелюють із головними завданнями навчальної дисципліни «Управління соціальними процесами у військових колективах», якими є: надання слухачам магістратури теоретичних знань та практичних умінь щодо системного вирішення різноманітних завдань управління соціальними процесами у військових колективах на базі сучасних надбань теорії і практики соціального управління у Збройних Силах та Національній гвардії України, що має забезпечити прийняття відповідних соціально-управлінських рішень та сприяти якісному професійному виконанню завдань військово-соціального управління у частинах і підрозділах Національної гвардії України; сформувати належний рівень соціальних аспектів адміністративно-управлінської культури офіцерів Національної гвардії України оперативного-тактичного рівня. Інформаційний матеріал дисципліни містить знання про: сучасні теоретичні підходи і концепції вітчизняних та закордонних фахівців щодо соціального управління, зокрема у військово-соціальній сфері; сутність, структуру, закони та принципи військово-соціального управління, його методи, роль і значення в діяльності військового керівника; наукові позиції щодо впорядкування соціальних відносин у військових колективах, зміст та особливості основних соціальних процесів, що відбуваються у військових колективах, а також технології та методи управління ними з урахуванням специфіки і структури військового колективу; основні складники управлінського циклу: інформаційне забезпечення, вимоги до соціально-управлінського рішення, методику та техніку соціального прогнозування у військово-соціальній сфері; кадрову

політику та кадрову роботу в Національній гвардії України як компоненти соціального управління; *вимоги до культури управлінської діяльності військового керівника, шляхи підвищення загальної та особистісно-професійної культури суб'єктів військово-соціального управління* [171; 241].

Зміст дисципліни розподілено на підрозділи: соціальне управління та його специфіка у військових колективах; соціальні процеси у військових колективах (сутність та проблеми управління ними; управління соціальними процесами як соціальна технологія та управлінський цикл; управління поведінкою військовослужбовця); рівні впливу; статусно-рольова система у військовому колективі, рольові очікування та рольова поведінка; групова динаміка, продуктивне соціальне середовище, соціальні чинники згуртованості; соціальний контроль; соціально-психологічні особливості сучасної молоді та молодіжних колективів; девіантна поведінка, критерії її визначення та попередження серед військовослужбовців Національної гвардії України; кадрова політика та кадрова робота в Національній гвардії України; модель управління людськими ресурсами військової організації та її складники; військово-професійна адаптація; *культура соціального управління у військових колективах та її складники; загальна та індивідуальна культура соціального управління*; основні проблеми та шляхи вдосконалення управління соціальними процесами у підрозділах та частинах Національної гвардії України [171].

Культурологічний аспект технології яскраво відображений також у змісті навчальної дисципліни *«Управління повсякденною діяльністю військової частини Національної гвардії України»*, метою якої визначено формування вмінь розроблення й оформлення документів з організації заходів повсякденної діяльності військової частини Національної гвардії України та управління виконанням цих заходів.

Головними завданнями навчальної дисципліни передбачено дати слухачам знання про: вимоги нормативних правових актів з організації керівництва повсякденній діяльності військової частини; методику планування бойової підготовки, порядок підготовки і проведення тактичних (тактико-спеціальних) навчань та командно-штабних (штабних) навчань (тренувань);

порядок організації оперативної (чергової) служби; організацію обліку особового складу та матеріальних засобів; цільове витрачення коштів та здійснення контролю з фінансових питань військової частини; вимоги щодо забезпечення захисту державних секретів і безпеки інформації; основи організації правової роботи, роботи з військовими кадрами, охорони праці та забезпечення безпеки військової служби; зміст діяльності посадових осіб щодо забезпечення збереження військового майна. До інформаційного матеріалу дисципліни віднесено питання управління бойовою й мобілізаційною готовністю військової частини Національної гвардії України; основ управління повсякденною діяльністю; специфіки, функцій і методів військового управління. Важливими є *аспекти аналізу професійної культури, влади і стилів керівництва командира*, сутності та змісту бойової готовності, заходів щодо підвищення бойової й мобілізаційної готовності [171].

Значущим складником змісту дисципліни є питання військово-адміністративної роботи у військовій частині Національної гвардії України, забезпечення порядку проходження громадянами України військової служби в НГУ, знання порядку призначення на посади та звільнення з посад. До них також належать: правові основи життєдіяльності військ; правове регулювання основних видів діяльності військових частин НГУ; правові основи економічної та господарської діяльності, землекористування та охорони навколишнього середовища, забезпечення екологічної безпеки діяльності військ; *міжнародно-правове регулювання збройних конфліктів та соціально-правовий захист військовослужбовців*; порядок взаємодії командирів військових частин з органами військової прокуратури з питань забезпечення законності у військових колективах НГУ тощо [174; 175].

Навчальна дисципліна «*Управління військами та служба штабів Національної гвардії України*» передбачає оволодіння слухачами магістратури основами управління військами та служби штабів при виконанні завдань за призначенням; отримання інформації умінь з організації управління військовими частинами (підрозділам) в основних видах службово-бойових дій, розроблення й оформлення оперативних (бойових) документів; прищеплення

навичок застосування кількісних методів обґрунтування прийнятого рішення. Головним завданням цієї навчальної дисципліни є надання слухачам знань з основ теорії управління військами та служби штабів; про роботу посадових осіб щодо організації і забезпечення прихованого управління військами в умовах їх службово-бойової діяльності; щодо управління військовою частиною при виконанні службово-бойових завдань, під час пересування та управління об'єднанням в операції. До змісту дисципліни належать політико-правові питання: основи управління Національною гвардією України; система управління НГУ; основи штабів Національної гвардії України; бойові документи, які відпрацьовуються в штабах військових частин та територіальних управлінь НГУ; *культура роботи командира і штабу військової частини Національної гвардії України при підготовці й виконанні службово-бойового (бойового) завдання за призначенням* [174].

До навчальних дисциплін загального циклу підготовки, які формують адміністративно-управлінську культуру офіцерів оперативно-тактичного рівня НГУ, також належать: «Тактика Національної гвардії України», «Загальна тактика», «Оперативне мистецтво НГУ» та ін., зміст яких корелює з дисциплінами професійного циклу та забезпечує розвиток когнітивно-інформаційного компонента професійної культури слухачів магістратури спеціальності 253 «Військове управління».

Отже, освітньою програмою підготовки магістрів військового управління НГУ передбачено оптимальну кількість навчальних дисциплін, до змісту яких уходить інформаційний матеріал, що забезпечує кожному слухачеві інтелектуальні можливості формування і розвитку власної адміністративно-управлінської культури, необхідної для здійснення професійних завдань і реалізації кар'єрних прагнень. До інтегрованих інформаційних блоків (ІБ) цих дисциплін віднесено: психолого-педагогічний, правовий, оперативно-тактичний.

Наступним завданням цього підрозділу дослідження є технологічна систематизація змістових аспектів підготовки за дисциплінами професійного циклу та взаємне узгодження інформаційних матеріалів із метою уникнення

їхнього дублювання в різних навчальних дисциплінах. У циклі професійної підготовки нами виокремлено та внесено пропозиції до низки навчальних дисциплін.

Метою навчальної дисципліни «*Управління військовими частинами та з'єднаннями Національної гвардії України при виконанні завдань*» визначено підготовку командира, здатного ефективно управляти військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час підготовки та виконання службово-бойових завдань. Завдання навчальної дисципліни диференційовано на когнітивно-інформаційному та діяльнісному рівнях. У зв'язку із зазначеним слухач має знати: зміст та порядок організації застосування військових частин та з'єднань НГУ при виконанні службово-бойових завдань з використанням загальних і спеціальних форм та способів дій в різних умовах обстановки; зміст та порядок оформлення оперативних (бойових) документів, що відпрацьовуються у військових частинах та з'єднаннях НГУ в ході виконання службово-бойових завдань; порядок роботи командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ при підготовці до виконання службово-бойових завдань; порядок роботи командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ в ході виконання службово-бойових завдань; порядок роботи посадових осіб штабу військових частин та з'єднань НГУ щодо організації та забезпечення прихованого управління військами при виконанні службово-бойових завдань. Уміти: організовувати роботу штабу військових частин та з'єднань НГУ під час підготовки та в ході виконання службово-бойових завдань; оформлювати оперативні (бойові) документи в тактичній та оперативно-тактичній ланках управління військових частин та з'єднань НГУ; здійснювати оперативно-тактичні розрахунки під час підготовки та в ході виконання службово-бойових завдань військовими частинами та з'єднаннями НГУ; організовувати управління, взаємодію та забезпечення військових частин та з'єднань НГУ під час підготовки та в ході виконання службово-бойових завдань; управляти військовими частинами та з'єднаннями НГУ в складних умовах обстановки, за надзвичайних ситуацій та в спеціальних операціях [171].

Змістом дисципліни передбачено вивчення військових, правових та

адміністративних питань, важливих у діяльності командира, зокрема: специфіки управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час виконання завдань з охорони громадського порядку та громадської безпеки в звичайних умовах та під час проведення масових заходів; організація виконання планових завдань з охорони громадського порядку; організація служби із забезпечення громадської безпеки під час проведення масових заходів; управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час виконання завдань з охорони громадського порядку та громадської безпеки за надзвичайних ситуацій; організація дій військових частин та з'єднань НГУ для забезпечення проведення карантинних заходів; управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ в спеціальних операціях не воєнного характеру; *культура роботи командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ в спеціальній операції з припинення масових заворушень у населеному пункті*; робота командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ під участі в антитерористичній операції; *культура управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ в спеціальних операціях воєнного характеру*; робота командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ під час участі в ізоляції району внутрішнього збройного конфлікту; робота командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ в спеціальній операції зі знешкодження незаконного збройного формування; *культура управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час виконання завдань з охорони та оборони важливих державних об'єктів*; робота командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ з охорони важливих державних об'єктів у звичайних умовах; робота командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ з охорони та оборони важливих державних об'єктів у системі територіальної оборони; *громадянська культура командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ з охорони та оборони військових об'єктів в пунктах постійної дислокації та в районах (місцях) виконання завдань за призначенням*; управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час виконання завдань з конвоювання, екстрадиції та охорони підсудних; *культура командира та штабу військових частин та з'єднань з конвоювання, екстрадиції та*

охорони підсудних при у звичайних умовах та виникненні надзвичайних ситуацій [171; 174; 175].

Навчальною дисципліною професійного циклу *«Застосування формувань Національної гвардії України при виконанні службово-бойових завдань у спеціальних операціях»* визначено мету підготовки командира, здатного управляти військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час підготовки та виконання завдань у спеціальних операціях в різних умовах обстановки. Відповідно когнітивно-інформаційного компонента адміністративно-управлінської культури майбутній командир повинен знати: зміст та порядок організації застосування військових частин та з'єднань НГУ при виконанні службово-бойових завдань в спеціальних операціях з використанням загальних і спеціальних форм та способів дій в різних умовах обстановки; зміст та порядок оформлення оперативних (бойових) документів, що відпрацьовуються у військових частинах та з'єднаннях НГУ під час підготовки та в ході виконання службово-бойових завдань в спеціальних операціях; порядок роботи командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ при підготовці до виконання службово-бойових завдань в спеціальних операціях; *вимоги до культури та порядок роботи командира і штабу військових частин та з'єднань НГУ в ході виконання службово-бойових завдань у спеціальних операціях*; порядок роботи посадових осіб штабу військових частин та з'єднань НГУ щодо організації та забезпечення скритого управління військами при виконанні службово-бойових завдань у спеціальних операціях; функціональним компонентом цієї культури передбачено, що слухач уміє: організовувати роботу штабу військових частин та з'єднань НГУ під час підготовки та в ході виконання службово-бойових завдань у спеціальних операціях; *володіє культурою оформлення оперативних (бойових) документів у тактичній та оперативно-тактичній ланках управління військових частин та з'єднань НГУ під час підготовки та в ході виконання службово-бойових завдань у спеціальних операціях*; здійснює оперативно-тактичні розрахунки під час підготовки та в ході виконання службово-бойових завдань в спеціальних операціях військовими частинами та з'єднаннями НГУ; організовує управління,

взаємодію та забезпечення військових частин та з'єднань НГУ під час підготовки та в ході виконання службово-бойових завдань в спеціальних операціях; керує військовими частинами та з'єднаннями НГУ в складних умовах обстановки, за надзвичайних ситуацій та в спеціальних операціях відповідно рівня власної адміністративно-управлінської культури [171].

Основними інформаційними аспектами дисципліни є питання: застосування військових частин та з'єднань НГУ в спеціальних операціях не воєнного характеру; культури управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час підготовки та в ході виконання завдань у спеціальних операціях невоєнного характеру; застосування військових частин та з'єднань НГУ в спеціальній операції з припинення масових заворушень у населеному пункті; роботи командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ в спеціальній операції з припинення масових заворушень у населеному пункті; управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час підготовки та в ході виконання завдань у спеціальній операції з припинення масових заворушень у населеному пункті; застосування військових частин та з'єднань НГУ в антитерористичній операції; культури роботи командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ під участі в антитерористичній операції; управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час підготовки та в ході виконання завдань в антитерористичній операції; застосування військових частин та з'єднань НГУ в спеціальній операції з розшуку та затримання особливо небезпечних і озброєних злочинців (дезертирів); культури роботи командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ в спеціальній операції з розшуку та затримання особливо небезпечних і озброєних злочинців (дезертирів); культури роботи командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ в спеціальній операції з розшуку та затримання озброєних засуджених, що скоїли втечу з під варти; управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час підготовки та в ході виконання завдань в спеціальній операції з розшуку та затримання озброєних засуджених, що скоїли втечу з під варти; застосування військових частин та з'єднань НГУ в спеціальних операціях воєнного характеру; культури управління військовими частинами та

з'єднаннями НГУ в спеціальних операціях воєнного характеру; застосування військових частин та з'єднань НГУ під час участі в спеціальній операції з ізоляції району внутрішнього збройного конфлікту; *культури командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ під час участі в спеціальній операції з ізоляції району внутрішнього збройного конфлікту*; управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час підготовки та в ході виконання завдань у спеціальній операції з ізоляції району внутрішнього збройного конфлікту; застосування військових частин та з'єднань НГУ в спеціальній операції зі знешкодження незаконного збройного формування; *культури командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ в спеціальній операції зі знешкодження незаконного збройного формування*; управління військовими частинами та з'єднаннями НГУ під час підготовки та в ході виконання завдань у спеціальній операції зі знешкодження незаконного збройного формування; *культури командира та штабу військових частин та з'єднань НГУ щодо захисту військ (сил) і військових об'єктів в пунктах постійної дислокації та в районах (місях) виконання завдань за призначенням*. Як бачимо, значна кількість інформаційних аспектів навчальної дисципліни корелює з матеріалами попередніх дисциплін та має когнітивний і функціональний потенціал стосовно формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня [171; 241].

Метою наступної навчальної дисципліни цього блоку підготовки – *«Технології управління конфліктами»* – передбачено: формування знань слухачів щодо сутності, змісту, методологічних і організаційних основ та методичних аспектів здійснення психологічної допомоги військовослужбовцям Національної гвардії, а також удосконалення необхідних умінь використання різноманітних методів та форм психологічної роботи, спрямованих на підтримання їхнього психічного здоров'я, попередження відхилень у психічному функціонуванні й поведінці та вирішення психологічних проблем особового складу.

Когнітивно-інформаційним аспектом навчальної дисципліни передбачено сформувати у слухачів знання про: сутність, роль та місце психологічної

допомоги у системі морально-психологічного забезпечення діяльності особового складу НГУ, методологічні основи, проблематику та найважливіші категорії психологічної допомоги, а також особливості диференціації роботи з надання психологічної допомоги у залежності від ступеня відхилень від норми психічного здоров'я та умов діяльності військовослужбовців; симптоматику розладів психічної діяльності та властивостей особистості, етіопатогенез психічних захворювань, методичні основи здійснення психоконсультативної, психокорекційної та психотерапевтичної роботи; *культуру (види, доцільні методи та форми надання) психологічної допомоги військовослужбовцям у різних умовах виконання завдань за призначенням, а також організаційні основи практики психологічної допомоги військовослужбовцям та членам їхніх родин у частинах НГУ*. Функціональний аспект сформовано з вимогою наявності у слухачів умінь: організації та здійснення психологічної роботи у частинах НГУ з підтримання психічного здоров'я особового складу і надання психологічної допомоги військовослужбовцям в умовах повсякденної діяльності та під час виконання службових завдань за особливих обставин; *культури діагностики дезадаптивних психічних станів та моніторингу виснаженості психофізіологічного ресурсу військовослужбовців і оперативного здійснення заходів психологічної підтримки, психореабілітації й попередження посттравматичних стресових розладів* [241].

Зміст дисципліни містить такі розділи: методологія міждисциплінарного аналізу конфліктологічних феноменів військової організації; особливості конфліктної взаємодії у військовому середовищі, технології інституційного попередження та управління конфліктами; медіація як технологія розв'язання соціальних конфліктів; прикладна конфліктологія: аналіз конфлікту за схемою, картографія конфлікту, пам'ятка для попередження та розв'язання конфліктних ситуацій; технології застосування емпіричних методів дослідження конфліктів, обробка результатів, їх порівняльний аналіз з врахуванням даних інших джерел; технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів. Стратегії поведінки командира у конфліктних ситуаціях [171].

Метою спорідненої навчальної дисципліни «*Управління конфліктними ситуаціями*» стала теоретична і практична підготовка слухачів з культури розуміння конфліктної ситуації і конфлікту, управління конфліктною ситуацією, аналізу конфліктів і вироблення методів їх подолання. Когнітивно-інформаційними завданнями цієї дисципліни визначено формування знань про предмет, об'єкт, закономірності, методи, принципи та функції конфліктології; зміст елементів, що утворюють конфлікт, його масштаб і межі; рушійні сили конфліктної взаємодії, динаміку конфлікту; а функціональним – вироблення умінь виважено використовувати способи розв'язання різних видів конфліктів та застосовувати законодавчу базу щодо їх подолання і профілактики.

Зміст дисципліни містить матеріал стосовно структури конфлікту: предмет і об'єкт, суб'єкти конфліктної взаємодії, інформаційні моделі конфлікту, мікро- і макросередовище конфліктної ситуації; масштаб і межі конфлікту; характеристика конфліктної ситуації (в суспільстві, групі, між індивідами, всередині особистості); поняття конфліктуючої сторони, її масштаб і потенціал; суб'єктивні цілі та прагнення сторін конфлікту, їхні суб'єктивовані установки; ірраціональні прояви у конфлікті; характеристика суб'єктів – потенційних учасників конфліктної протидії, статуси і ранги сторін-опонентів; стадії (фази) динаміки подій у конфлікті; передконфліктна ситуація; її сутність; фаза реального (відкритого) конфлікту: конфліктний інцидент, розгортання протистояння, ескалація; реверсія у конфлікті, умови послаблення боротьби; завершення конфлікту: основні форми, способи та чинники, шляхи виходу з конфлікту; постконфліктна стадія розвитку відносин: події, синдроми тощо; конфліктна поведінка учасників протистояння: різновиди, стратегії (конфронтація, співробітництво, компроміс, ухилення, пристосування), тактики; стратегія управління конфліктною ситуацією: принципи, етапи і способи впливу; *культура виходу із конфлікту мирним способом; методи і технології врегулювання та розв'язання конфліктів* [167; 168; 171].

Метою вивчення дисципліни «*Методи кількісного оцінювання рішень з виконання завдань*» є оволодіння слухачами такими методами для розв'язання військово-професійних завдань та їх інформаційного забезпечення у військах з

метою переходу на якісно новий рівень адміністративно-управлінської культури та організації професійної діяльності.

Головні завдання навчальної дисципліни мають забезпечити знання слухачами: основних понять теорії прийняття рішень та методів та способів прийняття рішень органами військового управління; уміння: визначати показники та критерії ефективності функціонування систем військового управління та ефективності службово-бойових дій; оперувати методами кількісного оцінювання рішень, що приймаються, для розв'язання військово-професійних завдань та їх інформаційного забезпечення у військах; використовувати комп'ютерні моделі і програми для підготовки та прийняття рішень на службово-бойові дії Національної гвардії України.

До інформаційного компонента дисципліни належать питання: основи теорії управління; теорія організації, прийняття рішень та її зв'язок з теорією управління; загальна схема управління та прийняття рішень; основи підготовки та прийняття рішень органами військового управління; організаційна структура системи військового управління та її функції; властивості, показники та критерії ефективності функціонування системи управління; методи підготовки і прийняття рішень органами військового управління; основні поняття теорії прийняття рішень; закономірності та принципи процесів підготовки та прийняття рішень; *концепція планування ситуацій та ситуаційний підхід до управління*; класифікація задач підготовки та прийняття рішень; невизначеність обстановки та її вплив на прийняття рішень; класифікація факторів, що впливають на зміст рішень, які приймаються; основні види прогнозів; методи прогнозування розвитку ситуацій в ході підготовки і прийняття рішень; системи оцінювання та критерійний вибір раціонального варіанту рішення; *культура застосування методів кількісного оцінювання та порівняння багатокритерійних альтернатив рішень*; загальні вимоги до методів підготовки та прийняття рішень, їх класифікація; нормативний метод підготовки та прийняття рішень; метод синтезу інваріантного рішення; метод поліваріантного аналізу та альтернативного вибору варіанту рішення; моделювання та оцінювання ефективності службово-бойових дій формувань

Національної гвардії України; огляд сучасних інформаційних технологій, що застосовуються під час прийняття рішень; моделювання динаміки виконання завдань частинами та підрозділами Національної гвардії України, огляд моделей та інформаційно-розрахункових задач для оцінювання службово-бойових можливостей та ефективності дій військ; *культура оцінювання службово-бойових можливостей та ефективності дій військ під час охорони громадського порядку та забезпечення громадської безпеки* [34; 41; 171].

Інформаційним матеріалом навчальної дисципліни *«Методика оперативної та бойової підготовки формувань Національної гвардії України»* передбачено вивчення: оволодіння методикою оперативної та бойової підготовки органів управління та формувань НГУ до виконання службово-бойових завдань; *формування культури планування та проведення оперативної і бойової підготовки формувань НГУ*; розвиток у майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня творчості, ініціативи та самостійності під час планування і проведення оперативної і бойової підготовки органів управління формувань НГУ.

Слухачам забезпечують знання про методику, принципи, форми планування та організацію оперативної та бойової підготовки органів управління за службово-бойовим та оперативним призначенням; умови методичних навичок розроблення та проведення заходів оперативної і бойової підготовки; організації злагоджені роботи органів управління при плануванні оперативної та бойової підготовки формувань НГУ, виявлення та формулювання проблем методики оперативної та бойової підготовки формувань НГУ, обґрунтування шляхів їхнього вирішення. Дисципліна має інформацію про структуру та методику розробки плану відмобілізування та приведення військової частини у бойову готовність, зміст та порядок розробки додатків до плану, перелік та зміст документів, які розробляються у військових частинах для виконання завдань під час здійснення заходів надзвичайного стану та надзвичайних ситуацій, структуру та методику розробки плану дій військової частини під час здійснення заходів надзвичайного стану та надзвичайних ситуацій; методику оперативної та бойової підготовки, форми і

методи військового навчання, методику планування спеціальної підготовки, методику розробки додатків до такого плану, методику підготовки та проведення тактико-стройових і тактико-спеціальних занять, батальйонного польового виходу, групової вправи і оперативки, штабних тренувань, військових та командно-штабних навчань; *культуру розробки плану, проведення тактико-спеціального навчання з батальйоном, документів з організації служби військ*, їх зміст та методику розробки, структуру та порядок розробки наказів командира військової частини тощо [74; 78; 122; 171].

Загальною метою дисципліни *«Управління технічним забезпеченням дій формувань Національної гвардії України»* є надання в майбутньому можливостей командному складові визначати і ставити завдання з технічного забезпечення формувань Національної гвардії України та їхніх дій (знання про: порядок роботи командира, заступників командира, начальників служб військової частини, оперативно-територіального об'єднання Національної гвардії з організації технічного забезпечення; уміння: організовувати технічне забезпечення у військовій частині й оперативно-територіальному об'єднанні Національної гвардії України, формулювати і ставити завдання підпорядкованим військовим частинам з організації технічного забезпечення по видах; організовувати взаємодію з питань технічного забезпечення з органами управління Збройних Сил України).

Зміст дисципліни становлять підрозділи: *«Основи технічного забезпечення Національної гвардії України»*, *«Технічне забезпечення формувань Національної гвардії України»*, *«Управління технічним забезпеченням формувань Національної гвардії України»*. Водночас навчальною дисципліною *«Організація технічного забезпечення загальновійськових дій військових частин»* передбачене: оволодіння методикою управління технічним забезпечення військових частин у різних видах бою. Магістрам дають знання про зміст роботи командира та штабу військової частини щодо організації технічного забезпечення в бою, формують них уміння організовувати технічне забезпечення у військовій частині, формулювати і ставити завдання підпорядкованим військовим частинам з

організації за видами технічного забезпечення; *культуру взаємодії з питань технічного забезпечення з органами управління Збройних Сил України*. Змістом дисципліни враховано необхідність вивчення інформації про сили та засоби технічного забезпечення військової частини, їх завдання, сутність, зміст і мету управління технічним забезпеченням, основи діяльності посадових осіб з управління технічним забезпеченням військової частини в бою, *культуру і методичку роботи командира та штабу з управління технічним забезпеченням у різних видах бою* [171; 241].

Загальною метою дисципліни «*Управління тиловим та медичним забезпеченням дій формувань Національної гвардії України*» є надання можливості командному складові визначати і ставити завдання з тилового й медичного забезпечення формувань Національної гвардії України та їхніх дій.

Головними завданнями навчальної дисципліни визначено: надати слухачам знання про порядок і *культуру роботи командира, заступників командира, начальників служб військової частини, оперативно-територіального об'єднання Національної гвардії з організації тилового і медичного забезпечення*; сформувані у них уміння організовувати тилове і медичне забезпечення у військовій частині й в оперативно-територіальному об'єднанні Національної гвардії України, формулювати і ставити завдання підпорядкованим військовим частинам з організації тилового і медичного забезпечення, організовувати взаємодію з тилового і медичного забезпечення з органами управління Збройних Сил України; поєднувати в межах спільних заходів управління рухом матеріально-технічних засобів тилу, поранених і хворих. Зміст дисципліни становлять основи тилового та медичного забезпечення Національної гвардії України; тилове забезпечення формувань Національної гвардії України; медичне забезпечення формувань Національної гвардії України [171; 175; 241].

Навчальну дисципліну «*Організація тилового та медичного забезпечення загальновійськових дій військових частин*» призначено для оволодіння методикою управління тиловим і медичним забезпеченням військових частин в різних видах бою, її завданнями обрано: надати майбутнім офіцерам

оперативно-тактичного рівня НГУ знання про *зміст роботи і культуру командира та штабу військової частини щодо організації тилового і медичного забезпечення в бою*; сформувати у слухачів уміння: організовувати тилове і медичне забезпечення військової частини; формулювати і ставити завдання підпорядкованим військовим частинам з організації тилового і медичного забезпечення; організовувати взаємодію з питань тилового і медичного забезпечення з органами управління Збройних Сил України. Інформаційний аспект дисципліни становлять питання: військовий тил, його завдання, склад та вимоги до нього; сутність, зміст і мета управління військовим тилом; органи управління тилом; медичні пункти, їх склад та завдання; основи роботи посадових осіб з управління тилом у бою; *культура командира і штабу з управління тиловим та медичним забезпеченням у різних видах бою* [171; 241].

Отже, інтегрованими інформаційними блоками дисциплін професійного циклу підготовки майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня НГУ визначено: соціально-психологічний, військово-педагогічний, культурологічний, політико-правовий.

Таким чином, до інтегрованих інформаційних блоків (ІБ) дисциплін загального циклу віднесено: *психолого-педагогічний* (матеріал стосовно вимог до компетентностей випускника, розвитку інтелектуальних можливостей особистості, психологічних основ та культури управлінської взаємодії); *правовий* (аспекти аналізу владних повноважень командира, міжнародно-правового регулювання збройних конфліктів, основні нормативні вимоги до розроблення й оформлення різних видів документів тощо); *оперативно-тактичний* (основи підготовки і застосування військових частин НГУ, наукові методи управління військами, управління військовими частинами під час виконання завдань у різних умовах обстановки тощо).

ІБ дисциплін професійного циклу підготовки містять інтегровану навчальну інформацію: *соціально-психологічний* – з основ соціального управління, специфіки управління військовими частинами НГУ, системи морально-психологічного забезпечення діяльності особового складу,

методичних основ психоконсультативної роботи, управління конфліктними ситуаціями тощо; *військово-педагогічний* – дидактичні основи виховної роботи у дорученому підрозділі, методи і засоби діагностики стану адміністративно-управлінської культури підлеглих, структури морально-психологічного забезпечення діяльності особового складу, особливості диференціації форм і засобів управлінсько-педагогічного впливу командира тощо; *культурологічний* – методи, шляхи і засоби формування і самовдосконалення культури управління та адміністративної взаємодії командира у спеціальних операціях різного характеру та в різних умовах обстановки, громадянська культура командира та штабу військових частин, культура управління конфліктами, види, доцільні методи та форми надання конфліктологічної допомоги військовослужбовцям, культура діагностики кризових станів та моніторингу негативних проявів військовослужбовців тощо; *політико-правовий* – знання нормативних документів стосовно видів спеціальних операцій, застосування формувань НГУ при виконанні військово-бойових завдань, завдань із припинення масових заворушень, застосування військових частин та з'єднань в антитерористичній операції, у заходах з розшуку та затримання особливо небезпечних і озброєних злочинців, озброєних засуджених, що скоїли втечу з-під варти, способів ізоляції району внутрішнього озброєного конфлікту, участі в інших спеціальних операціях воєнного і невоєнного характеру тощо.

Інтегровальним засобом професійної підготовки визначено авторську навчальну дисципліну «Військове лідерство в арміях передових країн світу», програма якої складається з таких розділів (змістових модулів):

1. Історичні аспекти військового лідерства.
2. Соціально-психологічні основи лідерства.
3. Військове лідерство в сучасних ефективних арміях світу

За цією програмою мета підготовки фахівця полягає у забезпеченні отримання комплексу *професійних знань*: виявляти суть проблем, оцінювати шляхи вирішення та застосування теоретичних положень науки для розв'язання прикладних завдань; володіння здобутками національної, світової культури та історії; володіння основами підготовки і застосування військових частин НГУ у

різних умовах обстановки професійного володіння науковими методами управління військами (силами); володіння комунікативними та комунікаційними основами (досконале знання державної мови, володіння іноземною мовою та культурою професійного мовлення, організувати використання засобів зв'язку, обміну інформацією, комп'ютерної та організаційної техніки тощо); володіння основами педагогічної діяльності та наукової роботи, стійкої мотивації та готовності до безперервної освіти й самовдосконалення тощо;

професійних навичок щодо: виконання посадових обов'язків; керування підготовкою військової частини до виконання завдань за призначенням; управління військовими частинами НГУ під час виконання завдань за призначенням в різних умовах обстановки; підтримання військової частини (з'єднання) у бойовій та мобілізаційній готовності, готовності до застосування за призначенням; організації виховання, підтримання військової дисципліни та морально-психологічного стану особового складу військової частини керування військовим та фінансовим господарством, всебічним забезпеченням військової частини за умов обстановки; організації служби військ у військовій частині.

Інформаційним обсягом навчальної дисципліни передбачено вивчення змістових модулів:

Змістовий модуль 1. Історичні аспекти військового лідерства

Плідний синтез діяльності видатних полководців, військових керівників і політичних лідерів держав, імперій, республік у особах перських царів Кіра і Дарія, індійського царя Ашокі (Асокі), римських діячів Гая Марія, Марка Антонія, Юлія Цезаря, російського імператора і полководця Петра I, українського гетьмана Б. Хмельницького, Наполеона Бонапарта в Новий час та Д. Ейзенхауера, Ш. де Голля в новітні часи.

Увага мислителів Сходу і Заходу з давніх часів до розкритися таємниць військового і державного керівництва. Глибоко продумані і пережиті особисто ідеї щодо воєнно-політичного керівництва давньокитайського політичного і воєнного мислителя Сунь Цзи викладені у книзі «Воєнні закони», або «Трактаті

про воєнне мистецтво»; Цзо Цю – «Промови мудреців про різні держави», Хань Фей – «Як важко повчати», а Лао Цзи – «Дао де цзин». Роздуми Сунь Цзи (Сунь Бін) про принцип панівної ролі політики і політичної діяльності стосовно до війни та управління нею, зверхності політичного керівництва над військовим, про те, що військовий керівник фактично підкорюється владі політичного лідера. Древньокитайський теоретик війни У Цзи у V-IV століттях до н. е. у трактаті «Про ведення війни» про важливість вивчення військової історії державними діячами як умови перемоги у війнах майбутнього.

Конфуціанство про ставлення до військової практики, її суспільну необхідність, загальні (такі, що стосуються й цивільних керівників) і специфічні вимоги до військових керівників. Думка Конфуція про те, що цивільні службовці перебувають на вищому щаблі державної піраміди.

Сократ: військові з'являються на арені політичного дійства лише тоді, коли держава опікується територіальними надбаннями (очевидно, у війнах); Платон: із воїнів-стражів можуть рекрутуватись політичні лідери, однак вони ведуть вельми незвичний для демосу спосіб життя і навряд чи можуть бути зрозумілими і, відповідно, підтриманими народом. Аристотель: «правитель і розпорядник влади державної» має пройти вишкіл у школі підпорядкування; щоб бути стратегом, потрібно прослужити у війську, народ схильний звертатись і підтримувати тих лідерів, які пройшли школу збройної сили держави; державне і воєнне керівництво поєднані високим значенням цієї діяльності, а особи, що її здійснювали, належать до «душі» держави.

З V-IV століть до н. е. у Римі спеціально виокремленим прошарком військових керівників стали центуріони, які визначали організаційний стрижень армії; вищий командний склад військових формувань – трибуни – уособлювали політичний елемент керівництва; це були знатні особи (лідери), що обирались на такі посади на час війни. Центуріони як професійні, а не обрані командири майже два століття (V-IV ст. до н. е.) визначали організаційну структуру римської армії, а вищий командний склад становили легати – помічники полководця, з політичних міркувань, призначались сенатом. Зародження в

римській армії розшарування командирів на нижчу та вищу ланку – зародок військової еліти і політичних лідерів, які пройшли бойовий вишкіл.

Ідея Лідера – Героя, вояка й керівника шляхетного й благородного у середньовічній Європі, що виникла в середовищі військового лицарства. Поява нового стилю життя знатних осіб: почуття станової честі й вишуканої мілітарності, коли підйом на вищий шабель ієрархічної драбини набував у лицарів форми благородного суперництва й змагальності; встановлення системи відзнак військової доблесті, виникнення перших бойових нагороди – орденів і медалей. Щит лицаря як своєрідне табло, на якому відображається у символічному вигляді його бойова вдача; розроблення у формі щитів гербів лицарських родів, які вважали відзнакою благородності і мужності аристократичних родів, включали в систему формування державних атрибутів. Бойовий прапор лицаря, трансформований у стяг держави.

Наполеон Бонапарт про видатний розум і сильну волю військово-політичного керівника, які мають бути пропорційно розвинуті, утворюючи своєрідний квадрат. Стосовно військового керівника важливішими вважав вольові здібності, а у політичного діяча – розумові.

Творчий геній О. Суворов. Думка К. Клаузевіца про те, що роль розуму в діяльності військового керівника залежить від висоти посади: на нижчих ступенях військово-соціального управління досить «звичайної розсудливості», а на верхньому, воєнно-політичному шаблі це «найбільш складне завдання з тих, які випадають на долю людського розуму».

Специфіка військового лідерства ХХ століття: стрімкий науково-технічний прогрес змінив підходи до ролі особистості в історії; військово-технічні, тактичні й оперативні складові військового мистецтва почали суперечити реальному стилю управління, що визначався принципами єдиноначальності та централізму, що нівелювало підготовку й уміння всіх офіцерів і передбачало тільки виконання ними наказів зверху. Орієнтація виявів лідерства не на досягнення успіху та вдосконалення військової справи, а на досягнення власного успіху. Перша світова війна про необхідність зміни системи підготовки офіцерів, розвитку в них лідерських якостей. А. Брусилов:

рішення на подолання організованої оборони австро-німецьких військ з урахуванням підготовки й уміння підлеглих офіцерів переконати людей, вселити їм віру в здатність передбачати розвиток подій.

Проблема лідерства в радянські часи: теоретично не обґрунтоване; вияви лідерства тлумачаться як позитивні винятки підготовки військових керівників, результат індивідуальних зусиль воєначальників, а не продуманої системи підготовки офіцерів-лідерів. Удосконалення Збройних сил не було реалізоване через нестачу командирів, що могли б узяти відповідальність на себе, очолити й завершити задумане. Справжнє лідерство, вияв яскравої індивідуальності суперечило офіційній ідеології, система його жорстоко карала.

Змістовий модуль 2. Соціально-психологічні основи лідерства

Загальне лідерство в групі як сукупність трьох компонентів – емоційного, ділового та інтелектуального. Емоційний лідер («душа групи») – людина, до якої кожен член колективу може звернутися за співчуттям. З діловим лідером («руки групи») добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи. До інтелектуального лідера («мозок групи») всі звертаються з питаннями, ерудит, усе знає, може пояснити або допомогти знайти потрібну інформацію.

П'ять типів лідерів у вітчизняній психології. Лідер-організатор – потреби колективу сприймає як свої власні і відповідним чином активно діє; він оптимістичний і впевнений, що більшість проблем цілком вирішувана; вміє переконувати, схильний заохочувати, а якщо необхідно висловити своє несхвалення, то робить це, не зачіпаючи чужої особистої гідності; за ним ідуть, знаючи, що він не пропонуватиме не вартісної справи.

Лідер-творець володіє здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть здатися нерозв'язуваними і навіть небезпечними; не командує, а лише запрошує до обговорення проблеми або шляхів вирішення завдання, може поставити її так, що вона зацікавить і приверне підлеглих.

Лідер-борець вольовий, упевнений у своїх силах; першим іде назустріч небезпеці або невідомості, без вагань вступає в боротьбу з чинниками, що заважають його підлеглим, готовий відстоювати те, у що вірить і не схильний

до поступок; проте часто «Безумство хоробрих» – стиль його керівництва.

Лідер-дипломат спирається на чудове знання ситуації та її прихованих деталей, в курсі пліток і чуток, добре знає, на кого і як можна вплинути; надає перевагу довірчій зустрічі в колі однодумців з числа підлеглих; дозволяє відверто говорити те, що всім відомо, щоб відвернути увагу від своїх неафішованих планів; така «дипломатія» нерідко компенсує невміння керувати більш гідними способами.

Лідер-утішитель готовий підтримати у важку хвилину; поважає людей, ставиться до них доброзичливо; ввічливий, послужливий, здатний до співпереживання.

Змістовий модуль 3. Військове лідерство в сучасних ефективних арміях світу.

Виховання в армії США як цілеспрямована діяльність державних і громадських організацій, інститутів збройних сил, командирів (начальників), їхніх помічників по роботі з особовим складом щодо формування і розвитку особистості військовослужбовця як громадянина і патріота своєї країни, воїна-професіонала. Головна мета виховання – сформувати й розвинути особистість американського військовослужбовця як громадянина-патріота США і як воїна-професіонала, який прагне до неперервного самовдосконалення. Військове командування як безпосередній суб'єкт виховання військовослужбовців апарат Міністерства оборони США. Об'єкт системи виховання – окремі органи, установи та заклади; окремі люди (рядові, сержанти, уоррент-офіцери, офіцери, цивільний персонал, члени сімей військовослужбовців). Напрями виховання в армії США: а) формування і розвиток у військовослужбовців високих військово-професійних якостей, б) виховання у них патріотизму, в) формування і розвиток у особового складу позитивної мотивації до військової служби; г) морально-етичне виховання військовослужбовців; д) організація здорового способу життя військовослужбовців; е) фізичне виховання особового складу тощо. Індивідуальна робота як форма виховної роботи в американській армії; особисте спілкування капелана з військовослужбовцями.

Засоби підтримання військового лідерства: цивільна і військова преса,

різні установи міністерства оборони (музеї, клуби, бібліотеки, кафе тощо), художня, військово-історична і мемуарна література, методичні розробки, довідники, плакати. Основні спеціальні служби: зв'язків з громадськістю; з особового складу та тилу; військових священників.

Вимоги до військово-професійних якостей військовослужбовців, закріплені в Системі показників військової кваліфікації як інструмент сприяння зростанню професійної майстерності і лідерства військовослужбовців. Елементи: виховання почуття гордості за свою країну та її збройні сили; формування прихильності до справедливості і переконаності у винятковості соціально-економічних підвалин США; виховання на історії та традиціях збройних сил; формування у солдатів і офіцерів корпоративного духу; широке рекламування військової служби, повага до військових лідерів, якими переважно вважають сержантів.

ЗС Великобританії: вироблення у військовослужбовців якостей, необхідних для відстоювання інтересів країни; виховання на традиціях вірності своєму виду збройних сил, роду військ, частині, підрозділу, навіювання почуття впевненості у бойових якостях зброї тощо. Захоплення історією, ствердження у свідомості особового складу віру в перевагу «англійського способу життя», британської нації загалом; збереження ідеї про колишню «велич Великобританії», робляться зусилля з'єднати романтику колоніальних походів минулого з перспективою служби на заморських територіях. Активна пропаганда традицій військ колишньої колоніальної імперії; формування так званого «полкового духу», прагнення наслідувати «героїчних предків» та вивчення відомих зразків військового лідерства. Спеціальні тести у військово-навчальних закладах Великої Британії для визначення здібностей бути лідером і користуватися довірою підлеглих. Доведення до свідомості військовослужбовців, що народ країни, уряд, командування надзвичайно цінують працю військового, поважають його професію.

Реалізація Федеративною Республікою Німеччини «Концепції взаємозв'язку освітніх завдань» («Teilkonzeption für die bereichsübergreifenden Aufgabe Ausbildung») генерального інспектора Бундесверу від 1990 року;

спроба в загальноприйнятому розумінні визначити сутність понять «навчання» і «виховання» у військовому контексті через реалізацію військового лідерства: метою як навчання, так і виховання є формування особистості військовослужбовця, який керується у своїх діях почуттям відповідальності; з точки зору виконання поставлених завдань провідну роль відіграють військове керівництво і спеціальна підготовка, враховуючи при цьому виховні й освітні цілі. Значне піклування держави про розвиток армії.

Система загальнонаціональної військової повинності у Франції. Діяльність офіцерів суспільних відносин, офіцерів-радників, які підбираються командирами з'єднань і формувань із найбільш підготовлених стройових офіцерів, що мають схильність до роботи з особовим складом; можуть бути на цій посаді або виконувати обов'язки за сумісництвом. Увага до військового лідерства. Спеціалізовані військові підрозділи, що мають у своєму арсеналі матеріальні й моральні засоби впливу. Релігійні аспекти і робота військових священиків з особовим складом. Участь громадськості у виховній роботі у війську.

Важливим результатом запровадження курсу «Військове лідерство в арміях передових країн світу» має стати формування ціннісних установок особистості офіцера щодо загальнолюдських моральних норм, управлінських цінностей і ставлень, глибоке світоглядне розуміння гуманізму як первинної субстанції людських стосунків у суспільному житті, формування активної життєвої позиції, демократичного світосприйняття як елементів адміністративно-управлінської культури військових командирів.

2.3. Функціональна система методів, форм і засобів формування адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури Національної гвардії України

У військовій сфері право на керівництво (реалізацію владних повноважень) традиційно є основною особливістю професійної діяльності кожного командира. Воно виявляється у відносинах із особовим складом і не стосується діяльності, пов'язаної з управлінням матеріальними, фінансовими,

інформаційними та іншими ресурсами організації. Тобто, об'єктом владного впливу офіцера оперативно-тактичного рівня завжди є людина або підрозділ (група людей). Саме цим керівництво відрізняється від військового управління, об'єктами якого можуть бути особовий склад, елементи військового господарства тощо. Центральною фігурою в системі управління військовою організацією є командир (начальник), який керує цією організацією, конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, відділом, службою тощо. Успішним керівництвом можна вважати таке, за якого існують гармонійні стосунки між управліннями та їхніми підлеглими, ініціативність особового складу у досягненні визначених цілей, дієві системи заохочення, а процеси службової діяльності проходять в атмосфері доброзичливості та взаємопідтримки. Сильне та ефективне керівництво (право командира (начальника) давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання) сприяє максимальному розкриттю потенціалу кожного підлеглого, зосереджує зусилля колективу на досягненні загальних цілей військової організації та означає, що командир володіє особистісною технологією реалізації владних повноважень на засадах адміністративно-управлінської культури. Така технологія має ознаки ефективного застосування комплексу управлінських методів і функцій, володіє послідовністю і процедурною відповідністю, чинниками доцільного й виправданого делегування повноважень. Функціональна система відповідає вимогам: чіткого формулювання проблем (завдань); надходження й аналізу інформації з усіх структурних ланок; прийняття рішень, що виражають можливості всіх підпорядкованих підрозділів; чітке дотримання вимог субординації, дисципліни, поєднання єдиноначальності командира з демократичною колегіальністю [121, с. 196].

Керівні функції зумовлюються загальними функціями військового управління і реалізуються в тісному взаємозв'язку, адже майже неможливо відрізнити, коли одна функція переходить в іншу. Склад і поєднання функцій залежить від ролі командира, у яку він реалізує в конкретний час – адміністратора, організатора, вихователя тощо. Як нами вже зазначалося, у ролі адміністратора командир використовує свої владні повноваження для

забезпечення дій військової організації відповідно до нормативних актів, дотримання виконавчої дисципліни, в субординаційних рівнях вживає заходи для того, щоб не допустити багатоначальності; разом із заступниками (штабом) розробляє й реалізує кадрову політику – комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку й переміщення кадрів з метою запобігання можливих конфліктів, безвідповідальної поведінки підлеглих, орієнтуючи їх на ефективне виконання службових обов'язків. Адміністративна роль керівника найяскравіше виявляється у діяльності з прийняття управлінських рішень, що є виключно його прерогативою (методи і специфіку прийняття рішень у військовій організації нами буде охарактеризовано далі).

Як організатор, командир створює умови, необхідні для плідної спільної служби (праці), цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління, службовій і службово-бойовій діяльності [35; 120; 171; 241]. Це передбачає чітке усвідомлення офіцером оперативно-тактичного рівня цілей своєї діяльності, наявність уміння виділяти головні завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси, встановлювати в кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних висновків. Значущим у цьому контексті є поєднання діяльності на благо усієї організації з діяльністю на користь кожної окремої складової організації (підрозділу) та кожної людини в ній. На практиці ж це завдання часто залишається поза увагою керівника, внаслідок чого або організація експлуатує структурну одиницю, або та надмірно користується засобами організації, тому як фахово підготовлена особа, яка володіє знаннями й досвідом у конкретній сфері військової діяльності, командир (начальник) має виважено ставити завдання, компетентно їх аналізувати й ефективно контролювати їхню реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж, а це передбачає наявність у нього якісного рівня сформованості адміністративно-управлінської культури, яка органічно синтезує знання, вміння, навички, досвід управлінської діяльності та організаційні цінності у своєрідну індивідуально-креативну технологію керівництва. Такий військовий спеціаліст вирішує завдання, покладені на доручений йому підрозділ (організацію) з меншими витратами всіх ресурсів і з більшою

результативністю. Стосовно зазначеного важливою є здатність командира працювати з людьми й управляти собою, що передбачає володіння мистецтвом управління людськими ресурсами, налагоджування зовнішніх зв'язків, здібності адекватної самооцінки, відповідальність та прагнення безперервно підвищувати власний освітній і загальнокультурний рівень [232].

Як вихователів командирів доводиться бути посередником, примірювачем, нейтралізатором конфліктів, особливо – міжособистісних. Його завданням є також допомога підлеглим у пристосуванні їх до вимог служби в конкретній військовій організації. У своїй практичній діяльності такі керівники взаємодіють із колегами, підлеглими, старшими начальниками, військовими й цивільними установами, іншими людьми й організаціями, безпосередньо чи побічно пов'язаними з діяльністю підпорядкованого підрозділу (ланки військової організації). Для цього їм потрібна сформована адміністративно-управлінська культура, що містить специфічні особистісні якості з ознаками цінностей, здатні посилити довіру й повагу, мотивувати тих, із ким вони вступають у контакти. Такі цінності тлумачимо як ознаки аксіологічного складника культури й відповідних йому показників мотиваційного критерію:

- високе почуття відповідальності й відданості військовій справі;
- чесність і справедливість у ставленні до підлеглих і керівництва;
- прагнення бути лідером, переконувати й вести за собою людей;
- гуманне, доброзичливе ставлення до військовослужбовців незалежно від їхнього становища в організаційній ієрархії;
- здатність швидко відновлювати свої фізичні й духовні сили, критично оцінювати власну діяльність, безперервно самовдосконалюватися;
- урівноваженість, чіткість і креативність мислення, ініціативність у досягненні визначених цілей.

Відповідно зазначеного нами вдосконалено функціональний складник адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» як майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня НГУ у формі табл. 2.1.

Зазначеним функціям, які відображують специфіку військового

управління, відповідають методи діяльності як сукупність різноманітних способів і прийомів, що використовуються особистістю (методи індивідуального впливу) або управлінським апаратом (методи колективного впливу) для реалізації мети організації, принципів управління нею та ефективної практичної діяльності [121, с. 193].

Таблиця 2.1

Службові функції, типові завдання діяльності, якими мають володіти випускники оперативно-тактичного рівня Національної академії НГУ

<i>Назва службової функції</i>	<i>Зміст типового завдання</i>	<i>Зміст діяльності</i>
1. Адміністративна	Реалізація владних повноважень та забезпечення ефективної взаємодії у військовій організації.	Виконувати положення законів, нормативно-правових актів, міжнародних договорів України щодо правового забезпечення діяльності НГУ, методів та засобів збройної боротьби, захисту жертв збройних конфліктів, навколишнього природного середовища та культурної спадщини народів.
		Взаємоузгоджувати дії підрозділів родів військ при виконанні завдань військовою частиною Національної гвардії України.
		Володіти нормативно-правовими основами підготовки і ведення дій угрупованнями Національної гвардії України самостійно та у взаємодії зі Збройними Силами України.
		Володіти і користуватися основами військового адміністрування, дотримуватися субординаційних рівнів керівництва організацією.
		Реалізувати владні повноваження з управління підрозділами родів військ при виконанні завдань військовою частиною Національної гвардії України в різних умовах обстановки.
2. Організаторська	Організація підготовки та застосування частин (з'єднань) НГУ.	Організовувати та управляти соціально-психологічними процесами у військовій частині (з'єднанні) Національної гвардії України.
		Організовувати приведення у бойову та мобілізаційну готовність, організовувати та здійснювати бойову підготовку у військовій частині Національної гвардії України.
		Організовувати розвідку сил спеціальних операцій противника у формуваннях Національної гвардії України при виконанні завдань за призначенням.
		Організовувати та керувати діями військової частини (з'єднання) НГУ при виконанні завдань за різних умов обстановки.

		Організувати життєдіяльність дорученого підрозділу в повсякденних умовах.
3. Виховна	Забезпечення гармонійних відносин з підлеглими та дисципліни у підпорядкованій військовій організації.	<p>Керувати фізичною підготовкою, спортивно-масовою роботою згідно з посадовим призначенням, виконувати державні тести та нормативи з фізичної підготовки.</p> <p>Забезпечувати військово-соціальні процеси управління у військовій частині Національної гвардії України.</p>
		<p>Використовувати іноземну мову у військовій термінології в ході міжнародного співробітництва.</p> <p>Володіти методиками і засобами вивчення та попередження конфліктів різних типів і видів.</p> <p>Упроваджувати передові військово-педагогічні виховні технології (лідерство у військових колективах, делегування повноважень, ін.).</p>
4. Контрольна	Визначення результатів службової діяльності і якості виконання рішень	<p>Проводити систематичний моніторинг результатів і якості виконаних рішень.</p> <p>Здійснювати планування і впровадження наукових досліджень у науковій роботі в Національній гвардії України.</p> <p>Застосовувати системи і комплекси зв'язку військового призначення, контролювати ефективність засобів автоматизованого управління військами в діяльності Національної гвардії України.</p> <p>Визначати повноваження й відповідальність підлеглих за якість документообігу у військовій організації.</p> <p>Застосовувати методи контролю за діяльністю військової організації. Володіти індивідуальними технологіями самоконтролю і самовдосконалення адміністративно-управлінської культури.</p>
5. Проектувальна	Оцінка стану підрозділу (військової частини) в процесі проектування службової діяльності.	<p>Аналізувати стан та тенденції розвитку суспільно-політичних процесів у світі, європейському регіоні, Українській державі і враховувати результати при оцінюванні суспільно-політичної обстановки у регіоні та районі виконання СБЗ.</p> <p>Здійснювати управління військовими частинами НГУ при виконанні завдань за призначенням, розробляти зміст і зразки перспективних документів бойового управління.</p> <p>Визначати і ставити завдання з технічного забезпечення формувань Національної гвардії України та їх дій.</p> <p>Визначати і ставити завдання з тилового та медичного забезпечення формувань Національної гвардії України та їх дій.</p> <p>Володіти методикою розроблення основних документів і передбачення ефективних рішень з організації та здійснення бойової підготовки у військовій частині Національної гвардії України.</p>

Завдання методів діяльності – забезпечення гармонії організації, органічне поєднання колективних, суспільних та індивідуальних інтересів.

Оскільки у військовій організації, якою є НГУ, переважають колективні управлінські позиції, то важливим є розвиток взаємної довіри і поваги військовослужбовців, який ґрунтується на виважених рішеннях командирів. Тому першочергово розглянемо методи прийняття раціональних управлінських рішень, які можуть бути необхідними майбутньому офіцерові оперативно-тактичного рівня в залежності від обстановки: у процесі повсякденної діяльності або в складних умовах обстановки. У широкому сенсі методи прийняття управлінських рішень учені поділяють на якісні та кількісні [48; 78; 126].

Якісні методи спрямовані на вироблення вектору цілі в процесі поліпшення одного чи декількох показників стану об'єкту, процесу чи явища. Проте застосування якісних методів не дає можливості спрогнозувати «міру поліпшення» як кількісне вираження ефективності рішення. У такій ситуації командир вважає, що ситуація після реалізації рішення може покращитись, але не відомо, наскільки вона може покращитись. До якісних методів належать групові (колективні) методи прийняття рішень, до яких традиційно відносять метод Дельф, систему кільцевого опитування (японську кільцеву систему) та «мозкову атаку». Зазначені методи стимулюють ініціативу підлеглих, обмін ідеями й думками і можуть бути корисними майбутньому-офіцерові оперативно-тактичного рівня у процесі повсякденної діяльності за наявності достатньої кількості часу. Підкреслимо, що колективні методи можуть лише враховуватись командиром, а право приймати рішення (як і відповідати за його результати) надається йому особисто [174].

Метод Дельф застосовується для розробки спільного рішення щодо розв'язання певної проблеми, а також прогнозування наслідків реалізації цього рішення. Ученими розроблено послідовність процедури прийняття колективного рішення за цим методом:

– експерти з різних областей незалежно та анонімно заповнюють детальну анкету стосовно визначеної проблеми;

– результати оцінки узагальнюються у центрі прийняття рішення, напрацьовується інтегральний документ, що узагальнює результати анонімного анкетування;

– кожному експертові надсилається копія узагальненого документа і пропонується переглянути свій прогноз та якщо він різниться від думки інших експертів, пояснити причину;

– друга і третя процедури повторюються (зазвичай 3-4 рази), поки думки експертів не стане спільною.

Обов'язкова умова анонімності при застосуванні методу Дельф забезпечує незалежність думки окремих експертів, однак витрати часу на розробку рішень істотно зростають [126; 157; 178].

Система кільцевого опитування широко застосовується у Японії і дозволяє, як і при методі Дельф, уникнути збору учасників ухвалення рішення. Її суть полягає в тому, що на розгляд готується проект рішення проблеми, який передається для обговорення експертам за списком, складеним військовим керівником. Кожний повинен розглянути запропоноване рішення та надати свої зауваження у письмовому вигляді. Можливо запропонувати власне рішення. Після цього проводиться нарада, на якій експерти виказують свої думки відповідно до індивідуального бачення розв'язання проблеми. Якщо погляди різняться, то командир визначає вектор цілі засобом одного з принципів: принципу більшості голосів – обирається рішення, яке має найбільшу кількість прихильників; принципу диктатора – за основу береться варіант рішення одного учасника, обране командиром [174; 241]. При необхідності досягти згоди між усіма експертами можливим є застосування й інших принципів, призначенням яких є пошук компромісного рішення, але такий підхід не є характерним для військових організацій з огляду на єдиноначальність командира.

«Мозкова атака» – це поширений метод вибору раціонального варіанта рішення складної та нової управлінської проблеми. Він взаємно збагачує ідеями учасників процесу й позбавляє від мислення «за штампами». Метод потребує ретельного планування й підготовки, причому надзвичайно важливою є

правильна оцінка отриманих результатів.

Метод «мозкової атаки» набув достатнього поширення і визнання, у тому числі й у військових організаціях, як ефективний з питань розробки новітніх ідей і рішень. Його запропонував американський учений А. Осборн наприкінці 30-х років ХХ ст. Автор цього методу вважав, що гальмом на шляху прийняття оригінальних рішень, які виникають у мозку людини, є критичність, адже вона особливо в діловому середовищі, боїться виглядати смішною через нестандартність запропонованого рішення (синдрому «страху виглядати дурнем»). Фахівець із таким синдромом поступово втрачає здатність думати «не як усі», пропонувати нестандартні та оригінальні ідеї (рішення) [167; 249].

У ході «мозкової атаки» рекомендовано дотримуватися чотирьох принципів:

- забороняється критика на стадії генерації ідей;
- розглядаються будь-які, навіть, здавалося б, абсурдні ідеї;
- набирається якомога більша кількість ідей;
- заохочується вдосконалення та поліпшення ідей [174; 241].

Важливим вважають: чітке визначення і формулювання проблеми; підбір учасників «мозкового штурму», призначення головуєчого і комітету з оцінки ідей. Іноді зміст обговорюваної проблеми повідомляють учасникам завчасно (наприклад, за добу до наради). Учасників «мозкового штурму» може бути від шести до дванадцяти осіб; окремі мають бути безпосередньо пов'язані з проблемою, інші – залучені з інших сфер діяльності, звідки вони можуть принести різні ідеї та досвід стосовно вирішення запропонованої проблеми.

Учасників «мозкового штурму» поділяються на дві групи: «генераторів» – людей з позитивною установкою на творчість, які володіють яскравою фантазією, здатних швидко підхоплювати чужі ідеї та розвивати їх; «аналітиків» – фахівців, які володіють великим обсягом знань із досліджуваної проблеми, здатних оцінювати висунуті ідеї. Представники командування часто не присутні під час «штурму», щоб не сковувати ініціативу учасників наради [174].

Головуючий відповідає за організацію та процедурну частину «штурму».

Його функції: формулювання проблеми (а за необхідності – зміна цього формулювання); підбір учасників для наступних етапів штурму; вирішення організаційних питань (приміщення та організація просторового середовища, розподіл ролей серед учасників тощо).

Стадія пошуку включає зазвичай триває 30 хв. і містить етапи:

- 1) повідомлення та аналіз проблеми;
- 2) висловлення спонтанних пропозицій щодо її розв'язання від учасників;
- 3) розвиток ідей.

Ведучий ставить проблему якомога ширше та запитує учасників: «Скільки варіантів вирішення проблеми ми можемо запропонувати?»

Умови висловлення спонтанних пропозицій на етапі пошуку:

- перевага віддається кількості висловлених ідей, а не їх якості;
- ідеї висловлюються короткими пропозиціями;
- у процесі пропозиції ідеї й заборонена їх критика, несхвальні зауваження, критичні або саркастичні репліки;
- ідеї можуть пропонуватися без обґрунтування;
- допускається формулювання свідомо нереальних, фантастичних, жартівливих ідей;
- приймаються усі висловлені ідеї, причому перевагу надають не систематичному логічному мисленню, а різнопланово спрямованій фантазії;
- створюється й підтримується така обстановка, у якій можливими є жарт, каламбур і сміх;
- між учасниками штурму підтримуються демократичні та дружні стосунки;
- допускається розвиток власної чи чужої ідеї [174; 175; 241].

Голосуючий у ході генерування ідей зобов'язаний забезпечити психологічну підтримку учасників і керувати творчим процесом для розширення або звуження поля пошуків; протягом усього «штурму» вводити «генераторів» у стан максимальної творчої активності, піднесення, концентрації думки на проблемі, яка розв'язується. На процес генерування нових ідей рекомендовано відвести 25-30 хвилин. Усі ідеї стенографуються чи

записуються 2-3 секретарями. Секретарі відображують ідеї у стислій формі, заносючи їх на спеціальну картку, не займаючись редагуванням і не піклуючись про повтори на цій стадії. Засідання не варто записувати на диктофон, оскільки це може сповільнити вироблення ідей, адже група «генераторів» може за сеанс видати більше 100 ідей. Через 30 хвилин проводиться узагальнення результатів. Якщо головуючий вважає, що результат штурму задовільний, то переходять до етапу оцінки, у протилежному випадку він має поставити завдання вирішення проблеми знову, й етапи пошуку повторюються. При цьому оголошується перерва на 10-15 хвилин для надання учасникам можливості відпочити й обмінятися думками, після якої пошук повторюється. Не рекомендовано дозволяти засіданню бути повільним та нудним [77].

Більшість учасників-«генераторів» залишає нараду, адже на стадії оцінки, яка проводиться групою «аналітиків» або комітетом з оцінки члени цієї групи розвивати й удосконалюють запропоновані на стадії пошуку ідеї для експертизи. Завдання оцінки полягає в тому, щоб усі ідеї розподілити на три групи: для негайного використання (відразу придатні); такі, що можуть використовуватися після обробки і такі, що однозначно є непридатними. Якщо у перші дві групи потрапляють 10-15 % усіх пропозицій, то з цієї кількості «аналітики» можуть відібрати не лише варіанти вирішення конкретної проблеми, але й окремі цінні ідеї для подальшої роботи. Після цього експертна група «аналітиків» формулює раціональне рішення проблеми.

Учені підкреслюють: повна тривалість «мозкового» штурму становить півтори-дві години з наступним регламентом: представлення учасників та ознайомлення їх із правилами, розподіл на групи «генераторів» та «аналітиків» – 5-10 хвилин; постановка проблеми головуючим та інструктаж з відповідями на запитання – 10-15 хвилин; генерування ідей – 15-25 хвилин; перерва – 10-15 хвилин; повторне генерування ідей – 10-15 хвилин; складання відредагованого списку ідей – 10-15 хвилин [11; 174; 241].

Аналіз методичних матеріалів з досвіду роботи свідчить, що військові управлінці часто послуговуються, а майбутні офіцери оперативно-тактичного рівня мають володіти кількісними методами прийняття управлінських рішень

(методи наукового управління), які, на відміну від якісних, дозволяють спрогнозувати в кількісному вимірі ефективність цього рішення. Командир постійно має на увазі, що за кожним його рішенням стоїть ризик імовірної невдачі (пов'язаний з людьми, технікою та матеріальною відповідальністю), тому раціональнішим буде рішення, яке забезпечує найбільш сприятливе співвідношення між якістю і ризиком, який воно може містити. Доречними тут будуть знання методів і технологій антикризової діяльності, напрацьовані науковим менеджментом [121]. Процес вибору раціонального рішення може бути істотно вдосконалений з використанням методів наукового управління (синоніми: наука про прийняття рішень, системний аналіз, наука про системи, дослідження операцій тощо).

У соціальному управлінні загалом й у військовій справі зокрема складність полягає в тому, що при розв'язанні більшості проблем неможливо передбачити всі наслідки, а виявлення наслідків різних рішень завжди приблизне [13; 25; 96]. Майбутній офіцер оперативно-тактичного рівня здебільшого не володіє достатньою інформацією й засобами, щоб точно встановити результати окремих рішень або ймовірність їхньої успішності в майбутньому.

Учені в галузі військового управління зазначають: нині напрацьовано цілий арсенал математичних засобів вироблення раціональних рішень: математичне лінійне програмування, теорія ігор і статистичних рішень, теорія ймовірностей, теорія масового обслуговування, метод статистичних випробувань (Монте-Карло), послідовний аналіз, сіткове планування та інші, які в сукупності отримали назву методів дослідження операцій (операцією вважають будь-яку цілеспрямовану діяльність організації) [174; 218; 241].

Сутність методу дослідження операцій полягає у використанні системного наукового підходу та низки моделей – загальноуправлінських і специфічних військових. При застосуванні системного підходу майбутній офіцер оперативно-тактичного рівня усі елементи, зв'язки, функції, завдання розглядає як цілісне явище. Кожний елемент свого рішення він уявляє як систему, яка, відповідно, є елементом системи більш високого рівня складності

(підсистемою) зі всіма її істотними взаємозв'язками з іншими об'єктами, що відносяться до складу системи вищого порядку [24]. Діяльність майбутнього офіцера оперативно-тактичного рівня містить три стадії:

– спостереження – збір та аналіз інформації з проблеми, що вирішується, і ситуації довкола неї;

– формулювання гіпотези – виявлення існуючих альтернатив (тобто варіантів дій для досягнення цілей) і їх дослідження в ситуації, що розглядається, прогнозування виходу з проблемної ситуації за варіантом, що обраний (прийняття рішення) на підставі проведених спостережень; установлення зв'язків між компонентами проблеми;

– перевірка гіпотези (підтвердження правильності сформульованої гіпотези або варіанта дій) на підставі результатів прийнятого на другій стадії рішення. Якщо гіпотеза виявилася недосконалою, необхідно повернутися до першої стадії, зібрати додаткову інформацію і сформулювати нову гіпотезу [24; 174].

Базові поняття системного підходу розглянуті нами у розділі I, а поняття моделі потребує наразі свого уточнення. Модель у широкому розумінні – будь-який образ, аналог (предметний, уявний, або умовний: зображення, опис, графік, карта, план, схема тощо) об'єкту, процесу чи явища («оригіналу» даної моделі), який використовується в якості «заміщення» [24; 34; 46].

Учені виокремлюють базові типи моделей: фізичні, аналогові (логіко-семіотичні) та предметно-математичні [121]. Фізична модель представляє досліджуване явище за допомогою збільшеного чи зменшеного аналога об'єкту (системи) креслення об'єкту у певному масштабі, макет місцевості, зменшений прототип нової моделі танка тощо. Аналогова (логіко-семіотична) модель представляє об'єкт (процес, явище) що досліджується, у вигляді аналогу, який відображує певні характеристики і взаємозв'язки об'єкту (процесу, явища), але має інший вигляд; прикладом може бути робоча карта командира, графік, схема тощо. У предметно-математичній (або символній) моделі використовуються символи для опису властивостей чи характеристик об'єкта (процесу, явища). При математичному моделюванні військових об'єктів і воєнних ситуацій

широко застосовують методи математичного програмування випадкових процесів, масового обслуговування, сіткового планування, ігор, прогнозування, експертного оцінювання тощо. Крім зазначених видів моделей і методів, у військовій практиці також; використовують засоби натурного експериментування та військові навчання.

Дослідження операцій шляхом побудови та вивчення їхніх моделей прийнято називати моделюванням. Моделювання – це одна з основних категорій теорії пізнання: на ідеї моделювання фактично заснований кожен метод наукового дослідження – як теоретичний (з використанням різних видів знакових, абстрактних моделей), так і експериментальний (з використанням предметних моделей). Моделювання необхідне з огляду на складність проблем військового управління і проведення експериментів у реальних ситуаціях [241].

Військові фахівці підкреслюють: у системному аналізі (дослідженні операцій) модель потрібна для того, щоб зрозуміти будову конкретного об'єкту (процесу, явища), його структуру, основні властивості, закони розвитку та взаємодії з навколишнім оточенням. З отриманням такої інформації майбутній офіцер оперативно-тактичного рівня може приймати рішення щодо раціонального управління зазначеним об'єктом (процесом, явищем) при заданих цілях і критеріях на основі прогнозування прямих і непрямих наслідків його реалізації. Він застосовує до моделей як ідеальний образ, шукає нові шляхи не в роз'єднанні і спрощенні, а в цілісності і взаємозв'язку. Це правило містить ідею системного підходу у військовій сфері [80; 93; 120].

Значення моделювання в роботі командира військового підрозділу ілюструє, наприклад, прийняття рішення на бій. З'ясовуючи бойове завдання і оцінюючи обстановку, офіцер оперативно-тактичного рівня наносить початкову обстановку (розміщення сил та засобів сторін) на робочу карту і робить розрахунки щодо співвідношення можливостей сил сторін. Потім він прогнозує можливий маневр противника і обирає найбільш раціональний для даних умов обстановки спосіб дій, який і становить сутність його рішення на бій. У ході організації взаємодії командир може використовувати ящик з піском як макет місцевості. Таким чином, командир у процесі прийняття рішення на бій

застосовує всі типи моделей: аналогову логіко-семіотичну (робоча карта), предметно-математичну (система розрахунків) і фізичну (макет місцевості) [174; 175].

У залежності від обстановки, характеру поставлених службово-бойових завдань і встановленого часу готовності військ робота щодо підготовки до застосування підрозділів НГУ може вестись специфічними методами послідовної і паралельної взаємодії; у деяких випадках можливе сполучення цих методів одночасно у всіх командних інстанціях або в окремих із них. Від прийнятого методу залежить загальна організація роботи командирів (начальників) і штабів при прийнятті рішення на виконання службово-бойових завдань [174].

Метод послідовної роботи застосовується при наявності достатньої кількості часу на підготовку дій, оперативного застосування військ НГУ і відповідає умовам завчасної підготовки до виконання службово-бойового завдання. При цьому кожна інстанція включається в роботу після прийняття рішення вищим командиром (начальником) на основі відданих ним письмових наказів і розпоряджень. Планування дій з оперативного застосування військ здійснюється послідовно по мірі завершення планування у вищому штабі за участю суворо обмеженого кола посадових осіб. Метод послідовної роботи дозволяє найбільш повно і глибоко вирішувати основні завдання, пов'язані з підготовкою дій, оперативним застосуванням військ, у повному обсязі готувати всі необхідні довідково-розрахункові дані, доповіді, проводити потрібні оперативно-тактичні розрахунки, ретельно оцінювати з використанням обчислювальної техніки ефективність різних варіантів дій військ НГУ, а також забезпечувати високий ступінь прихованості підготовки й виконання службово-бойових завдань. При цьому методи роботи можуть проводитися рекогносцировка і виїзди на місцевість для уточнення рішень і завдань військам, що забезпечує найбільш повну і якісну підготовку дій, оперативного застосування підрозділів і дозволяє вищій командній інстанції після того, як сплановані дії, надавати реальну допомогу штабам і військам у підготовці до вирішення поставлених перед ними завдань [175].

Метод паралельної роботи використовують при обмежених термінах підготовки дій і є основним методом, сутність якого полягає в тому, що прийняті рішення, планування дій у нижчих рівнях організації починається одразу після вироблення старшим командиром (начальником) замислу дій на основі відданих попередніх бойових розпоряджень із залученням необхідних посадових осіб штабу. У порівнянні з методом послідовної роботи метод паралельної роботи дозволяє істотно скоротити час на прийняття рішень, розробку планів і доведення завдань до військ. Застосування методу паралельної роботи не має впливати на якість рішень, які приймаються, і глибину відпрацювання всіх питань плануванні дій підрозділів. Він доповнюється методами організації взаємодії – надання вказівок, розігрування основних тактичних епізодів дій із заслуховуванням доповідей, або їх поєднанням [45].

Метод надання вказівок офіцером оперативно-тактичного рівня, який керує взаємодією, використовується при відсутності достатнього часу на організацію дій. Користуючись цим методом, командир під час постановки задач підлеглим вказує, хто з сусідів та інших взаємодіючих сил буде діяти в їхніх інтересах (що, у який час і де) і одночасно що, коли та де підлеглим необхідно зробити в інтересах виконання задач сусідами та іншими взаємодіючими силами. При цьому вказівки щодо взаємодії мають володіти послідовністю викладення, стислістю та ясністю, віддаватися у оповідній формі, а також виключати будь-які сумніви. Їх необхідно віддавати в темпі, який дозволяв би підлеглим усвідомлювати порядок дій, віднаходити необхідні пункти на карті (схемі), а також, за необхідності, робити короткі нотатки. Вказівки хоча й викладаються в певній послідовності, але робиться це у довільній формі, що інколи ускладнює для командира можливість чітко формулювати їх, бо при цьому може допускатися розпливчастість, багатослівність, повторення вже відомих з наказу положень, в результаті чого збільшується час на організацію взаємодії і знижується її якість. Ця обставина зумовлює рекомендації щодо входження до таких вказівок низки пунктів:

- а) визначення мети взаємодії при виконанні кожної і задач;

- б) відображення того, в чийх інтересах організується взаємодія;
- в) оцінка можливих варіантів дій противника (протилежної сторони) або прогнозування обстановки;
- г) перелік сил і засобів, які залучаються для вирішення конкретної задачі;
- д) порядок дій сил і засобів за етапами виконання задачі;
- е) пояснення сигналів взаємодії та управління [174; 241].

Метод розігрування основних тактичних епізодів дій застосовується із заслуховуванням доповідей підлеглих, командирів (представників) підтримуючих і взаємодіючих підрозділів і частин за наявності достатнього часу. Користуючись цим методом, майбутній офіцер оперативно-тактичного рівня може віддавати підлеглим вказівки, відтворювати обстановку, що може скластися в ході виконання задачі, та заслуховувати доповіді підлеглих з питань, пов'язаних із можливим характером дій противника (протилежної сторони), способами та порядком дій при цьому своїх військ. Характерним для цього методу є те, що узгодження дій сил і засобів проводиться після прийняття рішення і постановки задач, коли усі підлеглі, які беруть участь у виконанні задачі, знають обстановку та свої дії. Основною перевагою цього методу є те, що він дозволяє домогтися чіткого розуміння підлеглими командирами порядку і способів виконання СБЗ [45; 174; 241].

Нами проаналізовано низку основних методів професійної діяльності майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня, які істотно відрізняються від методів управління в цивільній сфері, проте мають спільне походження й ознаки. У сукупності командир також застосовує класичні методи управлінської науки (економічні, організаційно-розпорядчі, соціальної мотивації, владної мотивації, соціально-психологічні, правові тощо) [121, с. 194] Але у військовій сфері рекомендовано враховувати: методи колективного прийняття управлінського рішення доцільно застосовувати у повсякденних умовах, коли командир має достатньо для цього часу, адже важливою перевагою колективного прийняття рішення є те, що воно сприяє висвітленню проблеми з різних точок зору та забезпечує майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня більше релевантної інформації. Та водночас

специфікою надзвичайних обставин в умовах постійних і різких змін обстановки є те, що командирові необхідно вміти миттєво прийняти правильне й законне рішення. За таких умов великого значення набуває індивідуальний результат професійної підготовки фахівця, концентрований у формі адміністративно-управлінської культури, у якій методи наукового управління органічно взаємодіють з індивідуально-креативними технологіями самоуправління і сприяють підвищенню ефективності процесу прийняття виважених і відповідальних рішень.

Провідною формою управління військовими організаціями та засобом колективної підготовки управлінських рішень учені виокремлюють службові наради. Залежно від плановості, характеру питань, які розглядаються, тривалості і мети наради класифікують на типи: за характером плановості розрізняють планові та непланові наради; причому зазначено, що практика управлінської діяльності доводить більшу ефективність планових нарад, які дозволяють учасникам раціонально спланувати свій час, завчасно приготуватися до обговорення конкретних питань, а непланові наради призводять до значних втрат часу підлеглих, дезорганізують їх особисту роботу, негативно характеризують стиль управлінської діяльності майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня, тому непланові наради доцільно проводити тільки у випадку гострої потреби; за характером обговорюваних питань (змістом) розрізняють поточні та цільові (спрямовані) наради; поточні наради присвячуються обговоренню різного роду питань щодо оцінки різних сторін стану об'єкта управління за певний час; цільові наради проводяться за одним або групою взаємопов'язаних питань, об'єднаних єдністю мети, ефективність таких нарад вища, ніж поточних, оскільки увага учасників концентрується на одному конкретному питанні, а не розпоршується між багатьма [174]; за тривалістю розрізняють короткочасні (до однієї години) і затяжні (більше однієї години) наради; у такому випадку враховуються можливості учасників наради. Якщо нарада має проводитись більше однієї години, то для підтримання працездатності учасників через кожні 50 хвилин доцільно робити 10-хвилинні перерви [191].

У залежності від мети у військових організаціях найбільш розповсюджені типи службових нарад: інформаційні (інструктивна, оперативна (диспетчерська), проблемна (дискусійна) й комбінована. Майбутньому офіцерові оперативно-тактичного рівня необхідно володіти методикою їх проведення.

Інформаційна нарада є засобом оперативного надання вказівок підлеглим, коли керівник повідомляє її учасникам свої рішення, накази, директиви або вказівки вищого командування (органу управління); на такій нараді у відповідності до викладених документів конкретизують завдання для кожного виконавця, пояснюють питання, які виникли, визначають терміни виконання заходів окремими виконавцями з урахуванням загального терміну, вказаного у наданому та обговорювальному документі. Проте постановка завдань кожному учасникові наради є виправданою у випадку необхідності підкреслити взаємозв'язок заходів; з метою економії часу значно ефективніше до наради видати всім, кому необхідно, тези або перелік завдань, що будуть розглянуті, а безпосередньо на самій нараді акцентувати увагу лише на взаємозалежності вже відомих підлеглим завдань. Таким чином, на інформаційній нараді колективно ставляться й обговорюються окремі питання в руслі загального завдання, висловлюються думки про те, як ефективніше ці завдання (заходи) виконати; важливим є значення цього засобу і для мобілізуючого впливу на підлеглих [174; 191].

Оперативна нарада своєю метою має отримання майбутнім офіцером оперативно-тактичного рівня інформації про поточний стан справ у підрозділі, тобто конкретизацію оцінки ситуації, яка склалася, і вироблення рішення щодо подальшого управління підрозділами при виконанні конкретного завдання. На оперативній нараді забезпечується обмін інформацією між учасниками і надходження її від нижчих рівнів до вищих. Учасники наради доповідають про стан справ у підрозділах керівнику наради. Отримавши від підлеглих інформацію, начальник виявляє наявність проблем і одразу ж на нараді виробляються та доводяться конкретні вказівки щодо їх усунення. У цій роботі беруть участь всі присутні, висловлюючи свої думки та пропозиції [241].

Інформація, необхідна для проведення регулярних оперативних нарад (відмітки у графіках робіт, доповідна записка про стан підрозділів тощо), має готуватися завчасно призначеними для цього особами. Обговорення лише відхилень від планового виконання заходів може значно скоротити час наради і підвищити його ефективність. Для участі в роботі оперативних нарад із тематикою, яка повторюється (щодо планування, підведення підсумків роботи та ін.), має бути встановлений постійний, раціонально обмежений контингент осіб, у протилежному випадку список учасників наради уточнюється [174].

Проблемна (дискусійна) нарада проводиться під час виникнення нової проблеми, шляхи вирішення якої необхідно розробити. Це найбільш складний для військової організації тип нарад, проведення якого вимагає ретельної організації та підготовки. При проведенні проблемних нарад бажано завчасно ознайомити учасників з матеріалами питань, які будуть обговорюватись. З метою економії часу для розкриття проблемних питань та підвищення їх ясності на нарадах мають широко використовувати наочні матеріали (мультимедійні презентації, плакати, слайди тощо); підтримують ділову обстановку, яка дозволяє кожному учасникові висловити свої пропозиції, причому спочатку надають слово молодшим, щоб авторитет старших не заважав їм. Психологи вважають, що найбільш сприятлива творча атмосфера на нараді такого типу створюється коли нараду веде не командир (начальник), а фахівець, найбільш компетентний у проблемі, яку вирішують [191].

Якщо проблема надто складна і багатогранна, можна обговорити лише суть поставленої (виявленої) проблеми, окреслити шляхи її розв'язання і продовжити обговорення пізніше на комбінованій нараді (конференції; семінарі, симпозіумі). Проблемні (дискусійні) наради з особливо складних питань з метою економії часу та широкої оперативної реалізації ідей часто проводять у два етапи: на першому етапі заслуховують тільки конкретні пропозиції, спрямовані на розв'язання проблеми, не допускаючи обговорення та суперечок; після цього авторитетна комісія розглядає пропозиції, що надійшли, відбираючи з них найбільш раціональні; на другому етапі наради, проводять через певний час, відібрані пропозиції виносять на загальне

обговорення. На заключному етапі наради зазвичай запрошені мінімально необхідна кількість посадових осіб, здатних активно й ефективно обговорювати проблему [45].

Підготовка кожного з видів службових нарад як засобу управлінської діяльності майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня вимагає дотримання низки вимог: кожний командир має планувати ці наради у чіткій відповідності із загальним календарним планом заходів військової організації; при цьому необхідно пам'ятати, що від якості підготовки наради залежать її тривалість і ефективність, що цей вискоєфективний метод управління не варто використовувати для розгляду другорядних дрібних питань, які щоденно виникають у практичній діяльності керівника. Лише коли встановлено, що для прийняття рішення доцільно залучити колектив і провести нараду, то загальне керівництво підготовкою наради здійснює він сам [174; 241]. Це свідчить про належний рівень сформованості адміністративно-управлінської культури військового фахівця.

Учені у сфері військового управління підкреслюють: підготовка наради за змістом є складною технологічною процедурою та потребує вирішення низки питань: обґрунтування необхідності та визначення мети наради; розроблення порядку денного та регламенту за кожним його пунктом; визначення складу учасників, доповідачів та промовців; вибору та підготовці місця наради; визначення часу початку і закінчення наради. Мету наради здебільшого визначає командир (начальник), виходячи з умов конкретної обстановки. В широкому розумінні, головною метою наради є залучення колективного мислення до вироблення доцільного рішення [45; 174; 175; 191; 241].

Вибір порядку денного завжди пов'язується з передбачуваною тривалістю наради. Тому керівник, призначаючи нараду, має завчасно визначитись з кількістю і змістом питань, які виносяться на обговорення та часом, який відводиться для цього. Мають виноситися тільки ті питання, які не можуть бути вирішеними в робочому порядку. Діловитість та якість обговорення з розширенням порядку денного не обов'язково знижуються, проте надмірна кількість питань порядку денного також нераціональна.

Підлеглі, стомившись від великої кількості питань, які розглядаються, втрачають бажання вникати у їхню сутність і обговорення стає поверховим. Практично до порядку денного доцільно включати одне-двоє основних і троє-четверо другорядних, які можна вирішити досить просто і швидко. Порядок денний завжди має плануватися з таким розрахунком, щоб загальна тривалість наради не перевищувала однієї години або навіть 45 хвилин. Склад учасників наради визначається її типом наради. Визначаючи склад учасників наради, командир має бачити в них потенційних промовців з конкретними і діловими пропозиціями, які допоможуть прийняти доцільне та оптимальне рішення [174].

Як форму індивідуального впливу майбутнього офіцера оперативнотактичного рівня на підлеглих найчастіше застосовують бесіду. Розрізняють *бесіди* за такими типами: постановка завдань; бесіди для аналізу й вирішення конфліктних ситуацій; бесіди з підлеглими дисциплінарного характеру; бесіди, що готують підлеглих до введення новацій; бесіди неформального характеру для поліпшення психологічного клімату колективу; бесіди, пов'язані з прийомом нових військовослужбовців та їх звільненням, а також прийом підлеглих і відвідувачів з особистих питань [241].

У кожному із перерахованих типів бесід мета буде пов'язаною безпосередньо з предметом розмови: наприклад, бесіду у ситуації прийому нового військовослужбовця проводять з метою діагностики професійного й особистісного потенціалу претендента на посаду для прийняття рішення про прийом, а мета бесіди з підлеглим дисциплінарного характеру – виявлення причини порушення дисципліни або неякісного виконання завдання, зміна мотивації поведінки підлеглого. Мета бесіди за типом «постановка завдання» – не тільки проінформувати підлеглого, але й проінструктувати його, а бесіди неформального характеру зазвичай передбачають дослідження ситуації з міжособистісними відносинами в колективі, виявлення конфліктогенних точок, про які військовий керівник обов'язково має знати, щоб вчасно передбачити виникнення проблем [45].

Формою діяльності військового керівника також є *прийом підлеглих і відвідувачів* із особистих питань. Зазвичай прийом з особистих питань

рекомендовано проводитися два рази на тиждень (один раз у робочий час, другий – у неробочий). Графік прийому з особистих питань доводиться до кожного підрозділу й вивішується на вхідних дверях робочого кабінету військового керівника; часу прийому з особистих питань підлеглих та інших відвідувачів необхідно чітко дотримуватися навіть при відсутності відвідувачів керівник має бути на місці, працюючи за особистим планом. Іноді прийом з особистих питань ведеться колегіально за участю заступників командира, начальників відділів і служб, які мають бути готові на вимогу командира запропонувати варіант вирішення питання, що виникло [241]. Зазвичай таку оперативну реакцію на прохання вважають показником адміністративно-управлінської культури [174; 175].

Інструктаж особового складу військових нарядів (варт) є формою управлінської діяльності, якою має володіти майбутній офіцер оперативно-тактичного рівня. Йому необхідно знати, що інструктаж начальників варт та їх помічників проводять:

– командир військової частини (батальйону), його заступники і найбільш підготовлені офіцери штабу – варт, споряджених для охорони військових вантажів під час транспортування, розшукових нарядів, які надсилаються за межі району дії частини, а також варт і військових нарядів, споряджених для виконання інших завдань у складній обстановці;

– командир роти (батальйону) – інших варт і військових нарядів.

Технологією формування адміністративно-управлінської культури майбутнього офіцера оперативно-тактичного рівня передбачено, що слухачі володіють відповідними вміннями стосовно того, що на інструктажі начальників варт (військових нарядів) і їх помічників: оголошується склад варті (військового наряду); ставляться завдання кожній варті (військовому наряду), підкреслюється особливість їх виконання, порядок використання ІТЗО, транспортних та інших засобів; перевіряється, як особовий склад знає обов'язки і порядок їх виконання, нагадуються вимоги про дотримання законності, військової дисципліни, порядок дій зі зброєю і заходи обережності під час несення бойової служби; даються вказівки про проведення виховної роботи;

визначається порядок взаємодії з сусідніми вартами, військовими нарядами та іншими силами; оголошується коли, де і ким проводитимуться заняття з особовим складом. Також на інструктажі перевіряються знання посадовими особами варт (військових нарядів) своїх обов'язків і вміння діяти під час ускладнення обстановки. Інструктивні заняття з особовим складом варті, військових нарядів проводять офіцери підрозділів, прапорщики – командири взводів (за рішенням командира роти) в навчальних містечках, класах, приміщеннях, транспортних засобах з урахуванням специфіки завдання, що буде виконуватись, з використанням службових документів, а також схем, макетів та інших навчальних приладів [174; 241]. На інструктивному занятті оголошується склад варті (військового наряду), визначається, які транспортні засоби, засоби зв'язку та іншу техніку їй виділяють; доводиться обстановка, поставлене завдання і визначається порядок несення бойової служби, використання ІТЗО, засобів зв'язку та виділених транспортних засобів; встановлюється порядок взаємодії у самій варті (військовому наряді) з сусідніми вартами і військовими нарядами та підтримки зв'язку. З особовим складом вивчаються особливі обов'язки чатових відповідно до табелів постів, порядок та особливості застосування зброї та спеціальних засобів, вимоги щодо дотримання законності, порядок дій зі зброєю і заходи з безпеки під час несення служби, відпрацьовуються дії за бойовим розподілом, проводяться тренування за нормативами та завданнями [174].

Технологією передбачено, що як *адміністратор* командир використовує свої владні повноваження для забезпечення дій військової організації відповідно до нормативних актів, дотримання виконавчої дисципліни, у субординаційних рівнях вживає заходів для того, щоб не допустити багатоначальності; разом із заступниками (штабом) розробляє й реалізує кадрову політику – комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку й переміщення кадрів з метою запобігання можливих конфліктів, безвідповідальної поведінки підлеглих, орієнтуючи їх на ефективне виконання службових обов'язків; адміністративна позиція офіцера ОТР сконцентрована на діяльності з прийняття управлінських рішень, що у військовій сфері є його виключною прерогативою; як *організатор* – створює умови для

плідної спільної служби (праці), цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління, службовій і службово-бойовій діяльності, що зумовлює наявність уміння виділяти головні завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси, встановлювати в кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних висновків, здатність працювати з людьми й управляти самим собою; *як вихователь* – є посередником і нейтралізатором різних видів конфліктів, надає консультаційну допомогу підлеглим у пристосуванні до вимог служби в конкретній військовій організації, постійно взаємодіє з колегами, підлеглими, старшими начальниками, військовими й цивільними установами, іншими людьми та організаціями, безпосередньо чи побічно пов'язаними з діяльністю підпорядкованого підрозділу (ланки військової організації); також виконує *проектувальну* і *контрольну* функції, що входять до управлінського аспекту культури.

До арсеналу командира належать *методи прийняття раціональних управлінських рішень*: групові або колективні (метод Дельфі, система кільцевого опитування, «мозковий штурм»); кількісні (математичне лінійне програмування, метод ігор і статистичних рішень, метод статистичних випробувань (Монте-Карло); метод дослідження операцій з використанням моделей – загальноуправлінських і специфічних військових, метод натурного експериментування та військові навчань); група методів послідовної й паралельної взаємодії тощо. *Методами організації взаємодії* є надання вказівок, розігрування основних тактичних епізодів дій із заслуховуванням доповідей або їх поєднанням; застосовують також *класичні методи управлінської науки* (економічні, організаційно-розпорядчі, соціальної мотивації, владної мотивації, соціально-психологічні, правові тощо). Провідними формами діяльності визначено службові наради (планова та непланова, інформаційна (інструктивна, оперативна або диспетчерська, проблемна або дискусійна і комбінована); бесіди, прийом підлеглих і відвідувачів з особистих питань, інструктажі особового складу військових нарядів (варт) тощо.

Висновки до другого розділу

У розділі виявлено сутність і структуру такої технології; охарактеризовано її змістовий компонент, з'ясовано функціональну систему методів, форм і засобів формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України.

При проектуванні технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ враховано основні нормативні параметри галузі 25 «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» та освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня, який забезпечує повну вищу військову оперативно-тактичну освіту з кваліфікацією «магістр військового управління, службово-бойового застосування військових частин, з'єднань Національної гвардії України, офіцер оперативно-тактичного рівня». Важливою вимогою цієї спеціальності є не менш ніж 5-річний стаж служби на посадах офіцера тактичного рівня. Об'єктами професійної діяльності офіцера-випускника цієї спеціальності є військові частини (з їхнім особовим складом, озброєнням, військовою й спеціальною технікою та спеціальними засобами) й органи управління оперативно-територіальними об'єднаннями (ОТО) Національної гвардії України.

Основні елементи технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня НГУ у процесі магістерської підготовки визначено з урахуванням вимог концептуальності, цілеспрямованості, надійності, оптимальності, діагностичності. Її структуру охарактеризовано в єдності концептуального, змістового, операційно-методичного, діагностувально-результативного компонентів.

Концептуальний компонент педагогічної технології містить: *мету* – формування мотивації до свідомого захисту Батьківщини, розвиток якостей командира й лідера, організаційних цінностей; *методологічні підходи* – культурологічний, компетентнісний, системний, ситуаційний, особистісний, особистісно-соціальний, діяльнісний, технологічний; *складники* адміністративно-управлінської культури – когнітивно-інформаційна, функціональна, аксіологічна. Пропонована технологія відповідає *принципам* наступності й безперервності,

гуманізації та демократизації, культурозумовленості, системності, самоактивності й саморегуляції, комплексності та міждисциплінарної інтегрованості. *Завдання технології* – розвиток особистості слухача магістратури оперативно-тактичного рівня як компетентного, відповідального, здатного до безперервного самовдосконалення офіцера з науковим, адміністративним і управлінським світоглядом, цінностями громадянина й командира, розвинутим творчим мисленням, готового вирішувати комплекс поставлених завдань, нарощувати практичний досвід.

У *змістовому компоненті* педагогічної технології враховано розподіл фахової інформації за ознакою якісного складу навчальних предметів і хронологічною послідовністю їх вивчення на дисципліни загального та професійного циклів; визначено шляхи й засоби реалізації дидактичних завдань підготовки стосовно військового управління та конкретної потреби формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня на основі узгодження зв'язків відповідних блоків такої інформації з різних навчальних дисциплін; проведено інтегрувальний відбір значущих інформаційних і професійно зорієнтованих контекстів, уведено низку актуальних питань розвитку адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів до змісту дисциплін обох циклів та етапів підготовки.

Для забезпечення ефективності *операційно-методичного компонента* технології в структурі процесу формування адміністративно-управлінської культури магістрів НГУ виокремлено два етапи: I – *початковий оперативно-тактичний* (суб'єктами формування є вчорашні офіцери тактичного рівня); на цьому етапі проходить вивчення загальних та професійних дисциплін (психологія військового управління, управління соціальними процесами у військових колективах, національна безпека України, основи воєнної науки, тактика Національної гвардії України тощо); набуття практичних навичок виконання обов'язків командира батальйону, заступника командира полку (бригади), командира полку (бригади), навичок командування батальйоном; II – *основний науково-дослідний* (суб'єкти підготовки – слухачі II курсу магістратури ВВЗО НГУ, які виконують магістерську кваліфікаційну роботу);

етап призначено для завершення вивчення професійних дисциплін (оперативне мистецтво Національної гвардії України, загальна тактика, управління повсякденною діяльністю військової частини Національної гвардії України, управління військами та служба штабів Національної гвардії України); набуття практичних навичок виконання обов'язків заступника начальника управління оперативно-територіального об'єднання (ОТО), начальника управління ОТО; навичок командування батальйоном (полком, бригадою) у ході військової практики.

До педагогічних умов реалізації технології зараховано створення адекватного концептуальному й змістовому компонентам технології освітнього середовища ВВЗО НГУ; забезпечення єдності теорії та практики в процесі виконання магістерських кваліфікаційних досліджень; сприяння науково-дослідній роботі слухачів магістратури; оптимізацію змісту й методики підготовки шляхом узагальнення навчального матеріалу дисциплін у формі інтегрованих інформаційних блоків (ІБ). Інтегрованими інформаційними блоками дисциплін загального циклу визначено: *психолого-педагогічний* (матеріал стосовно вимог до компетентностей випускника, розвитку інтелектуальних можливостей особистості, психологічних основ та культури управлінської взаємодії); *правовий* (аспекти аналізу владних повноважень командира, міжнародно-правового регулювання збройних конфліктів, основні нормативні вимоги до розроблення й оформлення різних видів документів тощо); *оперативно-тактичний* (основи підготовки та застосування військових частин НГУ, наукові методи управління військами, управління військовими частинами під час виконання завдань у різних умовах обстановки тощо); ІБ дисциплін професійного циклу підготовки містять інтегровану навчальну інформацію: *соціально-психологічну* – з основ соціального управління, специфіки управління військовими частинами НГУ, морально-психологічного забезпечення діяльності особового складу, методичних основ психоконсультативної роботи, управління конфліктними ситуаціями тощо; *військово-педагогічну* – дидактичні основи виховної роботи в дорученому підрозділі, методи й засоби діагностики стану адміністративно-управлінської культури підлеглих, структури морально-психологічного забезпечення діяльності

особового складу, особливості диференціації форм і засобів управлінсько-педагогічного впливу командира тощо; *культурологічну* – методи, шляхи та засоби формування й самовдосконалення культури управління та адміністративної взаємодії командира в спеціальних операціях різного характеру та в різних умовах обстановки, громадянська культура командира й штабу військових частин, культура управління конфліктами, види, доцільні методи та форми надання конфліктологічної допомоги військовослужбовцям, культура діагностики кризових станів і моніторингу негативних проявів військовослужбовців тощо; *політико-правову* – знання нормативних документів стосовно видів спеціальних операцій, застосування формувань НГУ при виконанні військово-бойових завдань, завдань із припинення масових заворушень, застосування військових частин та з'єднань в антитерористичній операції, у заходах з розшуку й затримання особливо небезпечних і озброєних злочинців, озброєних засуджених, що скоїли втечу з-під варти, способів ізоляції району внутрішнього озброєного конфлікту, участі в інших спеціальних операціях воєнного і невоєнного характеру тощо.

У *діагностувальному компоненті* педагогічної технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки враховано щодо складових культури сукупність критеріїв (гносеологічного, діяльнісного, мотиваційного), відповідних їм показників та логічних рівнів сформованості цієї якості в магістрів спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» – високого, середнього, низького; проведено в ході констатувального експерименту добір діагностувальних засобів моніторингу готовності фахівців до професійної діяльності.

Результатом професійної підготовки за пропонованою технологією стане сформована адміністративно-управлінська культура, що передбачає наявність специфічних особистісних якостей з ознаками цінностей, здатність посилити довіру й повагу, мотивувати тих, із ким офіцери оперативного-тактичного рівня вступають у контакти. Такі цінності визначено як ознаки аксіологічної складової культури, з якою узгоджено зміст показників мотиваційного критерію: високе почуття відповідальності й відданості військовій справі; чесність і справедливість у ставленні до підлеглих та керівництва; прагнення бути лідером, переконувати й

вести за собою людей; гуманне, доброзичливе ставлення до військовослужбовців, незалежно від їхнього становища в організаційній ієрархії; урівноваженість, чіткість і креативність мислення, ініціативність у досягненні визначених цілей; здатність швидко відновлювати свої фізичні й духовні сили, критично оцінювати власну діяльність, безперервно самовдосконалюватися.

Отже, у пропонованій технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки замість фрагментарної структури моделі військового управління із жорсткими внутрішніми правилами та безособовим характером відносин «командир – підлеглий», які вимагають підкорення посаді, а не поваги до особистості, що її займає, застосовано концептуальні основи, зміст і методи, зорієнтовані на людські ресурси та спрямовані на вирішення принципово нових, довготривалих завдань підвищення якості професійної культури офіцерів і службово-бойової ефективності військової організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Зміст цього розділу відображено у працях автора [61; 63; 65; 66; 67; 68].

РОЗДІЛ III
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ
ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ
КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НГУ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ
ПІДГОТОВКИ

У розділі схарактеризовано загальні основи організації та проведення експериментальної роботи; подано підсумковий аналіз її результатів.

3.1. Загальні основи організації і проведення експериментальної роботи

У ході дослідницької діяльності в рамках обґрунтованої в попередніх розділах роботи технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки зокрема та проблеми дисертації загалом проведено коригування змісту й організації навчання слухачів магістратури спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» з метою ефективного їх становлення як майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня. Зазвичай перевірка теоретично обґрунтованих явищ або процесів у визначених педагогічних умовах здійснюється засобом експерименту – спеціально організованої педагогічної діяльності із заздалегідь визначеною метою для спостереження розвитку досліджуваного явища [173; 177; 253]. Мета нашого експерименту полягала в перевірці сформульованих завдань дослідження, а також правильності теоретичних висновків щодо якості пропонованої технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня у процесі професійної підготовки в ВВЗО та її ефективності.

Експериментальну роботу проводили в умовах навчального процесу Національної академії національної гвардії України та Військової академії (м. Одеса) упродовж 2015-2018 рр. Експериментом було охоплено 183 слухачі магістратури (93 особи – ЕГ (експериментальна група), 90 осіб – КГ (контрольна група).

Експеримент включав три послідовних етапи:

I етап – констатувальний (виявлення ставлення слухачів до військових управлінських проблем; визначення стану сформованості адміністративно-управлінської культури майбутніх фахівців; теоретична пошукова робота), який проводився навесні 2014 року;

II етап – формувальний (визначення складу експериментальної і контрольної груп; безпосереднє впровадження технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ в ЕГ, введення відповідних організаційно-методичних і діагностувальних механізмів та педагогічних умов її реалізації), який проводився впродовж 2015 – 2018 навчальних років;

III етап – підсумковий (виявлення динаміки показників ефективності технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ за обраними критеріями і рівнями), що проходив весною 2018 року.

Вважаємо за доцільне здійснити більш детальне обґрунтування обраних діагностувальних методів експериментального дослідження.

У експериментальному педагогічному дослідженні було використано такі діагностувальні методи: опитування (бесіда, інтерв'ю, анкетування), спостереження, тестування, вивчення науково-дослідних робіт магістрантів, опрацювання й інтерпретації емпіричних даних (аналітичний, статистичний та порівняльний аналіз); комплекс методик психолого-педагогічної діагностики та самодіагностики. Розроблено серію практичних завдань та комплекс вимог до магістерських досліджень, які допомогли виявити ступінь сформованості, а на формувальному етапі – забезпечити відповідні умови впровадження технології професійної підготовки в ЕГ.

У експериментальній роботі застосовували метод спостереження, що розглядається педагогами як цілеспрямоване вивчення певного педагогічного явища, у ході якого одержується конкретний фактичний матеріал [124]. Спостереження має чітко визначену мету й зазвичай проводиться за попередньо складеним планом. Тому заздалегідь було розроблено програму спостереження, яка включала такі елементи: визначення цілей і завдань для кожного етапу

заняття; вибір методів і засобів організації навчальної діяльності майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня; уточнення прийомів і засобів формування конкретних ознак адміністративно-управлінської культури у вигляді знань і вмінь, набутих слухачами магістратури під час занять; розробка завдань магістерських кваліфікаційних досліджень, застосування самодіагностувальних тестових методик; визначення сукупності показників рівнів сформованості адміністративно-управлінської культури, а також доцільності відбору таких показників (додаток Д).

З метою глибшого проникнення в суть проблеми, вивчення нахилів і бажань студентів використано такі методи опитування, як бесіда, інтерв'ю й анкетування. Формами усного опитування є інтерв'ю і бесіда. Бесіду використовували як самостійний або додатковий метод дослідження з метою одержання необхідної інформації чи пояснення з приводу того, що не було зрозумілим при спостереженні. Розповсюдженою формою опитування і методом збору інформації стало інтерв'ювання, при якому дослідники попередньо ретельно продумували питання, які потім задавали у певній послідовності. Відповіді респондента фіксували на бланку або записували на плівку. Питання були підібрані відкритого типу, коли характер відповідей слухача, їх форма не була заздалегідь передбаченою. Під час інтерв'ю враховувалися індивідуальні особливості респондента, його інтерес до питань, уважність, позитивне або негативне ставлення до процесу інтерв'ювання тощо [124].

У ході організації експериментальної роботи враховано, що в педагогіці поширеним є метод анкетування, який дозволяє одержувати інформацію про запити індивідів, їхні ставлення, мотиви діяльності тощо. Відповідно до класифікації соціологічних анкет було підібрано питання за формою: прямі; за структурою: відкриті та напівзакриті (таблична форма розміщення питань); за функціями: основні (змістові) та неосновні (допоміжні). Перед проведенням анкетування в кожній групі слухачів магістратури експериментатори здійснювали усний інструктаж стосовно процедури заповнення бланків анкети.

Відповідно до завдань професійної підготовки майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня та обґрунтованої структури складових їхньої адміністративно-управлінської культури було визначено показники їх сформованості. Показники відображують окремі властивості й ознаки досліджуваного об'єкта та є засобом накопичення кількісних і якісних даних для критеріального узагальнення. На основі системи показників формували критерій, тому останній характеризував кількісно-якісний стан явища в обраний для аналізу момент [162].

У експериментальній роботі важливим вважали використання методу експертної оцінки. У педагогіці під цим методом розуміють оцінку тих чи інших сторін діяльності компетентними суддями (експертами) [124]. Відбір групи експертів відповідає таким вимогам: компетентність, наукова об'єктивність, креативність, позитивне ставлення до участі в експертизі, аналітичність, широта мислення, самокритичність. Метод експертної оцінки допомагав експериментатору та викладачам-експертам визначити рівень сформованості якостей і ознак професійної компетентності майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня. Усього в роботі брали участь 21 викладач основних дисциплін і 10 керівників військової практики як експертів.

Засобом системи показників у процесі бланкового індивідуального анкетування (додаток Д) було з'ясовано рівень управлінських знань і вмінь досліджуваних. Неодмінними вимогами до оцінювання стали наступні: обов'язковий для всіх досліджуваних комплекс випробувальних завдань; чітка стандартизація зовнішніх умов, у яких здійснюється оцінювання; наявність стандартної (фіксованої) системи оцінювання та інтерпретації одержаних результатів; використання під час оцінювання досліджуваних середніх показників індивідуальних і групових результатів [87].

У таблицях 3.1 та 3.2 відображено загальні підходи до ознак (показників), на підставі яких робили висновки про стан сформованості адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня, а відповідно – про ефективність обґрунтованої технології у процесі професійної підготовки.

Основні характеристики критеріїв сформованості адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня

Назви критеріїв	Загальні ознаки сформованості професійної компетентності
Гносеологічний	– системність адміністративно-управлінських знань; – повнота й оперативність знань з управління організацією (оцінки з кожного ІБ поетапно).
Діяльнісний	– оцінка сформованості функціональних потенціалів на I етапі професійної підготовки; – оцінка сформованості функціональних потенціалів на II етапі реалізації технології.
Мотиваційний	– професійне покликання; – прагнення до самовдосконалення; – лідерський потенціал особистості.

Вважаємо, що гносеологічний критерій і його показники містять рівень засвоєння магістрантами знань управлінських дисциплін і передбачають їх повноту, системність та оперативність. Повнота знань характеризується їхнім обсягом, кількістю будь-яких одиниць (видів) знань про об'єкт, що вивчається, передбачених програмою; під системністю розуміємо сукупність знань за структурою, адекватною структурі наукових теорій, пов'язаних між собою інваріантними зв'язками; головною ознакою оперативності знань є актуальність, тобто готовність до їх практичного застосування при розв'язанні конкретних адміністративно-управлінських завдань [124].

Діяльнісний критерій виявляє ступінь сформованості основних функцій (у сукупності вмінь) здійснювати адміністративно-управлінську діяльність, прогнозувати наслідки та визначати інструменти діяльності у фаховій сфері. Комунікативність слухачів магістрантури оцінювали через уміння майбутніми офіцерами оперативно-тактичного рівня застосовувати вербальні та

невербальні засоби комунікації для створення комфортного професійного середовища.

Мотиваційний критерій ефективності моделі відображує стан аксіологічної сфери, що спонукає до формування адміністративно-управлінської культури, та систему цінностей, якими майбутні офіцери оперативно-тактичного рівня будуть керуватися в подальшій професійній діяльності. Гносеологічними показниками пояснено ступінь сформованості когнітивно-інформаційного складника культури та провідних мисленевих операцій (аналізу, синтезу, порівняння) і пізнавальних інтересів до питань управління військовою організацією, спрямованих на професійне самовдосконалення (прагнення підвищити власну культуру, стати висококваліфікованим фахівцем тощо).

Про ступінь ефективності пропонованої технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ можемо робити висновок за обраними додатковими змістовими ознаками, відображеними в таблиці 3.2.

Вхідне діагностування на констатувальному етапі експериментальної роботи було зорієнтоване на визначення раніше набутого стану адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня відповідно з'ясованих на теоретичному рівні її складових, на виявлення ставлення магістрантів до формування такої культури загалом, а також на визначення ієрархії цінностей магістрантів як майбутніх військових управлінців. Дослідження складових культури передбачало виявлення ступеня їх реалізації (сформованості) та організацію спеціального забезпечення їх формування у процесі підготовки слухачів магістрантів спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)».

При анкетуванні відповідно бланку індивідуального оцінювання слухачів (додаток Д) питання формулювалися так, щоб була можливість виявити суб'єктивне самооцінкове ставлення респондентів до можливості підвищити рівень своєї адміністративно-управлінської культури.

спроможності та виявили інтерес до відповідних методик й індивідуальних технологій.

Відомо, що ефективне формування професійної компетентності, активна позиція майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня у підготовці є можливими лише при існуванні глибокої мотивації, особистій зацікавленості кожного в самовдосконаленні, тому дослідників цікавило, які мотиви спонукають слухачів до формування професійної компетентності й адміністративно-управлінської культури. Аналіз анкетних відповідей показав, що для 27% майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня характерною є віддалена мотивація, пов'язана з перспективами подальшої діяльності (прагнення розширити свій світогляд та зробити військову кар'єру, підвищити рівень винагороди за працю, престиж серед колег, службове зростання тощо), але для більшої кількості учасників основним мотивом є конкретність самого терміну, зацікавленість у зростанні рівня і якості управлінської професійної діяльності у військовій сфері (37%). У ході опитування було з'ясовано, що зміст адміністративно-управлінської культури майбутні офіцери оперативно-тактичного рівня ідентифікують з технікою керівництва, науковою організацією діяльності командира, технологіями прийняття рішень тощо.

На констатувальному етапі експерименту вивчалось питання стосовно власних життєвих та професійно-управлінських цінностей слухачів як майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня. За основу було взято визначені на теоретичному рівні у цьому підрозділі (табл. 3.1 і 3.2) основні характеристики й додаткові ознаки управлінської культури, що відображують специфіку діяльності військового командира. Слухачам пропонували проранжувати ці узагальнені показники на важливі, менш важливі та неважливі, відповіді обґрунтувати.

Результати констатувального застосування цієї методики дозволили визначити систему цінностей і мотивів майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня стосовно формування власної адміністративно-управлінської культури. Аналіз відповідей засвідчив, що для переважної більшості респондентів важливим є покликання (54%) та професійно-прагматичні

цінності (52%). Особистісно-розвивальні орієнтації у більшості слухачів магістратури займають середні (25%) та останні (19%) позиції. Нас цікавило, яке місце займає опанування цінностями і якостями адміністративно-управлінської культури в діяльності офіцера оперативно-тактичного рівня; у підсумку переважна більшість респондентів написала загальнозживані фрази на зразок: «адміністративно-управлінська культура важлива»; «адміністративно-управлінська культура – цінність військової організації» тощо.

Тому, оскільки професійні цінності, предметно-діяльнісні чи професійно-прагматичні, займають значне місце у житті кожної людини та враховуючи особливості фахової діяльності офіцерів оперативно-тактичного рівня, можна відзначити, що збагачення індивідуальної системи цінностей фахівців варто більшою мірою спрямовувати на орієнтації, пов'язані з розвитком адміністративно-управлінської культури майбутніх командирів, виявлення таких її ознак, як лідерський потенціал, волюві якості, комунікативний та інноваційний потенціали, що потребувало вирішення в подальшій теоретичній та експериментальній роботі.

Відображення вхідних даних формуального експерименту представлене нами в перелікових та аналітичних таблицях для експериментальної і контрольної груп (додаток Ж). Перелікові таблиці було складено після попарного вирівнювання груп, вони відображують стан сформованості професійної адміністративно-управлінської культури кожного магістранта та результати виконання пробних контрольних робіт за навчальними дисциплінами й іншими показниками. У таблиці додатку 3 відображено абсолютну кількість балів, що її отримав кожен магістрант, та відносну кількість балів (у %) від максимально можливої з дисциплін I-го етапу підготовки. Оцінювання проводилося у відповідності до кредитно-модульної системи за 100-бальною шкалою.

Використовуючи дані перелікових таблиць, здійснювали їх групування, відобразивши основні результати, наприклад, як у аналітичних таблицях 3.3 і 3.4:

Дані розподілу студентів ЕГ (93 особи)
за результатами пробних контрольних робіт (за визначеними
навчальними дисциплінами)

Назва дисципліни	«Психологія військового управління»		«Управління соціальними процесами у військових колективах»		«Оперативне мистецтво НГУ»		«Тактика НГУ»		«Технологія управління конфліктами»	
	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)
Низький	11	11,7	7	7,5	18	19,1	14	14,9	4	4,3
Середній	46	48,9	65	69,1	50	53,2	45	47,9	53	57,4
Високий	36	39,4	21	23,4	25	27,7	34	37,2	36	38,3

Таблиця 3.4

Дані розподілу студентів КГ (90 осіб) за результатами пробних контрольних
робіт (за визначеними навчальними дисциплінами)

Назва дисципліни	«Психологія військового управління»		«Управління соціальними процесами у військових колективах»		«Оперативне мистецтво НГУ»		«Тактика НГУ»		«Технологія управління конфліктами»	
	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)	абс. кільк. слухачів	відн. кільк. слухачів (%)
Низький	11	11,7	7	7,5	18	19,1	14	14,9	4	4,3
Середній	46	48,9	65	69,1	50	53,2	45	47,9	53	57,4
Високий	36	39,4	21	23,4	25	27,7	34	37,2	36	38,3

Порівняння результатів таблиць 3.3 та 3.4 свідчить про те, що стан сформованості успішності студентів експериментальної та контрольної груп на етапі вхідного діагностування приблизно однаковий.

Наочно ці результати зображені на рис. 3.1 і 3.2.

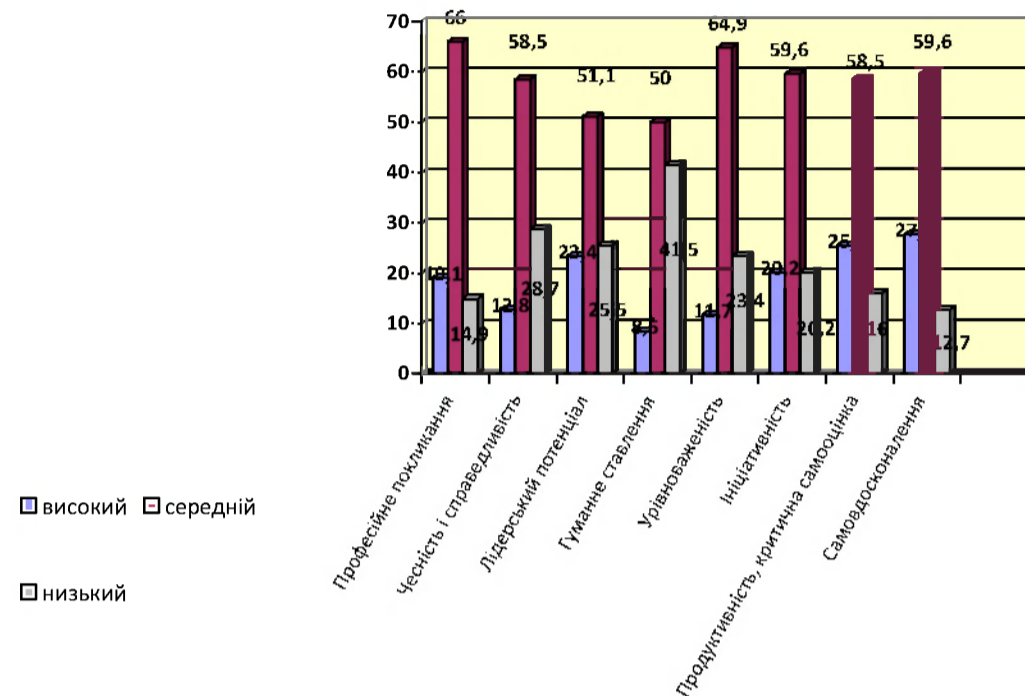


Рис. 3.1. Результати сформованості адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня (за даними вхідного діагностування) ЕГ (93 особи)

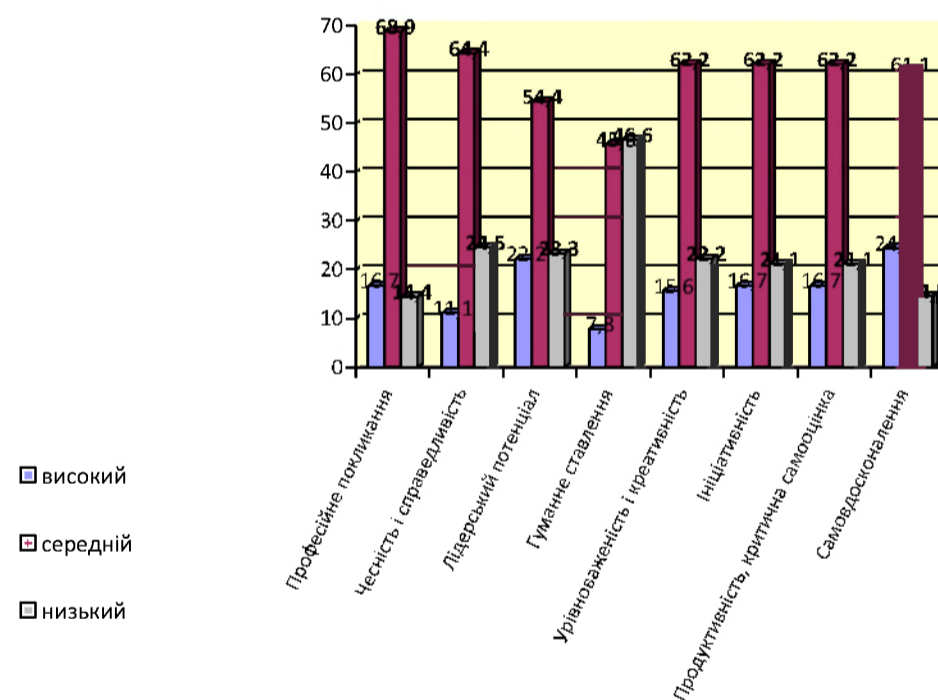


Рис. 3.2. Результати сформованості адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня (за даними вхідного діагностування) групи КГ (90 осіб)

Результати дослідження деталізованих показників адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня, відображені на рисунках 3.1 і 3.2, свідчать, що показники сформованості такої культури слухачів експериментальної та контрольної груп мають незначні розбіжності. Обговорення даних вхідного діагностування експертами (викладачами основних дисциплін, керівниками військової практики) засвідчило, що знання та вміння майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня мають переважно несистематизований, загальний, фрагментарний характер, однак необхідно констатувати, що майбутні командири знайомі з окремими управлінськими положеннями стосовно специфіки їхньої діяльності як офіцерів оперативно-тактичного рівня, дещо гіршою є ситуація з уявленнями про практичну діяльність таких фахівців.

Кількісні та якісні показники, отримані у процесі вхідного діагностування, дали можливість зробити висновки, що у слухачів 1 курсу підготовки недостатньо сформовані когнітивно-інформаційна та функціональна складові адміністративно-управлінської культури, що виявляється в таких фактах: превалюють базові військово-управлінські знання; спостережено недостатній аналіз результатів адміністративно-управлінської діяльності; розуміння проблем управлінської діяльності у військовій організації часто знаходиться на інтуїтивному рівні; при забезпеченні управлінських процесів у дорученому підрозділі майбутні офіцери оперативно-тактичного рівня керуються лише власним баченням тощо. Отримані результати дослідження зумовили вибір технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки.

Нами також були проаналізовані позиції слухачів магістратури та викладачів – учасників і експертів у рамках експериментального дослідження стосовно необхідності реалізації обґрунтованої технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ. Особливо важливим вважали з'ясування вихідного рівня усвідомлення слухачами магістратури змісту підготовки майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня. З цією метою система інтерв'ю супроводжувалася коротким поясненням

змісту основних термінів системи «адміністративно-управлінська культура», оскільки, як було визначено, для значної частини слухачів магістратури термін «адміністративно-управлінська культура» виявився новим та недостатньо відомим. Результати опитування учасників розподілилися так (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Стан володіння основними поняттями змісту підготовки майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня (%)

Рівні володіння	Кількість відповідей слухачів			
	Контрольна група		Експериментальна група	
	КГ (90)	%	ЕГ (93)	%
Низький	45	48,5	52	48,6
Середній	30	32,6	26	30,0
Високий	15	18,9	15	21,4

З даних таблиці 3.5 робимо висновок: переважна більшість слухачів експериментальної та контрольної груп вважають, що усвідомлення ними змісту підготовки майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня знаходиться приблизно на середньому (ЕГ – 30,0%; КГ – 32,6%) та низькому (ЕГ – 48,6%; КГ – 48,5%) рівнях.

У процесі спостереження з використанням методик О. Загребельної, Л. Кравченко, О. Мармази [87; 124; 145] було з'ясовано стан самооцінки слухачами свого лідерського потенціалу (рис. 3.3):

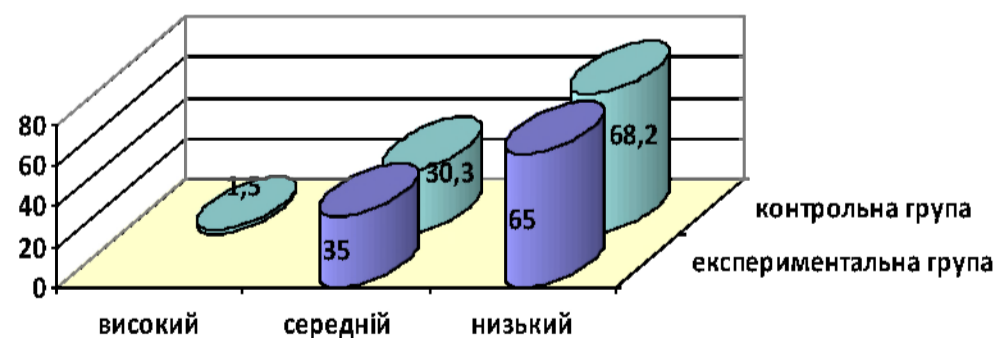


Рис. 3.3. Дані самооцінки слухачами власного лідерського потенціалу

Для забезпечення взаєморозуміння між викладачами і слухачами у процесі впровадження пропонованої технології встановлювали також бажаний характер впливу адміністративно-управлінської культури на професійну діяльність викладача та навчально-професійну діяльність майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня (рис. 3.4).

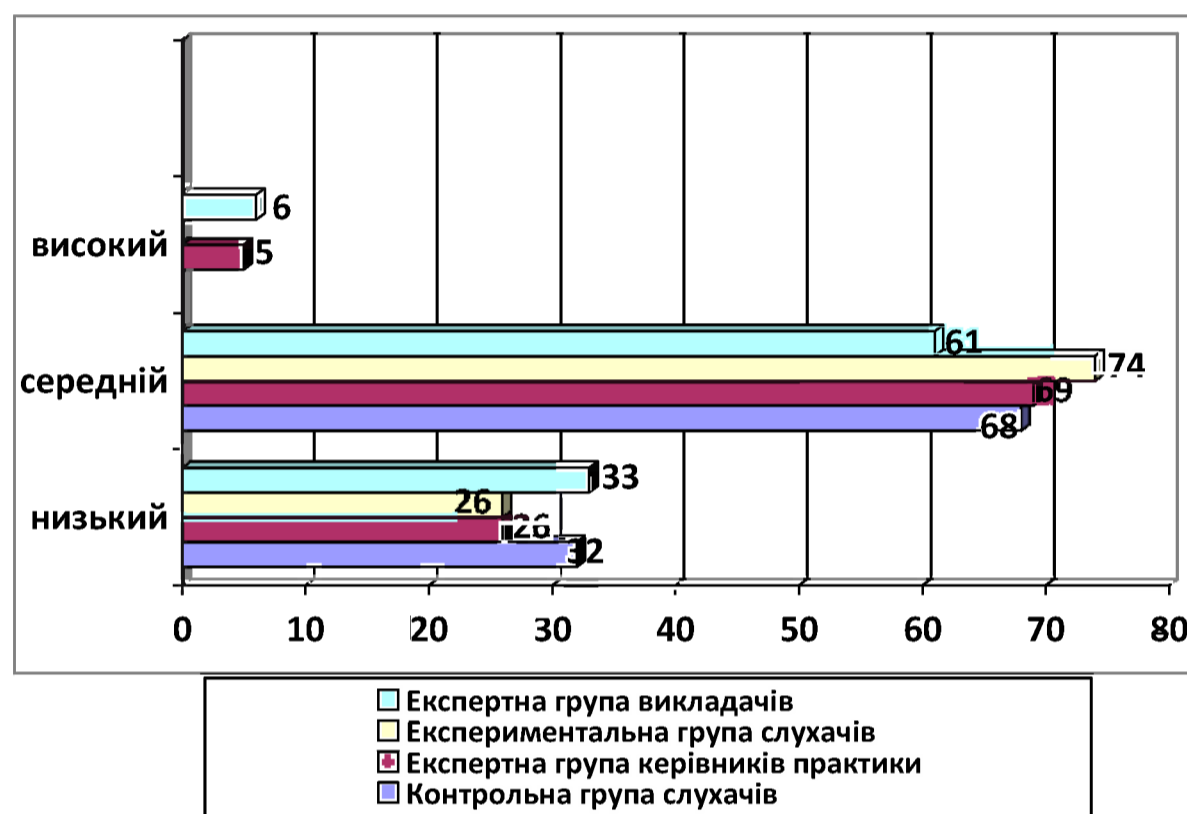


Рис. 3.4. Динаміка оцінок впливу адміністративно-управлінської культури на професійну діяльність викладачів та навчальну діяльність слухачів (%)

Як бачимо, викладачі-експерти та слухачі магістратури контрольної й експериментальної груп вважають необхідним формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня досить актуальною (відповідно 68,2% та 70%), що має значення для дослідження, адже загальний рівень професійної компетентності вагомо залежить від комплексу якостей і властивостей особистості ефективного військового управлінця, як це теоретично доведено у розділі 2 цієї роботи.

Мета формувального етапу експерименту полягала в організації експериментального впровадження технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної

підготовки у процесі магістерської підготовки у вищому військовому закладі освіти з урахуванням цілісності її компонентів та при забезпеченні комплексу педагогічних умов, які впливають на розвиток досліджуваної проблеми.

Конкретними завданнями формувального етапу експериментального дослідження стали:

- забезпечити поетапне викладання основних циклів та ПБ навчальних дисциплін і проведення формування адміністративно-управлінської культури слухачів експериментальної групи на основі теоретично обґрунтованої технології;

- спланувати виконання слухачами ЕГ магістерських кваліфікаційних досліджень з проблематики формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня.

- організувати активну роботу слухачів з формування адміністративно-управлінської культури на базі військових частин і ОТО НГУ під час проходження військової практики;

- підготувати викладачів і керівників практики – учасників експертних груп – до реалізації визначених вимог шляхом залучення до участі в науково-методичному семінарі з проблеми.

Слухачі, які ввійшли до цілісної експериментальної групи (ЕГ), навчалися за розробленою технологією, що передбачала реалізацію теоретично обґрунтованих завдань і визначених педагогічних умов формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня.

Особливого значення надавали індивідуально-креативним технологіям самоменеджменту, моделюванню поведінки в кризових ситуаціях, методикам самодіагностики особистісних якостей і управлінських можливостей майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня, розроблені Л. Кравченко, О. Мармазою [124; 145].

Магістерську роботу розглядали як самостійне кваліфікаційне дослідження, підсумок теоретичної та практичної підготовки. Ця робота також стала формою відсумкового контролю набутих слухачем магістратури у

процесі навчання інтегрованих ознак адміністративно-управлінської культури, які необхідні для якісного виконання випускниками професійних обов'язків.

Виконання і захист магістерської роботи проводили в ході державної атестації випускників. Магістерську роботу готував кожен слухач магістратури в індивідуальному порядку під керівництвом наукового керівника.

Метою магістерської роботи визначали проведення аналітичних та практичних наукових досліджень, поглиблене осмислення конкретної професійної проблеми, розробка інноваційних пропозицій у сфері військового управління та рекомендацій з їх запровадження. Запропоновані інноваційні рішення мали бути науково обґрунтованими з відповідним аналізом існуючої ситуації та прогнозом щодо результатів їх запровадження, викладених у магістерській роботі. При цьому рекомендували проаналізувати ризики щодо реалізації зазначених пропозицій.

Завданнями магістерських робіт дослідницького спрямування стали: поглиблене вивчення досліджуваних теоретичних управлінських моделей; пошук шляхів їх адаптації до умов розвитку науково-технічного прогресу, опанування методологією, методикою і сучасним інструментарієм наукових досліджень у військовій сфері.

Магістерські роботи управлінського спрямування були практично зорієнтованими, їх головним завданням став пошук та обґрунтування ефективних методів й інструментів управління військами. Темами таких робіт стали: «Проблеми залучення бригади охорони громадського порядку до виконання завдань із надання допомоги органам поліції в охороні громадського порядку під час масових резонансних заходів»; «Обґрунтування сил і засобів бригади оперативного призначення та способів їх застосування у спеціальній операції з ліквідації незаконного збройного формування у населеному пункті»; «Сценарій дій сил Західного оперативно-територіального об'єднання Національної гвардії України при реагуванні на одночасне виникнення в зоні відповідальності надзвичайної ситуації техногенного і соціального характеру»; «Методика роботи командира та управління бригади з охорони громадського порядку з організації прийому мобілізаційних ресурсів», тощо.

Магістерська робота мала також демонструвати рівень фахової підготовки слухача магістратури до професійної або наукової діяльності, його адміністративно-управлінську культуру:

- оволодіння теоретичними знаннями з професійних дисциплін;
- вміння узагальнювати, аналізувати наукові джерела та статистичні дані, формулювати наукові висновки й обґрунтовувати конкретні пропозиції;
- вміння працювати з нормативно-правовими актами;
- здатність використовувати сучасні методи дослідження та інформаційні технології;
- вміння знаходити аналоги розв'язання проблеми у вітчизняній та зарубіжній практиці, адаптувати їх до конкретного предмета (об'єкта) дослідження.

Наукову інформацію в роботі рекомендували викладати у повному обсязі, висвітлюючи одержані результати дослідження, з детальним описом методики дослідження. Повнота наукової інформації мала бути висвітленою на фактичному матеріалі з обґрунтуваннями новизни та практичного значення роботи. Зміст магістерської роботи мав містити принципово новий матеріал: опис досліджених фактів, явищ і закономірностей, одержаних власних результатів досліджень, а також узагальнення вже відомих даних з інших наукових позицій або аспектів. Магістерська робота повинна була містити висновки, зроблені на основі власних досліджень, викладені чітко, конкретно, лаконічно.

Основними стадіями підготовки та виконання магістерських робіт членами ЕГ були:

1. Вибір теми і об'єкта дослідження, затвердження теми.
2. Розробка завдання на роботу, складання календарного плану її виконання.
3. Опрацювання літературних джерел і складання схеми змісту магістерської роботи.
4. Узагальнення фактичного матеріалу під час військової практики.
5. Обробка фактичного матеріалу із застосуванням сучасних методів

статистичного аналізу.

6. Написання першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику.

7. Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення магістерської роботи.

8. Подання зброшурованої у твердій палітурці завершеної магістерської роботи на кафедру.

9. Отримання відгуку наукового керівника (зазвичай – це й експерт ЕГ).

10. Зовнішнє рецензування магістерської роботи (також експертом ЕГ).

11. захист магістерської роботи на засіданні екзаменаційної комісії [174].

До захисту магістерської роботи допускалися слухачі, які успішно склали заліково-екзаменаційну сесію, завершили військову практику та захистили відповідні звіти. У ході підготовки роботи здебільшого враховували результати готовності майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня до планування організаційного розвитку. Для цього в рамках формування адміністративно-управлінської культури слухачам надавали інформацією про те, що процес планування організаційного розвитку командир здійснює у такі етапи: діагноз стану організації; аналіз рішень і зв'язків; розроблення плану організаційного розвитку.

1. Діагноз стану військової організації здійснюється на підставі аналізу даних, отриманих під час опитування особового складу, індивідуальних бесід, анонімного анкетування, заслуховування командирів структурних підрозділів, спостереження, аналізу документації тощо). Він передбачає об'єктивний і детальний опис реального стану організації: морально-психологічного настрою особового складу (включно з системою формальних і неформальних відносин в організації), стану бойової підготовки, матеріальної бази, побутових умов та інших аспектів діяльності військової організації. Збираючи інформацію соціально-психологічного характеру, важливо розрізняти реальність і думки, припущення, здогади й домисли окремих військовослужбовців (працівників).

З'ясувавши основні організаційні проблеми, командир окреслює способи їх вирішення. При цьому важливо розрізняти основні категорії організаційних

проблем: нові, не рутинні проблеми, які раніше не виникали в організації, і рутинні проблеми, які переслідують організацію, робити наукове припущення та досліджувати одну з таких проблем.

2. Аналіз рішень і зв'язків. На цьому етапі аналізують усі види рішень і дій, необхідних для функціонування організації. Основне при цьому – визначити для кожного військовослужбовця (працівника) або структурного підрозділу (групи) місце в спільному організмі, систему службових взаємозв'язків, корисність для організації і необхідність функціонування в ній.

Особливо відповідальним вважали аналіз рішень, необхідних для управління організацією. Майбутні офіцерам оперативного-тактичного рівня необхідно дослідити, наскільки узгоджуються процеси прийняття та виконання рішень зі структурою організації: чи відображують розподіл відповідальності і повноважень, чи поєднані процеси прийняття та виконання рішень. Важливим при цьому є дослідження системи неформальних зв'язків у процесі розроблення, прийняття та виконання управлінських рішень, організація спільної діяльності особового складу.

3. Власне план організаційного розвитку розробляли після аналізу стану організації. Зміст плану залежав від складності й гостроти проблем, планом організаційного розвитку може передбачатись: реорганізація структурних підрозділів (поділ, об'єднання, ліквідація одних і створення нових підрозділів та посад); удосконалення системи інформаційного забезпечення управлінських процесів; удосконалення форм і видів комунікаційних процесів; удосконалення системи стимулювання тощо. Перший розділ плану організаційного розвитку охоплює заходи із раціоналізації структур організації, у тому числі структури управління нею. Другий розділ плану стосується вдосконалення процесів прийняття рішень. Для цього рішення групують за посадами, щоб мінімізувати потребу в інформації. Кожне рішення доручають окремій особі, розподіляють відповідальність за їх запровадження, виробляють і рекомендації щодо порядку змін кожного рішення, якщо виникає така необхідність [171].

Для кожної особи з тих, що приймають рішення, розробляли вимірювачі ефективності, які мали відповідати загальним цілям організації,

унеможливлувати конфлікти між тими, хто приймає рішення, і тими, хто їх виконує. Доцільність прийняття рішення з обраного питання одноосібно, із залученням колективу чи передоручення його прийняття підлеглому залежало від важливості самого рішення, часу, необхідного для вирішення проблеми, особливостей організації, конкретної ситуації. Ці аспекти науково-дослідницької діяльності мали бути врахованими в магістерських кваліфікаційних роботах майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня.

Військову практику слухачів магістратури ЕГ проводили на завершення I етапу реалізації технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ на посадах: командира батальйону з охорони важливих державних об'єктів (з охорони громадського порядку, оперативного призначення), артилерійського дивізіону, зенітного дивізіону; начальника (заступника начальника) оперативного відділення штабу, начальника групи з охорони громадського порядку військової частини НГУ. Розподіл слухачів по військових частинах й за посадами та призначення керівників практики визначали згідно з наказом начальника Національної академії Національної гвардії України на підставі отриманого від Головного управління НГУ Плану проведення практичної підготовки слухачів магістратури.

Метою практики було вивчення організації виконання службово-бойових завдань у військовій частині, з'ясування змісту роботи посадової особи за напрямом діяльності та розроблення пропозицій з удосконалення системи такої роботи [171].

Завданням військової практики вважали:

- 1) вивчення обов'язків за посадою;
- 2) ознайомлення з можливостями військових частин з виконання службово-бойових завдань, організацією бойової служби у військовій частині, практикою її планування й керівництва;
- 3) набуття навичок планування і керівництво бойовою підготовкою особового складу, виконання завдань, що покладені на підрозділи та штаб військової частини на період навчання з бойової підготовки та ознайомлення з формами, методами (способами) їх виконання;

4) ознайомлення з заходами стосовно збереження, утримання в справному стані і правильному використанні засобів озброєння, військової і спеціальної техніки (ОВСТ) і споруд, а також планів перевірки стану підрозділів та організації обліку особового складу, засобів ОВСТ і бойової підготовки підрозділів;

5) ознайомлення з практикою виховної роботи з особовим складом, попередження дисциплінарних вчинків підлеглими, проведення аналізу та оцінювання стану і перспектив військової дисципліни;

6) розроблення пропозицій з удосконалення планування і організації бойової служби та бойової підготовки в військовій частині.

Для проходження практики кожному слухачеві магістратури ЕГ надавали індивідуальне завдання, продовженням якого було магістерська кваліфікаційне дослідження. За результатами практики слухачі представляли в Національну академію Національної гвардії індивідуальний план військової практики, щоденник практики, характеристику-відгук, звіт про проходження цієї практики. Результати проходження військової членів ЕГ практики оцінювала комісія експертів з урахуванням попереднього вивчення звітних матеріалів, висновків командирів (начальників) військових частин НГУ, у яких проводилася практика, доповідей слухачів та їхніх відповідей на поставлені запитання. Підсумкову оцінку заносили в облікові таблиці для врахування її в загальному контексті формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня.

Щорічно впродовж експерименту для забезпечення якісного оцінювання показників адміністративно-управлінської культури з викладачами – експертами в рамках експериментального дослідження – проводився науково-методичний семінар з проблеми дослідження, який включав п'ять лекційних занять.

Основна увага у процесі проведення семінару акцентувалася на таких питаннях:

- аналіз існуючих теоретичних підходів до проблеми;

- проведення історико-ретроспективного аналізу розвитку військового управління та сучасний стан науки;
- інформування про військове лідерство в арміях передових країн світу;
- вивчення особливостей професійної діяльності майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня;
- визначення специфіки складових адміністративно-управлінської культури військових фахівців;
- визначення напрямів оптимізації навчальних дій слухачів та викладачів, забезпечення виокремлених педагогічних умов професійної підготовки;
- з'ясування психологічних особливостей процесу формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня у Національній академії Національної гвардії України;
- внесення та аналіз пропозицій щодо вдосконалення змістового наповнення ІБ культурологічно-компетентнісними аспектами.

Викладачі-експерти в рамках експерименту мали чіткі параметри оцінок і рекомендацій визначення якісних показників, тому в процесі семінару постійно підкреслювалися його загальні й конкретні цілі. Конкретні цілі окреслювали проміжні етапи технології для досягнення загальної мети і були встановлені у відповідності до логіки професійної підготовки. У ході семінару постійно звертали увагу експертів на те, що важливою методичною вимогою має бути зв'язок із раніше отриманими знаннями та конкретними прикладами, що забезпечує кращу якість процесу включення слухачів магістратури у нову для них проблематику. Рекомендувалося застосування викладачами активних форм і методів навчання, що сприяло зацікавленості та ініціативності майбутніх військових фахівців. Було також проведено низку консультацій експертів як керівників магістерських робіт і військової практики слухачів магістратури, що входили до ЕГ.

Таким чином, було проведено необхідну роботу з упровадження технології формування професійної компетентності майбутніх менеджерів

освіти як учасників формувального етапу експерименту, зокрема – організаційно-педагогічних умов підготовки.

3.2. Підсумковий аналіз результатів експериментальної роботи

Підсумковий етап експериментального дослідження уможливив за допомогою набору методик, які були застосовані на етапі вхідного діагностування, перевірити ефективність упроваджуваної технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у ВЗО. Метою підсумкового етапу було порівняння результатів вхідного діагностування із даними формувального експерименту.

На цьому етапі експериментального дослідження було проведено роботу з виявлення динаміки показників формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня та ефективності технології за обраними критеріями і рівнями. З цією метою відбувалося порівняння емпіричних даних, отриманих на констатувальному етапі дослідження, із результатами формувального етапу в експериментальній та контрольній групах. У результаті спостережених змін в особистісно-професійному розвитку слухачів було зроблено висновок про ефективність запропонованої технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ, який проілюструємо відповідними аргументами.

Перевірка результативності формування адміністративно-управлінської культури у слухачів магістратури контрольної та експериментальної груп за кожним із критеріїв (визначені в підрозділі 2.3) здійснювалася шляхом узагальнення комплексу оцінок індивідуальних бланків оцінювання (додаток Д) у якому враховані поетапно показники гносеологічного, діяльнісного та мотиваційного критеріїв у формі самооцінки, експертної оцінки та оцінки за магістерську роботу (в кількісному та якісному вираженні).

Порівняння результатів вхідного діагностування відбувалося за середнім арифметичним значень балів у кожній з груп (ЕГ та КГ). Обчислення здійснювали за формулою:

$$S_k = \frac{S_1 + S_2 + \dots + S_N}{N}, \quad (3.1)$$

де:

S_1 – сума набраних балів кожним слухачів за k-компонентом;

k – показник адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня;

N – кількість слухачів у групі;

S_k – загальне середнє арифметичне значення оцінки рівня адміністративно-управлінської культури за кожним із критеріїв.

З'ясовано, що в усіх групах спостережено стабільний приріст аксіологічних показників: у КГ він є незначним – 1,4; у ЕГ відбулося зростання на 27,7 балів.

У результаті використання діагностувальних методик та виконання спеціальних завдань було отримано такі результати (таблиця 3.6):

Таблиця 3.6

Результати середнього арифметичного значення набраних балів (%) у групах КГ та ЕГ за показниками мотиваційного критерію

Показники мотиваційного критерію	КГ (90 осіб)			ЕГ (93 особи)		
	До експер.	Після експер.	Приріст	До експер.	Після експер.	Приріст
Почуття відповідальності й відданості військовій справі	32,2	34,1	1,9	31,8	58,1	26,3
Чесність і справедливість у ставленні до підлеглих і керівництва	7,0	9,0	2,0	6,8	25,8	19,0
Прагнення бути лідером, переконувати й вести за собою людей	25,1	30,3	5,2	24,8	46,5	21,7

Гуманне, доброзичливе ставлення до військово-службовців незалежно від їхнього становища в організаційній ієрархії	23,9	24,6	0,5	23,8	44,6	20,8
Урівноваженість, чіткість і креативність мислення	5,9	6,5	0,6	6,2	29,9	23,7
Ініціативність у досягненні визначених цілей	6,1	7,8	1,7	5,5	30,3	24,8
Здатність швидко відновлювати свої фізичні й духовні сили, критично оцінювати власну діяльність	4,8	6,5	1,7	5,0	27,6	22,6
Прагнення безперервно самовдосконалюватися	44,8	46,2	1,4	43,7	71,3	27,6
Усього	18,7	20,6	1,9	18,4	41,7	23,3

Стосовно гносеологічного критерію: якщо на початку експерименту слухачі ЕГ в переважній більшості прагнули до вивчення ПБ комплексу навчальних дисциплін через новизну наукових підходів, то на завершення дослідження в експериментальній групі ними керували свідомі мотиви професійного самовдосконалення. Серед усних відповідей, зафіксованих експертами в інтерв'ю, зустрічалися такі, наприклад, як «навчальні дисципліни впливають на зміну знань про військової організації», «така підготовка сприяє розвитку професійної культури», «усвідомлюю необхідність для адміністративно-управлінської культури подальшої професійної діяльності як командира», тощо.

Зростанню зацікавленості, на думку слухачів магістрантури ЕГ, сприяло використання викладачами різних дидактичних засобів: активних методів навчання, демонстрацій, проблемного викладу матеріалу, стимулювання самостійної роботи, що застосовувалися впродовж усього періоду впровадження технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ. Також значний приріст якісних ознак формування адміністративно-управлінської культури спостережено у слухачів групи ЕГ за показниками діяльнісного та мотиваційного критеріїв: в ЕГ – відповідно 19,0 % та 20,8%; у КГ – 2,0% та 1,5%. Відзначимо, що у деяких слухачів цієї групи виникли труднощі при виконанні завдань військової практики, але більшість виявили високий рівень знань. Слухачі КГ виявили обізнаність із окремими питаннями, які відносяться до змісту навчальних дисциплін, однак вони мали утруднення з інноваційними завданнями магістерських кваліфікаційних робіт, які передбачали усвідомлення низки понять з тезаурусу адміністративно-управлінської культури офіцера НГУ.

З'ясовано, що якісне засвоєння знань слухачами ЕГ зумовлене, насамперед, упровадженням пропонованої технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ, яка передбачала інтеграцію актуалізацію, доповнення, систематизацію та узагальнення фахових знань із низки дисциплін, оперативне застосування їх у практичній діяльності та при виконанні магістерського кваліфікаційного дослідження.

Аналіз даних, отриманих після виконання завдань військової практики, дав підстави стверджувати, що слухачі магістратури, які навчалися за експериментальною технологією, мали набагато кращі показники адміністративно-управлінської культури, ніж ті, які навчалися в контрольній групі. За результати узагальнення комплексу оцінок експертів за сукупністю мотиваційних показників адміністративно-управлінської культури відповідно трьох визначених логічних рівнів позитивний приріст показників у групах є таким: за показником гуманного ставлення до підлеглих (КГ – 0,6; ЕГ – 23,7); за показником урівноваженості й креативності (КГ – 1,7; ЕГ – 24,8); за показником

організаторських якостей (КГ – 1,7; ЕГ – 22,6); за показником самовдосконалення (КГ – 2,9; ЕГ – 26,3). Відзначимо, що до експерименту різниця у показниках обох груп була незначною. Наприклад, до експерименту за показником гуманного ставлення до підлеглих різниця становила 0,3 бали (після експерименту – 23,4 на користь ЕГ); за показником продуктивності, критичної самооцінки – 0,3 бали (після експерименту – 16,2 з перевагою ЕГ) тощо.

Високі показники в експериментальній групі були отримані в результаті активного опанування різних видів робіт для систематизації знань з провідних інтегрованих інформаційно-діяльнісних блоків, застосування набутих теоретичних знань у реальних умовах оперативно-тактичної діяльності (під час проходження військової практики).

Показовим для дослідження стало те, що слухачі магістратури експериментальної групи змогли логічно і ёмко представити перед аудиторією свої магістерські кваліфікаційні роботи, чітко і вичерпно відповісти на поставлені запитання та отримати 72% оцінок «відмінно». У цьому контексті вони відзначили своєчасність інтегрованого поєднання психолого-педагогічних знань для розвитку адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня.

На низку запитань щодо особистісного ставлення до інтегрованого вивчення комплексу навчальних дисциплін, реалізації завдань усіх компонентів пропонованої технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ слухачі ЕГ відповідали: на питання: «Що найбільше задовольняло Вас у інноваційному підході до навчальної роботи?» отримали такі відповіді: «Набуття систематизованих професійно значущих знань» (42% опитаних учасників експерименту), «Постійний зв'язок теорії з практикою» (50% опитаних), «Створення доброзичливої мотиваційної атмосфери з експериментаторами» (61% опитаних), «Ступінь актуалізації різнопланових військово-педагогічних та управлінських знань» (48% опитаних), «Виконання нестандартних творчих завдань, що стимулювало активне мислення» (45% опитаних) тощо.

Зведені результати діагностування наскрізних показників відповідно критеріїв ефективності технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ по групах відображено в таблицях 3.7. та 3.8.

Таблиця 3.7

Результати сформованості адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури експериментальної групи (93 особи)

Дані відповідно критеріїв	Гносеологічні (у %)		Діяльнісні (у %)		Мотиваційні (у %)	
	До експер.	Після експер	До експер.	Після експер	До експер.	Після експер
Високий	12,8	39,4	23,4	37,2	19,1	32,2
Середній	58,5	48,9	51,1	53,2	66,0	60,0
Низький	28,7	11,7	25,5	9,6	14,9	7,8

Таблиця 3.8

Результати сформованості адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури контрольної групи (90 осіб)

Дані відповідно критеріїв	Гносеологічні (у %)		Діяльнісні (у %)		Мотиваційні (у %)	
	До експер.	Після експер	До експер.	Після експер	До експер.	Після експер
Високий	11,1	14,4	22,2	21,1	16,7	24,4
Середній	64,4	70,0	54,4	61,1	68,9	56,7
Низький	24,5	15,6	23,3	17,8	14,4	18,9

Обробка даних таблиць 3.7 і 3.8 з допомогою методики Д. Новикова [] уможливила висновок: якісні показники рівнів сформованості адміністративно-управлінської культури у слухачів магістратури експериментальної групи в порівнянні з контрольною групою підтверджують кількісні показники в середньостатистичних балах та свідчать про загальний якісний приріст: у експериментальній групі + 25,6%; у контрольній групі від + 0,3 до 4,2%.

Таким чином, отримані в ході дослідження дані свідчать про ефективність пропонованої технології, оскільки відзначаються позитивні зміни за всіма критеріями сформованості професійної компетентності слухачів магістратури експериментальної групи, у якій ця технологія впроваджувалася.

У таблицях 3.9, 3.10 та 3.11 відображені результати порівняння проведеного вхідного й підсумкового діагностування відповідно складових адміністративно-управлінської культури до та після експерименту.

Таблиця 3.9

Результати діагностування рівнів сформованості складових адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня у контрольній групі – 90 осіб (%)

№ п/п	Складові адміністрати- вно-управ- лінської культури	Рівні сформованості культури					
		Високий		Середній		Низький	
		До експерт.	Після експерт.	До експерт.	Після експерт.	До експерт.	Після експерт.
1.	Когнітивно-інформаційна	30,3	36,4	68,2	62,1	1,5	1,5
2.	Діяльнісна	1,5	5,3	30,3	34,8	68,2	59,9
3.	Аксіологічна	18,9	22,7	32,6	34,1	48,5	43,2

Узагальнення комплексу даних індивідуальних бланків оцінювання, у яких враховано поетапно показники гносеологічного, діяльнісного й мотиваційного критеріїв у формі самооцінки, експертної оцінки та оцінки за магістерську роботу (у кількісному і якісному вираженні) для кожного слухача, виявило значний приріст якісних ознак формування адміністративно-управлінської культури у слухачів ЕГ за показниками діяльнісного та мотиваційного критеріїв: в ЕГ – відповідно 19,2% та 20,8%; у КГ – відповідно 2,1% та 1,5%. Слухачі ЕГ як позитивно визначили застосування викладачами різних дидактичних засобів: активних методів навчання, демонстрацій, проблемного викладу матеріалу, стимулювання самостійної роботи впродовж усього періоду впровадження експериментальної технології. Результатом дослідження стало також те, що слухачі магістратури ЕГ змогли успішно захистити свої магістерські кваліфікаційні роботи, чітко й вичерпно відповісти на поставлені запитання та отримали 72% оцінок «відмінно». У цьому контексті вони відзначили своєчасність інтегрованого поєднання психолого-педагогічних і військово-управлінських знань для розвитку їхньої адміністративно-управлінської культури як майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня.

Достовірність обчислених кількісних і якісних показників ефективності технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ: визначалася нами засобом статистичного t-критерію Ст'юдента. Спочатку перевіряли допоміжну статистичну гіпотезу H_{01} : різниця між результатами в експериментальній і контрольній групах на підсумковому та контрольному етапах дослідження – істотна.

Перевірку допоміжних статистичних гіпотез проводили за формулою (3.2):

$$t = \frac{|M_1 - M_2|}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{N_1} + \frac{\sigma_2^2}{N_2}}} \quad (3.2)$$

де M_1, M_2 – середнє значення змінної за однією вибіркою даних;

σ_1, σ_2 – середнє квадратичне відхилення;

N_1, N_2 – обсяг вибірки.

Враховуючи, що $D = \sigma^2$, де D – вибіркова дисперсія, отримували

$$t = \frac{|M_1 - M_2|}{\sqrt{\frac{D}{N_1} + \frac{D}{N_2}}} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.12

Визначення достовірності зміни складових адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня до і після експерименту за допомогою t-критерію Ст'юдента (у контрольній групі)

	Складові культури								
	Аксіологічна			Когнітивно-інформаційна			Функціональна		
	ДЕ	ПЕ	ПР	ДЕ	ПЕ	ПР	ДЕ	ПЕ	ПР
Сер.ариф.	25,1	31,3	6,2	7,0	9,05	2,0	23,9	29,6	5,7
Дисперсія	179,3	140,4		15,0	12,1		204,33	126,8	
t-критерій	$t_1=2,24$			$t_2=2,5$			$t_3=2,02$		

$$t_1 = \frac{|25,1 - 31,3|}{\sqrt{\frac{179,3}{90} + \frac{140,4}{90}}} = 2,24.$$

$$t_2 = \frac{|7,0 - 9,05|}{\sqrt{\frac{15,0}{90} + \frac{12,1}{90}}} = 2,5.$$

$$t_3 = \frac{|23,9 - 29,6|}{\sqrt{\frac{204,33}{90} + \frac{126,8}{90}}} = 2,02.$$

Порівняння значень параметрів за складовими 1, 2, 3 до і після експерименту за допомогою t-критерію Ст'юдента в контрольній групі дозволяє зробити такі висновки: для складової 1 – $t_1=2,24$, для складової 2 – $t_2=2,5$, для складової 3 – $t_3=2,02$; $t_k = 1,99$, при $p<0,05$. Оскільки $t_i > t_k$, $i = \overline{1,3}$ за складовими 1, 2, 3, то можливо стверджувати про наявність незначних змін у контрольній групі.

Таблиця 3.14

Визначення достовірності зміни складових адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня до і після експерименту за допомогою t-критерію Ст'юдента
(в експериментальній групі)

	Складові культури								
	Аксіологічна			Когнітивно-інформаційна			Функціональна		
	ДЕ	ПЕ	ПР	ДЕ	ПЕ	ПР	ДЕ	ПЕ	ПР
Сер.ариф.	24,8	36,5	11,7	6,8	11,98	5,1	23,8	34,6	10,8
Дисперсія	117,7	89,01		12,2	6,02		151,45	144,1	
t-критерій	$t_1=5,52$			$t_2=8,2$			$t_3=4,26$		

$$t_1 = \frac{|24,8 - 36,5|}{\sqrt{\frac{117,7}{94} + \frac{89,01}{94}}} = 5,52.$$

$$t_2 = \frac{|6,8 - 11,98|}{\sqrt{\frac{12,2}{94} + \frac{6,02}{94}}} = 8,2.$$

$$t_3 = \frac{|23,8 - 34,6|}{\sqrt{\frac{151,45}{94} + \frac{144,1}{94}}} = 4,26.$$

Порівняння значень параметрів за складовими 1, 2, 3 до і після експерименту засобом t-критерію Ст'юдента в експериментальній групі дозволило зробити такі висновки: для складової 1 – $t_1=5,52$, для складової 2 – $t_2=8,2$, для складової 3 – $t_3=4,26$; $t_k = 3,4$, при $p < 0,001$. Оскільки $t_i > t_k$, $i = \overline{1,3}$ за складовими 1, 2, 3, то можливо стверджувати про наявність істотних змін у експериментальній групі. Отже, різниця між результатами в експериментальній і контрольній групах на констатувальному та підсумковому етапах дослідження – істотна.

Знаходимо значення t-критерію Ст'юдента для порівняння даних контрольної та експериментальної груп майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня.

Порівняння значень складових адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня у контрольній і експериментальній групах засобом t-критерію Ст'юдента (до експерименту)

	Складові культури								
	Аксіологічна			Когнітивно-інформаційна			Функціональна		
	ЕГ	КГ	Р	ЕГ	КГ	Р	ЕГ	КГ	Р
Сер.ариф.	24,8	25,1	0,3	6,8	7,0	0,2	23,8	23,9	0,1
Дисперсія	117,7	179,3		12,2	15,0		151,45	204,33	
t-критерій	$t_1=0,094$			$t_2=0,223$			$t_3=0,035$		

$$t_1 = \frac{|24,8 - 25,1|}{\sqrt{\frac{117,7}{94} + \frac{25,1}{90}}} = 0,094.$$

$$t_2 = \frac{|6,8 - 7,0|}{\sqrt{\frac{12,2}{94} + \frac{15,0}{90}}} = 0,223.$$

$$t_3 = \frac{|23,8 - 23,9|}{\sqrt{\frac{151,45}{94} + \frac{204,33}{90}}} = 0,035.$$

У результаті обчислень встановлено, що для складової 1 – $t_1 = 0,094$, для складової 2 – $t_2 = 0,223$, для складової 3 – $t_3 = 0,035$. За таблицями критичних значень Ст'юдента $t_{\kappa} = 1,99$ при $p < 0,05$. Оскільки $t_i < t_{\kappa}$, $i = \overline{1,3}$, то це означає, що різниця між результатами в контрольній групі на констатувальному та підсумковому етапах дослідження неістотна, тому маємо підстави вважати

однаковими генеральні середні значення двох вибірок і використовувати ці вибірки в якості контрольних у нашому дослідженні.

Перевіряємо статистичну гіпотезу H_0 : різниця між результатами у досліджуваних групах по завершенні дослідження – істотна.

Таблиця 3.15

Порівняння значень складових адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня у контрольній і експериментальній групах за допомогою t-критерію Ст'юдента (після експерименту)

	Компоненти компетентності								
	Аксіологічна			Когнітивно-інформаційна			Функціональна		
	ЕГ	КГ	Р	ЕГ	КГ	Р	ЕГ	КГ	Р
Сер.ариф.	36,5	31,3	5,2	11,98	9,05	2,93	34,6	29,6	5,03
Дисперсія	89,01	140,4		6,02	12,1		144,1	126,8	
t-критерій	$t_1=2,29$			$t_2=4,53$			$t_3=2,03$		

$$t_1 = \frac{|36,5 - 31,3|}{\sqrt{\frac{89,01}{94} + \frac{140,4}{90}}} = 2,29.$$

$$t_2 = \frac{|11,98 - 9,05|}{\sqrt{\frac{6,02}{94} + \frac{12,1}{90}}} = 4,53$$

$$t_3 = \frac{|24,6 - 29,6|}{\sqrt{\frac{144,1}{94} + \frac{126,8}{90}}} = 2,03.$$

Як підсумок встановлено, що для складової 1 – $t_1=2,29$, для складової 2 – $t_2=4,53$, для складової 3 – $t_3=2,03$. За таблицями критичних значень Ст'юдента $t_{\alpha} = 1,99$, при $p < 0,05$, оскільки $t_i > t_{\alpha}$, $i = \overline{1,3}$, а це значить, що різниця між результатами в контрольній та експериментальній групах на підсумковому та контрольному етапах дослідження – істотна.

Таким чином, допоміжні статистичні гіпотези H_{01} і H_{02} приймаються, що підтверджує вірогідність сформульованої мети дослідження щодо ефективності обґрунтованої на теоретичному рівні технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ.

Висновки до третього розділу

У розділі схарактеризовано загальні основи організації та проведення експериментальної роботи; подано підсумковий аналіз її результатів.

Експериментальну роботу проведено в умовах навчального процесу Національної академії Національної гвардії України та Військової академії (м. Одеса) у 2015–2018 рр. Експериментом було охоплено 183 слухачів магістратури (93 особи – ЕГ (експериментальна група), 90 осіб – КГ (контрольна група). Експеримент включав три послідовних етапи: I етап (навесні 2014 р.) – констатувальний (виявлення ставлення слухачів до військових управлінських проблем; визначення стану сформованості адміністративно-управлінської культури майбутніх фахівців; теоретична пошукова робота); II етап (2015–2018 навчальні роки) – формувальний (визначення складу експериментальної й контрольної груп; безпосереднє впровадження технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ в ЕГ, введення відповідних організаційно-методичних і діагностувальних механізмів та педагогічних умов її реалізації); III етап (навесні 2018 р.) – підсумковий (виявлення динаміки показників ефективності технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ за обраними критеріями й рівнями).

Вхідне діагностування *на констатувальному етапі* експериментальної роботи було зорієнтоване на визначення раніше набутого стану адміністративно-

управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня відповідно до з'ясованих у ході теоретичного пошуку її складових, виявлення ставлення магістрантів до формування такої культури загалом, а також визначення ієрархії цінностей магістрантів як майбутніх військових управлінців. У ході опитування з'ясовано, що зміст адміністративно-управлінської культури майбутні офіцери оперативно-тактичного рівня ідентифікують із технікою керівництва, науковою організацією діяльності командира, технологіями прийняття рішень тощо; спостережено практично відсутній інтерес до таких її ознак, як лідерський потенціал, вольові якості, когнітивно-інформаційний, комунікативний, аксіологічний та інноваційний потенціали, що потребувало вирішення в подальшій теоретичній та експериментальній роботі. Діагностувальними методами обрано такі: спостереження (за заздалегідь розробленою програмою); опитування (бесіда, інтерв'ю, анкетування); експертної оцінки – кількісного і якісного відображення аспектів діяльності майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня компетентними суддями (експертами) відповідно до вимог: компетентності, наукової об'єктивності, креативності, позитивного ставлення до участі в експертизі, аналітичності, самокритичності експерта. Усього в роботі як експерти взяли участь 21 викладач основних дисциплін і 10 керівників військової практики слухачів магістратури.

Вхідні дані констатувального етапу відображали в перелікових таблицях, які складено після попарного вирівнювання груп; оцінювання проведено за кредитно-модульною системою за 100-бальною шкалою. Конкретними завданнями формувального етапу експериментального дослідження обрано: забезпечення поетапного вивчення основних циклів та ІБ навчальних дисциплін і організація проведення формування адміністративно-управлінської культури слухачів ЕГ на основі теоретично обґрунтованої технології; забезпечення єдності теорії і практики в процесі виконання слухачами ЕГ магістерських кваліфікаційних досліджень з відповідної проблематики; організація активної роботи слухачів з формування адміністративно-управлінської культури на базі військових частин і ОТО НГУ під час проходження військової практики; підготовка викладачів і керівників практики – учасників експертних груп – до реалізації визначених вимог

шляхом залучення до участі в науково-методичному семінарі з проблеми. Як методичний інструментарій застосовано індивідуально-креативні технології самоменеджменту, моделювання поведінки особистості в кризових ситуаціях, методики самодіагностики особистісних якостей і управлінських можливостей майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня, розроблені О. Загребельною, Л. Кравченко, В. Крижком, О. Мармазою; рекомендації фахівців з військового управління Є. Башкатова, А. Пожидаєва, С. Полторака, І. Роліна, С. Стародубцева, В. Тробюка, О. Шаповала, О. Флоріна.

Метою магістерської роботи визначено проведення аналітичних та практичних наукових досліджень, поглиблене осмислення конкретної проблеми, розробку інноваційних пропозицій у сфері військового управління та рекомендацій з їх запровадження. Військову практику слухачів магістратури ЕГ проведено на завершення I етапу формування адміністративно-управлінської культури на посадах: командира батальйону з охорони важливих державних об'єктів (з охорони громадського порядку, оперативного призначення), артилерійського дивізіону, зенітного дивізіону; начальника (заступника начальника) оперативного відділення штабу, начальника групи з охорони громадського порядку військової частини НГУ. Для проходження практики кожному слухачеві магістратури ЕГ надавали індивідуальне завдання, завершенням якого було магістерське кваліфікаційне дослідження. Результати проходження військової практики членів ЕГ згідно з технологічними завданнями оцінювала комісія експертів з урахуванням звітних матеріалів, висновків командирів (начальників) відповідних військових частин НГУ, доповідей слухачів та їхніх відповідей на поставлені запитання. Підсумкову оцінку заносили до облікових таблиць для врахування її в загальному контексті формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня. Щорічно впродовж експерименту для експертів відбувався науково-методичний семінар з проблеми дослідження.

На підсумковому етапі експериментального дослідження проведено роботу з виявлення динаміки показників формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня та ефективності технології за обраними критеріями й рівнями. Із цією метою здійснено порівняння

емпіричних даних, отриманих на констатувальному етапі, з результатами формувального етапу в ЕГ.

Обробка комплексу статистичних даних за допомогою методики Д. Новикова уможливила висновок, що якісні показники рівнів сформованості адміністративно-управлінської культури у слухачів магістратури ЕГ порівняно з КГ підтверджують кількісні показники в середньостатистичних балах та свідчать про загальний якісний приріст: у експериментальній групі + 25,6%; у контрольній групі + 4,1%.

Достовірність обчислених кількісних і якісних показників ефективності технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ з'ясовано за допомогою статистичного t -критерію Ст'юдента; порівняння значень параметрів за складовими (1 – когнітивно-інформаційна; 2 – функціональна; 3 – аксіологічна) до і після експерименту в ЕГ дозволило зробити такі висновки: для складової 1 – $t_1=5,52$, для складової 2 – $t_2=8,2$, для складової 3 – $t_3=4,26$; $t_k=3,4$, $p<0,001$. Оскільки $t_i > t_k$, $i=\overline{1,3}$, то можна говорити про наявність істотних змін в експериментальній групі. Водночас різниця між результатами в експериментальній і контрольній групах на констатувальному та підсумковому етапах дослідження істотна.

За результатами виявлених змін в особистісно-професійному розвитку слухачів магістратури ЕГ зроблено висновок про ефективність упровадженої технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ та реалізацію мети дослідження.

Зміст цього розділу відображено у працях автора [62; 63; 270].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування й експериментальну перевірку технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки. Реалізація мети і завдань дослідження дає змогу сформулювати такі висновки.

1. Аналіз основних концептуальних ідей і положень сучасних наукових підходів щодо досліджуваної проблеми у вітчизняній і зарубіжній науці та практиці свідчить, що сучасні наукові підходи містять можливості комплексного вирішення визначених стосовно цієї проблеми суперечностей: *системний підхід* розглядає військову організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які, постійно взаємодіючи, визначають її властивості; основними елементами організації на засадах цього підходу вчені вважають сили (людей), засоби (техніку), мету, структуру, завдання, технології, організаційну культуру; при *діяльнісному підході* управління розуміють як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які називають функціями управління (планування, організування, мотивування, контролювання); *ситуаційний підхід* в управлінні передбачає вивчення залежності методів і прийомів, стилів керівництва й форм взаємодії від конкретного набору обставин, що впливають на військову організацію впродовж певного часу. При виділенні суб'єкта й об'єкта управління необхідне застосування *особистісного* (окремих військовослужбовців визначає як об'єкти (суб'єктів) військового управління) та *особистісно-соціального* (управління військами тлумачить як цілеспрямовану діяльність командирів, штабів та інших органів управління з підтримання боєготовності військ, підготовки їх і керування ними в ході виконання службово-бойових завдань; оперує поняттями «сили та засоби», «спосіб виконання завдання») підходів; *компетентнісним підходом* передбачено наявність у командирів особливих знань, умінь, ставлення до підлеглих, досвіду, які характеризують їх як професіоналів військової справи; методолого-теоретичний інструментарій *культурологічного наукового підходу* зумовлює врахування характеру, особливостей, стилю військової організаційної культури, яка відповідає вимогам адаптивності, гнучкості, динамізму, адекватності, спеціалізації, оптимальності, оперативності, надійності, економічності, простоти; культуру при

цьому визначено як систему освіти й виховання та специфічний спосіб спадкоємності надбань військової організації з метою соціалізації особистості, її професійної підготовки та розвитку адміністративно-управлінських якостей майбутніх офіцерів.

2. Дослідження базових поняттєвих конструктів дисертації уможливило з'ясування педагогічної сутності й компонентів адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України, визначення її критеріїв, рівнів і показників. Виявлено, що військове управління у військовій педагогіці розглядають як цілеспрямовану діяльність командирів, штабів та інших органів управління з вироблення й реалізації керівного впливу на окремих військовослужбовців, військові формування та установи щодо підтримання боєздатності військ, підготовки до виконання та керівництво ними при виконанні бойових і службово-бойових завдань, а також забезпечення необхідних службово-побутових умов, бойового навчання, статутного порядку та військової дисципліни. Специфікою сучасного військового управління є його зорієнтованість на військове лідерство.

До головних ознак, які роблять військове управління специфічним, учені зараховують такі: органи військового управління створюються державою і є носіями державної влади, яка реалізується в особливій формі правового впливу на об'єкти військового управління; об'єкти військового управління повинні безперечно, чітко й у встановлені терміни трансформувати рішення органів військового управління в процес власного функціонування, тобто вагомим є адміністративний аспект військового управління. Під адміністративно-управлінською культурою розуміють зосередження певних правил поведінки, засіб осмисленої культурно-перетворювальної діяльності з метою забезпечення високого рівня розвитку військової справи та реалізації владних повноважень у цій сфері. Складниками такої культури є когнітивно-інформаційна, функціональна та аксіологічна культура.

Визначено педагогічну потребу розроблення комплексного освітнього інструменту для реалізації науково-теоретичних засад та змісту формування адміністративно-управлінської культури категорій військових, які забезпечують

правопорядок і захист демократичного суспільства в Україні, та її гостру необхідність для професійної групи офіцерів оперативно-тактичного рівня НГУ, які мають володіти високою культурою мислення, бути готовими ефективно вирішувати комплекс управлінських завдань військового командира, що стоять перед ними як суб'єктами управління у військових структурах і установах. Це потребує розроблення технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня НГУ у процесі професійної підготовки.

3. Обґрунтовано змістові й організаційно-методичні основи процесу формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)». У змістовому компоненті процесу підготовки враховано розподіл фахової інформації за ознакою якісного складу навчальних предметів і хронологічною послідовністю їх вивчення на дисципліни загального і професійного циклів; визначено шляхи й засоби реалізації дидактичних завдань підготовки на основі технологічного з'ясування зв'язків відповідних блоків такої інформації з різних навчальних дисциплін; виокремлено два етапи процесу: I – *початковий оперативно-тактичний* (суб'єктами формування є вчорашні офіцери тактичного рівня); II – *основний науково-дослідний* (суб'єкти підготовки – слухачі II курсу магістратури ВВЗО НГУ, які виконують магістерську кваліфікаційну роботу).

Передбачено підготовку слухачів магістратури до ефективного застосування комплексу управлінських функцій і методів, вироблення послідовності й процедурної відповідності прийняття рішень, виправданого делегування повноважень як ознак цілісної функціональної системи майбутнього офіцера оперативно-тактичного рівня. До арсеналу командира зараховано методи прийняття раціональних управлінських рішень: групові або колективні (метод Дельфі, система кільцевого опитування, «мозковий штурм»); кількісні (математичне лінійне програмування, метод ігор і статистичних рішень, метод статистичних випробувань (Монте-Карло); метод дослідження операцій із використанням моделей – загальноуправлінських і специфічних військових, метод натурного експериментування та військових навчань); групу методів послідовної і паралельної

взаємодії тощо.

4. Розроблено технологію формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України та апробовано її у процесі професійної підготовки фахівців.

Основні компоненти технології визначено з урахуванням вимог концептуальності, цілеспрямованості, надійності, оптимальності, діагностичності та охарактеризовано її структуру в єдності концептуального, змістового, операційно-методичного, діагностувально-результативного компонентів; до педагогічних умов реалізації технології зараховано: створення адекватного концептуальному й змістовому компонентам технології освітнього середовища ВВЗО НГУ; забезпечення єдності теорії та практики в процесі виконання магістерських кваліфікаційних досліджень; сприяння науково-дослідній роботі слухачів магістратури. У пропонованій технології замість фрагментарної структури моделі військового управління із жорсткими внутрішніми правилами та безособовим характером відносин «командир – підлеглий» застосовано концептуальні основи, зміст і методи, зорієнтовані на людські ресурси та спрямовані на вирішення принципово нових, довготривалих завдань підвищення якості професійної культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня НГУ й службово-бойової ефективності військової організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Експериментальну роботу з упровадження авторської технології проведено в умовах навчального процесу Національної академії національної гвардії України та Військової академії (м. Одеса) упродовж 2015–2018 рр. Виявлення динаміки показників формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня та ефективності цієї технології за обраними критеріями й рівнями дало змогу зробити висновок: якісні показники рівнів сформованості адміністративно-управлінської культури в слухачів магістратури ЕГ значно вищі порівняно з КГ, що підтверджують кількісні показники в середньостатистичних балах та загальний позитивний приріст: у експериментальній групі + 25,6%; у контрольній групі + 4,1%.

5. Сформульовано рекомендації учасникам освітнього процесу професійної

підготовки щодо впровадження пропонованої технології:

– *слухачам магістратури* постійно підвищувати власний рівень адміністративно-управлінської культури, нарощувати управлінський практичний досвід та оволодівати індивідуальними технологіями самоменеджменту;

– *викладачам фахових дисциплін* лекційні і практичні заняття проводити з урахуванням вимог інтеграції інформаційного матеріалу та уникати його повторень і дублювання;

– *організаторам підготовки* забезпечувати єдність теорії та практики в процесі виконання магістерських кваліфікаційних робіт слухачами магістратури оперативного-тактичного рівня шляхом розробки й удосконалення відповідного теоретичного та науково-методичного забезпечення.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми. Дослідження адміністративно-управлінської культури має в перспективі застосування інструментарію аксіологічного підходу, тобто визначення системи пріоритетних для військового управління цінностей, що впливають на формування стратегічних цілей командування, конкретику тактичних рішень окремих командирів та вибір засобів і ресурсів досягнення їх ефективності у професійній підготовці майбутніх офіцерів у ВВЗО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К.А. Проблемы активности личности. Методология и стратегия познания. *Активность и жизненная позиция личности*. М., 1988. С. 4-19.
2. Адлер А. Понять природу человека / А. Адлер ; пер. К.А. Цыпина. СПб., 1997. 256 с.
3. Азгальдов Г. Г. О квалиметрии / Г. Г. Азгальдов, Э. П. Райхман. М. : Изд-во стандартов, 2008. 172 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.
5. Александровская В.П. Военно-патриотическое воспитание старшеклассников / В.П. Александровская. Минск: Нар. Асвета, 1975. 122 с.
6. Алифанов С.А. Основные направления анализа лидерства. *Вопр. психологии*. 1991. № 3. С. 90-98.
7. Амбаров К. Анализ воспитательной работы в вооруженных силах Франции. *Информационно-методический сборник Центра психологических исследований ВС РФ*. 1993. № 3. С. 68-71.
8. Амбаров К. Особенности воспитательной работы в Вооруженных Силах Англии. *Информационно-методический сборник Центра психологических исследований ВС РФ*. 1993. № 3. С. 72-73.
9. Ананьев Б.Г. Избранные психологические труды : в 2 т. Т. 1 / Б.Г. Ананьев ; под. ред.: А.А. Бодалева, Б.Ф. Ломова. М., 1980. 232 с.
10. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. 339 с.
11. Андреев В.И. Проверь себя: Десять тестов оценки способности интеллигентности, конкурентоспособности и творческого потенциала личности. М.: Народное образование, 1994. 64 с.
12. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи теорії та практики управління. Львів. : Світ, 1993. 201 с.
13. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.

14. Бабанский Ю.К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований: Дидактический аспект. М.: Педагогика, 1982. 192 с.
15. Бабічев О. Виховати громадянина України: українська педагогіка та сучасне національне виховання / О. Бабічев, Н. Чернух, А. Панченков. Луганськ, 2000. 130 с.
16. Бакалюк В. Методологія адаптивного управління: особливості прийняття особливих рішень. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2008. № 2. С. 72-83.
17. Балл Г.А. О психологическом содержании понятия «задача». *Вопросы психологии*. 1970. № 6. С. 75-85.
18. Барабанщиков А.В., Давыдов В.П., Феденко Н.Ф. Основы военной психологии и педагогики / Под ред. А.В. Барабанщикова. М.: *Воениздат*, 1988. 271 с.
19. Барно М. Проблеми навчання і виховання при формуванні фахівців XXI століття. *Освіта регіону*. 2006. № 1(2). С. 3-5.
20. Безродна В.І. Проблеми формування громадянського суспільства в Україні. *Відродження української державності : проблеми історії та культури* : матер. Міжнарод. наук. конф. Одеса, 1996. С. 162-163.
21. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии. М.: ИПО МО Россия, 1995. 336 с.
22. Бех І. Сучасне виховання: інноваційні горизонти / І. Бех, Н. Тимофєєва. *Завуч*. 2008. № 22, серпень. С. 4-33.
23. Бех І.Д. Особистісно зорієнтоване виховання. К.: ІЗМН, 1998. 203 с.
24. Бирюков Б.В., Гастев Ю.А., Геллер Е.С. Моделирование. *ВСЭ*. – 3-е изд. М., 1974. Т. 16. С. 393-395.
25. Белова Л.О. Становлення системи управління навчально-виховним процесом у вищих навчальних закладах України: нові умови та нові вимоги. *Педагогіка і психологія*. 2002. № 3(36). С. 27-30.
26. Блейк Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления. К, 1996.

27. Блондель Ж. Политическое лидерство. Пер. с англ. М., 1992. С. 58–60.
28. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. М.: Изд-во МГУ, 1982. 200 с.
29. Бондар В.І. Дидактика: ефективні технології навчання студентів. К.: Вересень, 1996. 129 с.
30. Бондаревская Е.В., Кульневич С.В. Педагогика: личность в гуманистических теориях и системах воспитания. Ростов-на-Дону: Учитель, 1999. 563 с.
31. Бондаревская Е.В. Смыслы и стратегии личностно ориентированного образования. Педагогика. 2001. №1. С. 17-24.
32. Боришевський М. Розвиток громадянської спрямованості особистості : монографія / М. Боришевський, Т. Яблонська, В. Антоненко та ін.; за заг. ред. М. Боришевського. К.: 2007. 186 с.
33. Бородько Я. Особливості громадянських ціннісних орієнтацій студентської молоді. *Вісник Львівського університету. Сер. Педагогічна*. 2006. Вип. 21, ч. 2. С. 92-96.
34. Бурега В.В. Социально-адекватный менеджмент. В поисках новой парадигмы. К.: Изд. центр «Академия», 2001. 269 с.
35. Бухун А. Г. Педагогічна сутність процесу підготовки майбутніх офіцерів до громадянського виховання військовослужбовців. *Імідж сучасного педагога*. 2015. № 2 (151). С. 61-65.
36. Бухун А.Г. Розвиток громадянської компетентності майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки : автореф. дис... канд. пед. наук. : 13.00.04 / А.Г. Бухун ; Полтав. нац. пед. ун-т імені В.Г. Короленка. Полтава. 2017. 20 с.
37. Быков А.К. Воспитательная работа в Вооруженных Силах ФРГ (реферативный обзор материалов зарубежной печати). М.: ВУ, 1997. 56 с.
38. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень. К.: ЦУЛ, 2002. 420 с.

39. Вдовюк В.И. Основы педагогики высшей военной школы (структурно-логические схемы). М.: Педагогика, 1997. 68 с.
40. Вебер М. Три чисті типи легітимного панування (Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика) / пер. з нім. О. Погорілий. Київ : Основи, 1998. 534 с.
41. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 1998. 496 с.
42. Виселко І. В. Адміністративна субкультура в інтердисциплінарному векторі осмислення. *Вісник Нтуу «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*. Вип. 3. 2012. С. 3–9.
43. Вишневський О. Громадянське виховання: благо чи небезпека? *Освіта*. 2000. 4-11 жовтня. С. 3; 11-18 жовтня. – С. 4-5.
44. Выготский Л.С. Педагогическая психология. М.: Педагогика-Пресс, 1996. 536 с.
45. Военная психология и педагогика / Под ред. П.А. Корчемного, Л.Г. Лаптева. М.: Совершенство, 1998. 384 с.
46. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М.: Дело, 1991. 320 с.
47. Гавлітіна Т. Управління національно-патріотичним вихованням підлітків. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2006. № 5. С. 29-34.
48. Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: Організаційний аспект [Монографія]. К.: Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України, 1998. 144 с.
49. Галактіонова І. Громадянська освіта як фактор впливу на формування політичної культури громадян України. *Магістреріум*. К.: Видання «Стилос», 2002. Вип. 10 : Політичні студії. С. 52-56.
50. Гегель Г. Энциклопедия философских наук. М.: Мысль, 1974. 371 с.
51. Гершунский Б.С., Никандров Н.Д. Методологические знания в педагогике. М.: Знание, 1986. 336 с.
52. Гнатюк В.М. Управління системою виховання учнів у позакласній

роботі загальноосвітньої школи : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / В.М. Гнатюк. К., 2000. 142 с.

53. Гребенник Т.В. Реалізація системно-цільового підходу в процесі формування громадянської позиції студентської молоді ВНЗ. *Проблеми освіти : наук.-метод. зб.* К., 2007. Вип. 51. С. 90-92.

54. Гревцева В. Громадянське виховання – через реалізацію суспільних проєктів. *Директор школи.* 2006. №5, лютий. С. 22-24.

55. Гречкосій І. Загальні типи організаційної культури державної служби України: проблеми та перспективи : зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. Одеса, 2005. Вип. 4 (24). С. 180–186.

56. Громадянин – Держава – Громадянське виховання / Упорядники М.П. Рагозін і О.В. Сухомлинська. Донецьк: Видавництво «Донбас», 2001.

57. Громадянська освіта: теорія і методика навчання. К., 2008: Вид. «ЕТНА-1». 174 с.

58. Губин В.А. Формирование командирских качеств у курсантов военных училищ. *Труды академии № 52.* М.: ВПА, 1995. С. 153-189.

59. Гуменюк О. Рівні громадянської відповідальності та їх емпіричне вивчення у молоді : [політична психологія]. *Психологія і суспільство.* 2008. № 4. С. 92-98.

60. Давыдов В.В. О понятии личности в современной психологии. *Психологический журнал.* 1988. Т. 9. № 4. С. 22-32.

61. Денисенко Є. В. Адміністративний компонент управлінської культури майбутніх офіцерів: компетентнісний аспект. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах :* зб. наук. пр. Запоріжжя, 2017. Вип. 56–57 (109–110). С. 153–159.

62. Денисенко Є. В. Змістові аспекти формування адміністративно-управлінської культури магістрів військового управління (цикл загальної підготовки). *Імідж сучасного педагога.* 2018. № 4 (181). С. 23–26.

63. Денисенко Є. В. Військове управління і лідерство у контексті розвитку адміністративно-управлінської культури офіцерів НГУ. *Ukrainian professional education – Українська професійна освіта.* Полтава, 2018. Вип. 3.

С. 111–120.

64. Денисенко Є. В. Технологія формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України. *Витоки педагогічної майстерності* : зб. наук. пр. Полтава, 2018. Вип. 4. С. 153–159.

65. Денисенко Є. В. Управлінська культура майбутніх офіцерів як складник загальної культури фахівців військового управління. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 8 (177). С. 18–20.

66. Денисенко Є. В. Військове лідерство в арміях передових країн світу : навч. прогр. дисципл. підг. слухачів магістратури спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» Нац. гвардії Укр. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2016. 12 с.

67. Денисенко Є. В. Рекомендації з формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2017. 57 с.

68. Денисенко Є. В. Єдність теорії і практики у підготовці майбутніх офіцерів оперативно тактичного рівня НГУ : методичні рекомендації щодо виконання кваліфікаційних магістерських робіт. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2018. 31 с.

69. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття). К., 1994. 15 с.

70. Дерюгин Ю.И. Военно-патриотическое воспитание молодежи. М.: Знание, 1987. 39 с.

71. Джури И. Подготовка кадров по идеологической обработке в вооруженных силах США. *Зарубежное военное обозрение*. 1990. №9. С.17-18.

72. Дзюба Т.М. Педагогічна конфліктологія в загальноосвітньому навчальному закладі: посібник. Полтава: ПОППО, 2002. 126 с.

73. Дидье Ж. Философский словарь, пер. с фран. М. : Международные отношения, 2000. 544 с.

74. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб. К.: ІЗМН, 1996. 140 с.
75. Драгомиров М.И. Избранные труды. Вопросы воспитания и обучения войск / Под ред. Л.Г. Бескровного. М.: Воениздат, 1956. 687 с.
76. Драч Г. В. Краткий культурологический словарь. Ростов-на Дону : Свет, 2003. – 345 с.
77. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 270 с.
78. Друкер П. Эффективный управляющий. М., 1994. 310 с.
79. Дьюи Д. Демократия и образование. М.: Педагогика-Пресс, 2000. 383 с.
80. Евдошенко А.Г. Учебно-методические материалы по курсу «Воспитательная работа в Вооруженных Силах». М.: Военная академия бронетанковых войск, 1982. 34 с.
81. Еволюція педагогічної освіти в Україні на етапі націєтворення : монографія / А. В. Сущенко, Т. І. Сущенко, О. О. Фунтікова та ін. ; за заг. ред. О. О. Фунтікової. Запоріжжя : КПУ, 2008. 392 с.
82. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; [головний ред. В.Г. Кремень]. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
83. Єльнікова Г.В. Теоретичні основи адаптивного управління соціальними системами. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2006. №6. С. 59-64.
84. Историки античности : в двух томах. Том второй. Древний Рим : пер. с лат. / сост., вступ. ст. и примеч. М. Томашевской. М. : Правда, 1989. 640 с.
85. Историки античности : в двух томах. Том первый. Древняя Греция: пер. с древнегреч. / сост., вступ. ст. и примеч. М. Томашевской. М. : Правда, 1989. 624 с.
86. Жильцов В.А. Психологическая диагностика профессиональной пригодности граждан, поступающих на военную службу по контракту: дисс... канд. пед. наук. М., 2003. 245 с.
87. Загребельна О. О. Формування професійної компетентності майбутніх

менеджерів освіти у процесі магістерської підготовки у вищому педагогічному навчальному закладі : дис... канд. пед. наук ; 13.00.04. – Мелітополь : Мелітопольський держ. пед. ун-т імені Богдана Хмельницького, 2018. 267 с.

88. Закон України «Про Збройні сили України». – <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>

89. Закон України «Про Національну гвардію України». – zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18

90. Закон України «Про оборону України». – <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>

91. Зверева Г. В. Підготовка майбутніх учителів к патриотическому воспитанию школьников. *Педагогика*. 2004. № 7. С. 39-45.

92. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов / Сокр. пер. с нем. М.: Экономика, 1990. 335 с.

93. Зорій Я. Б. Військово-патріотична підготовка майбутніх офіцерів запасу в умовах навчального процесу вищого навчального закладу: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Вінниц. держ. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2005. 20 с.

94. Інноваційні технології громадянського виховання учнівської молоді. *Позакласний час*. 2009. №1-2. С. 29-31.

95. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода. К.: Наукова думка, 1996. 190 с.

96. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций : монография. Київ : МЗУУП, 1993. 384 с.

97. Калюжный А. С. Психология коллектива воинского подразделения. Учеб. пособ. Нижний Новгород. 2004. 41 с.

98. Камаев А. И. Командир взвода – воспитатель своих подчиненных. Л., 1980. 66 с.

99. Кан-Калик В. А., Никандров Н.Д. Педагогическое творчество. М.: Педагогика, 1990. 142 с.

100. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: навч. посіб. К.: ІЗМН, 1997. 180 с.

101. Карпов В.В. Маршал Жуков. Его соратники и противники в дни войны и мира. М., 1992. С. 45-76.
102. Кириченко О.В. Виховання старшокласників на військово-козацьких традиціях у процесі допризовної підготовки: автореф. дис.... канд. пед. наук: 13.00.07. Херсон. держ. ун-т. Херсон, 2006. 19 с.
103. Клаузевиц К. О войне. Пер. с нем. М., 1941. Т. 1.
104. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. – Ростов н/Д.: Феникс, 1996. 512 с.
105. Ковалев А. Г., Бодалев А. А. Психология и педагогика самовоспитания. Л.: Изд-во ЛГУ, 1989. 90 с.
106. Козача Н. Реалізація прав людини як засіб становлення громадянської культури. *Відкритий урок*. 2002. № 7-8. С. 36-37.
107. Козлова О. Г. Керівництво громадянським вихованням студентської молоді : навч.-метод. посібник. Суми : Університетська книга, 2011. 188 с.
108. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посіб. К.: МАУП, 1996. 176 с.
109. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібл. з освітньої політики // Під заг. ред. О.В. Овчарук. К.: К.І.С., 2004. 112 с.
110. Кон И. С. В поисках себя: Личность и ее самосознание. М.: Политиздат, 1984. 335 с.
111. Кон И. С. Психология юношеского возраста. Проблемы формирования личности. М.: Просвещение, 1999. 175 с.
112. Концепція громадянського виховання особистості в умовах розвитку української державності: Проект. *Педагогічна газета*. 2000. № 6 (72). С. 4-6.
113. Концепція громадянської освіти в Україні osvita.khpg.org/index.php?id=976003974.
114. Концепція громадянської освіти та виховання в Україні old.mon.gov.ua/img/zstored/files/doc_30112012.doc.

115. Концепція громадянської освіти та виховання в Україні / Міністерство освіти і науки України. *Директор школи. Шкільний світ*. 2013. №10. С. 14-27.
116. Концепція національно-патріотичного виховання дітей та молоді www.mop.gov.ua/content/Новини/2015/06/16/konczepczyia.doc.
117. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. М.: Ростинтэр, 1996. 704 с.
118. Кошоллап О. Громадянське виховання учнівської молоді в США [Текст]. *Шлях освіти*. 2004. №2. С. 24-28.
119. Кравченко І. В. Роль лідера студентської групи у навчально-виховному процесі вищої школи. *Зб-к наук праць ПДПУ ім. В. Г. Короленка. Серія: Педагогічні науки*. Вип. 2 (58). Полтава, 2013. С. 67-72.
120. Кравченко І. В. Формування навчально-виховних груп у вищих військових закладах освіти : Навч. посіб. Полтава: ВІТІ НТУУ «КПІ», 2009. 264 с.
121. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: Монографія. Полтава: Техсервіс, 2006. 420 с.
122. Кравченко Л. М. Формування лідерських та організаторських якостей студентів як майбутніх менеджерів освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2007. № 7–8. С. 57–62.
123. Кравченко Л. М. Комплекс особистісних технологій самопрезентації менеджера освіти. *Вісник Львівського університету [Серія педагогічна]*. Вип. 22. 2007. С. 84–91.
124. Кравченко Л. М. Професійна діагностика у системі післядипломного підвищення кваліфікації вчителя : дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Ін-т педагогіки і психології професійної освіти АПН України. К., 1996. 224 с.
125. Крип'якевич І. Історія Українського війська. Т. 1. 5-те вид., змін. і доп. І. Крип'якевич, Б. Гнатович, З. Стефанів. К. : Варта, 1994. 384 с.
126. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: «Кондор», 2003. 296 с.

127. Кудрявцев Ю. М. Подготовка командных кадров к воспитательной деятельности в вузах США, Германии и Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2001. № 5-6. С. 20-24.
128. Кузьмина Н. В. Методы исследования педагогической деятельности. Л.: Изд-во ЛГУ, 1970. 144 с.
129. Кулагин Б. В. Основы профессиональной психодиагностики. Л.: Медицина, 1984. 216 с.
130. Кучинська І. Динаміка розвитку почуття патріотизму у старшокласників [Текст]. Історія в середніх та вищих навчальних закладах України. 2006. №7-8. С. 2-10.
131. Кыверялг А. А. Методы исследования в профессиональной педагогике. Таллин: Валгус, 1980. 334 с.
132. Лавриченко Н. Соціалізація шкільної молоді засобами громадянської освіти: французький досвід. *Шкільний світ*. 2003. № 9 (185). С. 2.
133. Левицький І. Роль громадських організацій у вихованні національно свідомих громадян України [Текст]. *Світ виховання*. 2007. №1. С. 39-41.
134. Лемківський К. М. Політичні еліти і лідерство. *Політологія*. Львів : Новий світ, 2006. С. 245–267.
135. Леонтьев А. Н. Проблемы развития психики. М., 1981. 584 с.
136. Ліхневська Т. А. Громадянське виховання учнівської молоді в середній школі США: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01. Терноп. нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2009. 20 с.
137. Лидер. *Военный энциклопедический словарь*. М, 1983. С. 403.
138. Лидерство: психологические проблемы в бизнесе: по материалам американских исследований / Под ред. Г. Н. Ушаковой. Дубна: Феникс, 1997. 176 с.
139. Лошкарев М. Д. Молодежь и защита Отечества. Актуальные проблемы военно-патриотического воспитания. К. : Молодь, 1981. 255 с.

140. Лутовинов В. И. Патриотизм: проблемы формирования у молодежи в современных условиях. М.: ВУ, 1997. 124 с.
141. Макаренко А. С. Коллектив и воспитание личности. М.: Педагогика, 1972. 336 с.
142. Макаренко А. С. О своем опыте. М.: АПН РСФСР, 1958. 312 с.
143. Макаренко А. С. Воспитание гражданина. М.: Просвещение, 1968.
144. Макиавелли Н. Государь. Пер. с итал. М.: Планета, 1990. 84 с.
145. Мармаза О., Гадецький М. Проблема компетентності та готовності керівника до управління інноваційним процесом. *Управління школою*. 2008. № 22/24. С. 7-13.
146. Маслоу А. Психология бытия: пер. с англ. К.: Ваклер, 1997. 304 с.
147. Матушкин С. Е., Ипполитова Н. В. Сущность и особенности патриотического воспитания в современных условиях. *Педагогические исследования: гипотезы, проекты, внедрения*. 2001. № 1. С. 5-21.
148. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
149. Миськів Л. І. Адміністративно-правові засади діяльності вищих навчальних закладів МВС України з питань морально-правового виховання курсантів: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07. Харк. нац. ун-т внутр. справ. Х., 2008. 20 с.
150. Милич П. Как проводить деловые беседы: сокр. пер. с серб.-хорв. М.: «Флинта», 1998. 205 с.
151. Морозов В. И. Значение сознания и чувства воинского долга в формировании морально-боевых качеств воинов. *Труды академии*, Т. 18. М.: ВПО, 1996. С. 251-278.
152. Мухаровский М., Рудовская Н., Глухова О. Персонал – новый объект подтверждения соответствия. *Персонал*. 2002. № 7. С. 91-95.
153. Надолішній П. Концепція демократичного урядування: сутність і проблеми формування та реалії : зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. Одеса, 2007. Вип. 2 (30). С. 46–55.
154. Немов Р. С. Практическая психология. Познание себя. Влияние на

- людей: пособие для учащихся. М: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. 320 с.
155. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. К. : УАДУ, 1998. 160 с.
156. Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І., Крупчан О. Д., Дубенко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В. Державний службовець в Україні (пошук моделі). Київ: Ін-Юре, 1998. 272 с.
157. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне питання чи управлінська поведінка? / *Політичний менеджмент*. № 5. 2005. С. 103-113.
158. Нинюк Т. Професійна культура як єдність професіоналізму і культури в діяльності людини. *Вісн. УАДУ*. 2003. № 1. С. 91–95.
159. Ниренберг Д. И. Искусство творческого мышления. Минск: Попурри, 1996. 240 с.
160. Новий тлумачний словник української мови. Т.4. К. : АКОНІТ, 1998. 941 с.
161. Новиков А. Сетевая информационная технология гражданского воспитания учащихся. *Зб. наук. праць Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка*. Полтава, 2008. Вип. 3 (61). С. 142-150.
162. Новиков Д. А. Статистические методы в педагогических исследованиях (типовые случаи). М. : МЗ-Пресс, 2004. 67 с.
163. Ньюэлл А., Шоу Дж.С., Саймон Г.А. Процессы творческого мышления. *Психология мышления*. М.: Прогресс, 1965. С. 500-530.
164. Общевоинские уставы Вооруженных Сил Российской Федерации. М.: Военное издательство, 1985. 452 с.
165. Огнев'юк В.О. Філософія громадянськості [Текст]. *Вісник Київського національного університету. Сер. Філософія. Політологія*. 2003. В. 54-55. С. 7-18.
166. Ожегов С. И. Словарь русского языка: Ок. 57000 слов / Под. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. 17-е изд. стереотип. М.: Рус. яз., 1985. 797 с.
167. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посіб. для студ. вищих навч. закл. Івано-Франківськ: Плай, 2003. 694 с.

168. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 446 с.
169. Организация и ведение учебной, методической и воспитательной работы в высшем военно-учебном заведении. М.: Русь РКБ, 2001. 67 с.
170. Оржехівський В. Через громадянську освіту до громадянської культури. *Шкільний світ*. 2000. №17. С. 4.
171. Освітньо-професійна програма підготовки слухачів факультету №1 другого (магістерського) рівня вищої освіти. Національна гвардія України, Національна академія Національної гвардії України. Харків, 2016. 59 с.
172. Освітньо-професійна програма підготовки курсантів факультету №1 першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Національна гвардія України, Національна академія Національної гвардії України. Харків, 2016. 98 с.
173. Осипов Г. М. Методы экспериментальной работы. М. : Наука, 1981. 54 с.
174. Основи управління військами : навч. посіб. / С. О. Стародубцев, І. Ф. Ролін, О. М. Шаповал, Є. Г. Башкатов. Харків : Національна акад. НГУ, 2014. 160 с.
175. Основи військового управління : навч. посіб. / І. Ф. Ролін, С. А. Бабак, В. В. Довбня та ін. Х. : Акад. ВВ МВС України, 2008. 196 с.
176. Павлов Ю. В. Статическая обработка результатов педагогического эксперимента. М. : Знание, 1971. 95 с.
177. Павлов Я. В. Розвиток готовності до миротворчої діяльності офіцерів МВС України в системі післядипломної освіти : дис... канд. пед. наук : 13.00.04. Національна академія Національної гвардії України. Х., 2016. 210 с.
178. Палеха Ю.І. Управлінське документування: навч. посіб. для вузів. У 2-х част. К., 2001. Ч. 1. – 327 с.; ч. 2 – 220 с.
179. Паперин А. С. Политология. Учебник. М., 2001.
180. Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К. Искусство управления: пер. с англ. С-Пб: Лениздат, 1992. 143 с.
181. Педагогический энциклопедический словарь / Под ред Б.А. Бим-Бада. М.: Дрофа, 2003. 527 с.

182. Педагогічний словник / За ред. дійсного члена АПН України М.Д. Ярмаченка. К.: Педагогічна думка, 2001. 516 с.
183. Педагогіка / Інтегрований курс теорії та історії / За ред А.М. Бойко. – Ч. 2. – К.: ВІПОЛ; Полтава: АСМІ, 2004. – 504 с.
184. Петровський П. М. Гуманітарна складова сучасної адміністративної культури. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 3 (22). 2008. С. 1–9.
185. Пехота О. М. Особистісно-орієнтована освіта і технології. *Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи*. К., 2000. С. 274-297.
186. Пирогов А. И. Психология политического лидерства // *Политическая психология : учеб. пособ. для вузов*. М. : Академический Проект : Трикста, 2005. С. 55–107.
187. Платон. Государство. М.: Мысль, 1998. 498 с.
188. Платонов К.К. Структура и развитие личности. М.: Наука, 1986. 225 с.
189. Подмазин С. И. Личностно-ориентированное обучение: Социально-философское исследование. Запорожье: Просвіта, 2007. 250 с.
190. Познанский Д. П. Педагогические основы совершенствования у офицеров качеств руководителя воспитательной работы в части. М.: Военная мысль, 2004. 67 с.
191. Полікашин В. С., Явтушенко А. М. Військовий менеджмент. Підручник. К.: Національна академія оборони України, 2004. 628 с.
192. Пометун О. Компетентнісний підхід у сучасній історичній освіті. *Іст. в шк. України*. 2007. № 6. С. 3–12.
193. [Про внесення змін до Закону України «Про Національну гвардію України»](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/920-19). – zakon.rada.gov.ua/laws/show/920-19.
194. Про стан та проблеми національно-громадянського виховання у вищих навчальних закладах України : витяг із рішення Колегії МОН України №14/6-8 від 28.10.1998 р.
195. Рагозін М. П. Демократія від А до Я: Словник-довідник. –

Донецьк: Видавництво «Донбас», 2002.

196. Рагозіна Т.Е., Дрожжина С.В., Лисенко С.А. Вчимося демократії: Практикум з громадянської освіти. Донецьк: Видавництво «Донбас», 2000. 232 с.

197. Разин Е. А. История военного искусства : в 5 т. – Т. 1. М. : Полигон, 1994. 734 с.

198. Ратич Б.Я. Історична ретроспектива поглядів на роль лідерів у військовому колективі. *Педагогічні науки : збір. наук. праць*. Національна академія державної прикордонної служби України. Хмельницький. № 1 (74). 2015. С. 173–185.

199. Ребкало В. Культура владних відносин : зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. Одеса, 2006. Вип. 3 (27). С. 25–35.

200. Робінс, Стефан П., Де Ченцо Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.

201. Рогова Т.В. Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи : монографія. Харків : Нове слово, 2006. 300 с.

202. Роджерс К. Клиентоцентрированная терапия. М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 1997. 316 с.

203. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи. М. І. Мельник (керівник авт. кол.), Ю. В. Бакаєв, Т. Е. Василевська та ін. К.: Нора-прінт, 2002. 160 с.

204. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. СПб: Питер, 1999. 712 с.

205. Рудич Ф. М. Політологія. Підручник. К.: Либідь, 2005. С. 171–175.

206. Русакова Т.А. Патриотизм. Что это такое? *Студенчество: Диалоги о воспитании*. 2003. № 4. С. 21-22.

207. Руссо Ж.-Ж. Об общественном договоре. М.: Канон-пресс-центр, 1998. 413 с.

208. Руссо Ж.-Ж. Педагогические сочинения. М.: Педагогика, 1981. 653 с.

209. Рыбчинчук А.С. Педагогические основы патриотического воспитания молодых офицеров: дисс... канд. пед. наук. М., 1997. 226 с.
210. Рязов Н.Н. Общая теория статистики. М.: Статистика, 1971. 368 с.
211. Саприкін Г. Управління школами на державно-громадських засадах. *Підручник для директора*. 2008. №5 (77). С. 64-67.
212. Селевко Г. К. Энциклопедия образовательных технологий : в 2 т. М. : НИИ школьных технологий, 2006. Т. 2. 2006. 816 с.
213. Сериков В. В. Личностно-ориентированное образование. *Педагогика*. 1994. № 5. С. 16-21.
214. Скотт Дж. Г. Конфликты, пути их преодоления. К.: Внешторгиздат, 1991. 192 с.
215. Скрипник О. В. Демократія: Україна і світовий вимір (концепції, моделі та суспільна практика). Київ: Логос, 2006. 368 с.
216. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Мищенко А. И. Педагогика. М.: Просвещение, 1998. 512 с.
217. Слободчиков В. И. Основы психологической антропологии. Психология человека: введение в психологию субъектности. М., 1995. 384 с.
218. Словарь иностранных слов. 14-е изд., испр. М.: Рус. яз., 1987. 608 с.
219. Словарь современного русского литературного языка. Под ред. А.П. Виноградова. М.: Русский язык, 1991. 958 с.
220. Смит А. Теория нравственных чувств. М.: Республика. 1997. 350 с.
221. Спенсер Г. Воспитание: умственное, нравственное и физическое. М.: УРАО, 2002. 287 с.
222. Статут бойової служби військ внутрішньої та конвойної охорони. – К. : ГУВВ МВС України, 1994. 2016 с.
223. Статути Збройних Сил України. К. : Атіка, 2010. 432 с.
224. Стрельников В. Ю. Проекування професійно-орієнтованої дидактичної системи підготовки бакалаврів економіки : [монографія]. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2006. 375 с.

225. Стручкова-Гуменна Л.Б. Становлення громадянської культури студентської молоді (регіональний аспект): автореф. дис... канд. соціол. наук: 22.00.04. Запоріжжя, 2011. 20 с.
226. Сухомлинский В. А. Воспитание личности в советской школе. К. : Рад. школа, 1965. 213 с.
227. Сухомлинский В. А. О воспитании. М.: Политиздат, 1985. 270 с.
228. Сухомлинский В. А. Родина в сердце. М.: Молодая гвардия, 1978. 175 с.
229. Сухомлинська О. В. Громадянське виховання і сучасна освіта: від здобутого – до нових аспектів і наголосів. *Педагогіка і психологія*. 2015. №2. С. 5-13.
230. Теплов Б. Ум полководца. Избранные труды. В 2-х томах. Т. 1. С. 226.
231. Томенчук С.П. Роль адміністрації навчального закладу у створенні системи морального виховання студентської молоді як необхідної умови успішного формування національної гордості на сучасному етапі розвитку Української держави. *Колежантин*. К., 2003. №6/8. С. 2-8.
232. Торічний О. В. Теорія і практика формування військово-спеціальної компетентності майбутніх офіцерів – прикордонників у процесі навчання : [моногр.]. Хмельницький : Вид-во Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2012. 536 с.
233. Торічний О. В. Потенціал інтерактивних технологій у формуванні фахової компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогіка*. 2016. Вип. 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2016_2_9
234. Торічний О. В. Психологічні аспекти підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників до професійної діяльності на основі акмеологічних технологій навчання. *Психологічні науки : збір. наук. праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2015. № 1. С. 167-179.
235. Третьяков Ф. Ф. Воспитательная роль права. Л, 1966. 39 с.

236. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. К.: Стилос, 1997. 585 с.
237. Троцько Г. В. Змістовий компонент виховного процесу. Лекції з педагогіки вищої школи : навч. посіб. за ред. В.І. Лозової. Х., 2006. С. 303-317.
238. Узнадзе Д. Н. Психологические исследования. М.: Педагогика, 1966. 451 с.
239. Указ Президента України «Про Стратегію національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки». – zakon.rada.gov.ua/laws/show/580/2015.
240. Управленческие решения. Учебник по специальности «Менеджмент организаций» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев. Под ред. Ю.П. Анискина. 3-е изд., стер. М.; Издательство «Омега-Л», 2008. 383 с.
241. Управління повсякденною діяльністю підрозділів : навч. посіб. О. П. Флорін, І. Ф. Ролін, О. М. Шаповал та ін. ; за ред. С. Т. Полторака. Хаврків : Акад. ВВ МВС України, 2011. 379 с.
242. Урбанович А. А. Психологія управління: навч. посіб. / Мн.: Харвест, 2004. 640 с.
243. Усманов В. В. Теоретико-методологическое обоснование и практика управления военно-профессиональной ориентацией молодежи: дис... д-ра пед. наук. Челябинск, 2004. 420 с.
244. Уткин В. Е. Особенности воспитательной работы в ВС США, Великобритании и Франции. *Зарубежное военное обозрение*. 2001. №11. С.8-12.
245. Уткин В. Е. Патриотами не рождаются или парадоксы переходного периода (компетентно о важном). *Армейский сборник*. 2003. №5. С.15-18.
246. Ушинский К. Д. Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии. М.: АПН РСФСР, 1950. 774 с.
247. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М., 1992. 502 с.
248. Федорова І. І. Культурологія : навч. посіб. К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2005. 158 с.
249. Філософський енциклопедичний словник. К.: Абрис, 2002. 742 с.

250. Фолетт М.П. Практика управления. М.: Республика, 1992. 121 с.
251. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М.: Смысл, 2003. 859 с.
252. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.
253. Циба В. Т. Основи теорії кваліметрії : навч. посіб. К. : ІЗМН, 1997. 160 с.
254. Цикін В. О. Філософія організації складних систем : монографія. Суми : СДПУ, 2001. 195 с.
255. Четвернина Т. Ю. Общепедагогическая подготовка курсантов вузов МВД РФ / автореф. дисс... канд. пед. наук. Екатеринбург, 2003. 23 с.
256. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці і бізнесі. К.: Лібра, 1998. 270 с.
257. Швець Д. В. Підготовка майбутніх офіцерів МВС України до охорони і забезпечення громадського порядку в процесі фахової підготовки : дис. канд. пед. наук ; 13.00.04. Київ. Національний авіаційний університет. 2016. 225 с.
258. Швець Д. В., Бойко-Бузиль Ю. Ю. Професіоналізм діяльності та особистості керівників органів і підрозділів МВС України. *Право і безпека № 1 (64)*, Харків: Харк. нац. ун-т внутр. справ, 2017. С. 119-124.
259. Шевченко А. В. Формування фахової компетентності майбутніх офіцерів тилу в процесі професійної підготовки : дис... канд. пед. наук ; 13.00.04. Хмельницький. Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, 2017. 281 с.
260. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
261. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. *Управленческая антропология*. М.: Народное образование, 1999. 432 с.
262. Шкадов И.Н. Вопросы обучения и воспитания в военно-учебных заведениях. М.: Военная мысль, 1986. 133 с.
263. Шмаков О.М. Словник офіцера внутрішніх військ з воєнно-наукових питань. Х.: Військ, ін-т ВВ МВС України, 2005. 362 с.

264. Эрикссон Э. Идентичность: юность и кризис. М.: Прогресс, 1996. 340 с.
265. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности: Методологические проблемы современной науки. М.: Наука, 1998. 391 с.
266. Ягупов В.В. Педагогіка: навч. посіб. К.: Либідь, 2002. 560 с.
267. Batal C. La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Tome I. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences. P.: Editions d'Organisation, 1997. 255 p.
268. Beethman D. The legitimation of Power. London: Mc. Miilan, 1991. 215 p.
269. Brüggemann, A. Berliner Colloquium 2001 der Clausewitz – Gesellschaft der Bundesakademie für Sicherheitspolitik. = Europäische Sicherheit. 2001. = №9. S. 54-86.
270. Denysenko Ye. Features of government culture of future officers. Nauka i Studia. 2018. № 10 (190). S. 11-18.
271. Cooper I. Request for Proposals. Armed Forces Journal. 2004. №3. P. 12-34.
272. Field Manual, Army Planning and Order Production, 2005. 342 p.
273. Field Manual, FM 100-5, 1996. 243 p.
274. Field Manual, FM 101-5-1, 1997. 216 p.
275. Field Manual, FM 6-20, 2002. 415 p.
276. Field Manual, Infantry Rifle Platoon and Squad, 1997. 248 p.
277. Fmenkel J.R., Kane F.T., Wolf A. Civics: Government and Citizenship. Needham – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990. 554 p.
278. Levin K. Group decisions and social change. In Reading in social psychology. Rewcomb and hartly. N.Y.: Holt, Reinhart and Winston, 1997.
279. Lind W.S. The Changing Face of War: Into the Fourth Generation. 2002. 229 p.
280. Lumets H. Nauman W. Didaktik. B.:Volk und Wissen Volkseig. Verlag, 1982. 355 s.

281. The US Army / Marine Corps Counterinsurgency Field Manual (Forward) «FM-3-24», 2007. 312 p.
282. Values in education and education in values. L., 1999. 146 p.
283. White P. Civic virtues and public schooling: educating citizens for a democratic society. N.Y.: L., 1996. 256 p.
284. Winslow T., Wheeler and Lawrence I.Korb. Military Reform, Prayeger Security International. West-Point, Connecticut, London. 2007. 135 p.

Список публікацій, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Денисенко Є. В. Адміністративний компонент управлінської культури майбутніх офіцерів: компетентнісний аспект. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. пр. Запоріжжя, 2017. Вип. 56–57 (109–110). С. 153–159.
2. Денисенко Є. В. Змістові аспекти формування адміністративно-управлінської культури магістрів військового управління (цикл загальної підготовки). *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 4 (181). С. 23–26.
3. Денисенко Є. В. Військове управління і лідерство у контексті розвитку адміністративно-управлінської культури офіцерів НГУ. *Ukrainian professional education Українська професійна освіта*. Полтава, 2018. Вип. 3. С. 111–120.
4. Денисенко Є. В. Технологія формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня Національної гвардії України. *Витоки педагогічної майстерності*: зб. наук. пр. Полтава, 2018. Вип. 4. С. 153–159.
5. Денисенко Є. В. Управлінська культура майбутніх офіцерів як складник загальної культури фахівців військового управління. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 8 (177). С. 18–20.

Стаття в зарубіжному виданні

1. Denysenko Ye. Features of government culture of future officers. *Nauka i Studia*. 2018. № 10 (190). С. 11–18.

Список публікацій, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Денисенко Є. В. Військове лідерство в арміях передових країн світу : навч. прогр. дисципл. підг. слухачів магістратури спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» Нац. гвардії Укр. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2016. 12 с.
2. Денисенко Є. В. Рекомендації з формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативного-тактичного рівня Національної гвардії України. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2017. 57 с.
3. Денисенко Є. В. Єдність теорії і практики у підготовці майбутніх офіцерів оперативного тактичного рівня НГУ : методичні рекомендації щодо виконання кваліфікаційних магістерських робіт. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2018. 31 с.

КОМПОНЕНТИ ПОВСЯКДЕННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИРА**ПІДРОЗДІЛУ**

Реалізація заходів, які забезпечують виконання наведених складових, очевидно, будуть складати зміст управлінської діяльності командира підрозділу у повсякденних умовах. Далі коротко розглянемо сутність кожної складової повсякденної діяльності командира підрозділу.

1) Під бойовою готовністю підрозділу частини (з'єднання) внутрішніх військ слід розуміти здатність цього підрозділу організовано у встановлені терміни привести себе в готовність до виконання службово-бойових завдань за призначенням як в мирний так і воєнний час.

Бойова готовність підрозділу органічно пов'язана з рівнем мобілізаційної готовності. Підрозділ, як правило, лише приймає участь у заходах з мобілізаційної готовності за планом старшого начальника. Взагалі, під мобілізаційною готовністю внутрішніх військ розуміється здатність з'єднань та частин до переходу на організацію і штати воєнного часу відповідно до мобілізаційних планів та в установлені строки.

2) Бойова підготовка є основним змістом повсякденної діяльності військовослужбовців в мирний час і являє собою систему заходів щодо навчання та військового виховання особового складу, бойового злагодження підрозділів, для виконання службово-бойових (бойових) завдань у відповідності до їх службово-бойового призначення в мирний і воєнний час. Бойова підготовка включає: одиночну підготовку солдатів, підготовку командирів, штабів і військ.. Вона організовується і проводиться відповідно до вимог наказів командувача внутрішніх військ, організаційно-методичних вказівок командувача внутрішніх військ з підготовки військ та Програм бойової підготовки.

3) Виховна робота у військовому підрозділі – система організаційних, морально-психологічних, інформаційних, педагогічних, правових, культурно-просвітницьких та військово-соціальних заходів, спрямованих на формування і розвиток у особового складу підрозділу професійно необхідних психологічних якостей, моральної самосвідомості, що має забезпечити високу бойову і мобілізаційну готовність підрозділу, зміцнення військової дисципліни та правопорядку, згуртування військового колективу підрозділу.

4) Служба військ – це складова повсякденної діяльності військ, спрямована на забезпечення необхідних умов життя, бойового навчання, побуту військ, підтримання статутного порядку, військової дисципліни у територіальних командуваннях, навчальних закладах, з'єднань та військових частинах. Вона спрямована на підтримання належної бойової готовності територіальних командувань, навчальних закладів, з'єднань, військових частин, окремих підрозділів. Служба військ організовується і здійснюється командирами (начальниками) і штабами на підставі положень та вимог статутів Збройних Сил України, наказів і розпоряджень Міністра внутрішніх справ України та командувача внутрішніх військ МВС України.

5) Експлуатація озброєння, бойової техніки та транспорту включає

комплекс заходів, спрямованих на підтримку її у справному стані і полягає у підготовці та правильному її використанні, технічному обслуговуванні та зберіганні.

Підтримання військовим підрозділом у постійній бойовій готовності озброєння, бойової техніки та транспорту одночасно є завданням ротного господарства.

б) Ротне господарство є складовою частиною військового господарства та його кінцевою ланкою. Воно призначене для забезпечення службово-бойової діяльності, бойової підготовки роти, задоволення матеріально-побутових та культурних потреб її особового складу, правильного зберігання та утримання озброєння, техніки та інших матеріальних засобів. Організація та ведення ротного господарства мають бути спрямовані на створення умов, що забезпечують зразковий внутрішній порядок, зберігання, правильне утримання та використання зброї, бойової техніки, транспорту і майна, що є у роті, а також доведення до кожного військовослужбовця належних норм забезпечення, підтримання охайного зовнішнього вигляду військовослужбовців. Ротне господарство організовує командир роти. Він керує ротним господарством і несе відповідальність за його стан та забезпечення особового складу належними матеріальними засобами. Помічниками та виконавцями розпоряджень командира роти щодо ведення господарства є командири взводів та старшина роти.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Національна академія Національної гвардії України

**ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО В АРМІЯХ ПЕРЕДОВИХ
КРАЇН СВІТУ**

ПРОГРАМА

вибіркової навчальної дисципліни

підготовки _____ магістра _____
(назва освітньо-професійного ступеня)

напряму/ спеціальності **253 Військове управління**
(шифр і назва напряму або спеціальності)

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО: кафедрою культурології та методики викладання культурологічних дисциплін Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка, відділенням організації заочного та дистанційного навчання Національної академії Національної гвардії України

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ:

Денисенко Євген Володимирович – заступник начальника відділення організації заочного та дистанційного навчання Національної академії Національної гвардії України.

За редакцією Кравченко Любові Миколаївни – доктора педагогічних наук, професора, завідувача кафедри культурології та методики викладання культурологічних дисциплін Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка, проректора із наукової роботи.

РЕЦЕНЗЕНТИ: доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки та суспільних дисциплін Вишого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» Стрельніков В.Ю.;

кандидат педагогічних наук, доцент, начальник Національної академії Національної гвардії України генерал-майор Пеньков В.І.

**Затверджено вченою радою
Полтавського національного педагогічного
університету імені В.Г.Короленка
«30» 08 2016 року, протокол № 1**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма навчальної дисципліни «Військове лідерство в арміях передових країн світу» складена відповідно до професійної програми підготовки магістрів спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)». Освітньо-професійна програма зорієнтована на реалізацію принципів: пріоритету практико-орієнтованих знань випускника; формування готовності приймати рішення і професійно діяти у нестандартних ситуаціях; формування потреби до постійного розвитку та інноваційної діяльності в професійній сфері; фундаментальності як теоретико-методологічної обґрунтованості і якості загальнопрофесійної підготовки; інтегративності як міждисциплінарного поєднання навчальних дисциплін і наукових досліджень загалом; варіативності як гнучкого поєднання базових навчальних дисциплін та компонентів вищого військового навчального закладу, різноманітності освітніх технологій, адекватних індивідуальним можливостям і особливостям здобувачів вищої освіти.

Результати засвоєння освітньо-професійної програми визначаються компетентностями, тобто здатностями випускника застосовувати знання, вміння та особистісні якості відповідно до завдань професійної діяльності. Ключовими освітніми компетентностями, які будуть сформовані після засвоєння освітньо-професійної програми, є: адміністративно-управлінська, оперативно-тактична, психолого-педагогічна, морально-етична, інформаційно-комунікативна, науково-дослідницька, компетентність самовдосконалення. Підготовка військового фахівця здійснюється шляхом формування інтелектуальних підстав для майбутньої діяльності офіцера оперативно-тактичного рівня, готовності випускника до виконання функціональних обов'язків на посадах призначення, створення потенціальної бази для багатоваріантного вибору шляху подальшого військово-професійного становлення та кваліфікаційного удосконалення з урахуванням конкретних потреб Національної гвардії України.

Під час навчання слухачі отримують вищу військову освіту, засвоюють теорію і практику оперативного мистецтва і тактики Національної гвардії України й орієнтуються у проблематиці державного управління та взаємодії з військовими формуваннями і правоохоронними органами України у сфері безпеки й оборони. Для цього слухачі магістратури навчаються з навчальних дисциплін, пов'язаних з проблематикою національної безпеки, державного і військового управління, оперативного мистецтва і тактики, територіальної оборони, будівництва Національної гвардії України, військових аспектів національного законодавства. Вища військова освіта офіцера Національної гвардії України – рівень військової освіти, який досягається на основі навчання в Національній академії Національної гвардії України за програмою магістра оперативно-тактичного рівня за спеціальністю 253 «Військове управління (за видами збройних сил)». Основною метою військової освіти є забезпечення потреб формувань Національної гвардії України в офіцерських кадрах, а також у науково-педагогічних і наукових працівниках вищої кваліфікації.

У процесі розробки навчальної дисципліни враховано те, що стратегія навчання та виховання підростаючого покоління в Україні потребує впровадження нової освітньої парадигми, мета якої полягає у всебічній підготовці молоді до життя в багатовимірному, полікультурному, швидкоплинному світі, що дедалі більше глобалізується. Україна є складником цього процесу, тому одним із найважливіших завдань сучасної педагогіки є адаптація молоді до реалій сьогодення, розуміння нею свого місця в цьому бурхливому житті, соціалізація особистості різноманітними засобами, зокрема засобами «громадянської освіти». Водночас процес становлення

громадянського суспільства в Україні неможливий без оволодіння майбутніми військовими командирами знаннями про стан сформованості власних адміністративно-управлінських якостей, котрі ґрунтуються на знаннях теорії управління й менеджменту, основ політичного устрою демократичного суспільства, усвідомленні власної ролі та значення військового управління в житті країни, відповідній поведінковій діяльності в руслі власних переконань і цінностей щодо підтримання правопорядку всередині держави.

Необхідність формування адміністративно-управлінської культури в офіцерів оперативного-тактичного рівня ставить перед викладачами завдання спонукати слухачів магістратури до роздумів і громадянських дій, розвивати ціннісні адміністративно-управлінські орієнтації. Таким чином, у вищих військових закладах України створюються можливості застосування як предметного підходу (введення спеціальних навчальних дисциплін, спецкурсів, для викладання яких призначена ця програма), так і міжпредметного, який передбачає відповідне навчально-методичне забезпечення усіх без винятку дисциплін.

Програма навчальної дисципліни складається з таких розділів (змістових модулів):

1. Історичні аспекти військового лідерства.
2. Соціально-психологічні основи лідерства.
3. Військове лідерство в сучасних ефективних арміях світу

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета підготовки фахівця полягає у забезпеченні отримання комплексу **професійних знань**: уміння виявляти суть проблем, оцінювати шляхи вирішення та застосування теоретичних положень науки для розв'язання прикладних завдань; володіння здобутками національної, світової культури та історії; володіння основами підготовки і застосування військових частин НГУ у різних умовах обстановки професійного володіння науковими методами управління військами (силами); володіння комунікативними та комунікаційними основами (досконале знання державної мови, володіння іноземною мовою та культурою професійного мовлення, організувати використання засобів зв'язку, обміну інформацією, комп'ютерної та організаційної техніки тощо); володіння основами педагогічної діяльності та наукової роботи, стійкої мотивації та готовності до безперервної освіти й самовдосконалення тощо;

професійних навичок щодо: виконання посадових обов'язків; керування підготовкою військової частини до виконання завдань за призначенням; управління військовими частинами НГУ під час виконання завдань за призначенням в різних умовах обстановки; підтримання військової частини (з'єднання) у бойовій та мобілізаційній готовності, готовності до застосування за призначенням; організації виховання, підтримання військової дисципліни та морально-психологічного стану особового складу військової частини керування військовим та фінансовим господарством, всебічним забезпеченням військової частини за умов обстановки; організації служби військ у військовій частині.

Важливим результатом запровадження курсу «Військове лідерство в арміях передових країн світу» має стати формування ціннісних установок особистості щодо загальнолюдських моральних норм, управлінських цінностей і ставлень, глибоке світоглядне розуміння гуманізму як первинної субстанції людських стосунків у суспільному житті, формування активної життєвої позиції, демократичного світосприйняття.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 годин / 5 кредитів ECTS.

2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Історичні аспекти військового лідерства

Плідний синтез діяльності видатних полководців, військових керівників і політичних лідерів держав, імперій, республік у особах перських царів Кіра і Дарія, індійського царя Ашокі (Асокі), римських діячів Гая Марія, Марка Антонія, Юлія Цезаря, російського імператора і полководця Петра I, українського гетьмана Б. Хмельницького, Наполеона Бонапарта в Новий час та Д. Ейзенхауера, Ш. де Голля в новітні часи.

Увага мислителів Сходу і Заходу з давніх часів до розкритися таємниць військового і державного керівництва. Глибоко продумані і пережиті особисто ідеї щодо воєнно-політичного керівництва давньокитайського політичного і воєнного мислителя Сунь Цзи викладені у книзі «Воєнні закони», або «Трактаті про воєнне мистецтво»; Цзо Цю – «Промови мудреців про різні держави», Хань Фей – «Як важко повчати», а Лао Цзи – «Дао де цзин». Роздуми Сунь Цзи (Сунь Бін) про принцип панівної ролі політики і політичної діяльності стосовно до війни та управління нею, зверхності політичного керівництва над військовим, про те, що військовий керівник фактично підкорюється владі політичного лідера.

Древньокитайський теоретик війни У Цзи у V-IV століттях до н. е. у трактаті «Про ведення війни» підкреслив важливість вивчення військової історії державними діячами як умови перемоги у війнах майбутнього.

Конфуціанство про ставлення до військової практики, її суспільну необхідність, загальні (такі, що стосуються й цивільних керівників) і специфічні вимоги до військових керівників. Думка Конфуція про те, що цивільні службовці перебувають на вищому шаблі державної піраміди.

Сократа: військові з'являються на арені політичного дійства лише тоді, коли держава опікується територіальними надбаннями (очевидно, у війнах); Платон: із воїнів-стражів можуть рекрутуватись політичні лідери, однак вони ведуть вельми незвичний для демосу спосіб життя і навряд чи можуть бути зрозумілими і, відповідно, підтриманими народом. Аристотель: «правитель і розпорядник влади державної» має пройти вишкіл у школі підпорядкування; щоб бути стратегом, потрібно прослужити у війську, народ схильний звертатись і підтримувати тих лідерів, які пройшли школу збройної сили держави. Державне і воєнне керівництво поєднані високим значенням цієї діяльності, а особи, що її здійснювали, належать до «душі» держави.

З V-IV століть до н. е. у Римі спеціально виокремленим прошарком військових керівників стали центуріони, які визначали організаційний стрижень армії; вищий командний склад військових формувань – трибуни – уособлювали політичний елемент керівництва; це були знатні особи (лідери), що обирались на такі посади на час війни.

Центуріони як професійні, а не обрані командири майже два століття (V – IV ст. до н. е.) визначали організаційну структуру римської армії, а вищий командний склад становили легати – помічники полководця, з політичних міркувань, призначались сенатом. Зародження в римській армії простежується розшарування командирів на нижчу та вищу ланку – зародок військової еліти і політичних лідерів, які пройшли бойовий вишкіл.

Ідея Лідера – Героя, вояка й керівника шляхетного й благородного у середньовічній Європі, що виникла в середовищі військового лицарства Поява нового

стилю життя знатних осіб: почуття станової честі і вишуканої мілітарності, коли підйом на вищий щабель ієрархічної драбини набував у лицарів форми благородного суперництва й змагальності; встановлення системи відзнак військової доблесті, виникнення перших бойових нагороди – орденів і медалей. Щит лицаря як своєрідне табло, на якому відображається у символічному вигляді його бойова вдача; розроблення у формі щитів гербів лицарських родів, які вважали відзнакою благородності і мужності аристократичних родів, включали в систему формування державних атрибутів. Бойовий прапор лицаря, трансформований у стяг держави.

Наполеон Бонапарт про видатний розум і сильну волю військово-політичного керівника, які мають бути пропорційно розвинуті, утворюючи своєрідний квадрат. Стосовно військового керівника важливішими вважав вольові здібності, а у політичного діяча – розумові.

Творчий геній О. Суворов. Думка К. Клаузевіца про те, що роль розуму в діяльності військового керівника залежить від висоти посади: на нижчих ступенях військово-соціального управління досить «звичайної розсудливості», а на верхньому, воєнно-політичному щаблі це «найбільш складне завдання з тих, які випадають на долю людського розуму».

Специфіка ХХ століття: стрімкий науково-технічний прогрес змінив підходи до ролі особистості в історії; військово-технічні, тактичні й оперативні складові військового мистецтва почали суперечити реальному стилю управління, що визначався принципами єдиноначальності та централізму, що нівелювало підготовку й уміння всіх офіцерів і передбачало тільки виконання ними наказів зверху. Орієнтація виявів лідерства не на досягнення успіху та вдосконалення військової справи, а на досягнення власного успіху. Перша світова війна про необхідність зміни системи підготовки офіцерів, розвитку в них лідерських якостей. А. Брусілов: рішення на подолання організованої оборони австро-німецьких військ, урахування підготовки й уміння підлеглих офіцерів переконати людей, їхню віру в здатність передбачати розвиток подій.

Проблема лідерства в радянські часи: теоретично не обґрунтовано; вияви лідерства як позитивні винятки підготовки військових керівників, результат індивідуальних зусиль воєначальників, а не продуманої системи підготовки офіцерів-лідерів. Удосконалення Збройних сил не було реалізоване через нестачу командирів, що могли б узяти відповідальність на себе, очолити й завершити задумане. Справжнє лідерство, вияв яскравої індивідуальності суперечило офіційній ідеології, система його жорстоко карала.

Змістовий модуль 2. Соціально-психологічні основи лідерства

Загальне лідерство в групі як сукупність трьох компонентів – емоційного, ділового та інтелектуального. Емоційний лідер («душа групи») – людина, до якої кожен член колективу може звернутися за співчуттям. З діловим лідером («руки групи») добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи. До інтелектуального лідера («мозок групи») всі звертаються з питаннями, ерудит, усе знає, може пояснити або допомогти знайти потрібну інформацію.

П'ять типів лідерів у вітчизняній психології. Лідер-організатор – потреби колективу сприймає як свої власні і відповідним чином активно діє; він оптимістичний і впевнений, що більшість проблем цілком вирішувана; вміє переконувати, схильний заохочувати, а якщо необхідно висловити своє несхвалення, то робить це, не зачіпаючи чужої особистої гідності; за ним ідуть, знаючи, що він не

пропонуватиме не вартісної справи.

Лідер-творець володіє здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть здатися нерозв'язуваними і навіть небезпечними; не командує, а лише запрошує до обговорення проблеми або шляхів вирішення завдання, може поставити її так, що вона зацікавить і приверне підлеглих.

Лідер-борець вольовий, упевнений у своїх силах; першим іде назустріч небезпеці або невідомості, без вагань вступає в боротьбу з чинниками, що заважають його підлеглим, готовий відстоювати те, у що вірить і не схильний до поступок; проте часто «Безумство хоробрих» – стиль його керівництва.

Лідер-дипломат спирається на чудове знання ситуації та її прихованих деталей, в курсі пліток і чуток, добре знає, на кого і як можна вплинути; надає перевагу довірчій зустрічі в колі однодумців з числа підлеглих; дозволяє відверто говорити те, що всім відомо, щоб відвернути увагу від своїх неафішованих планів; така «дипломатія» нерідко компенсує невміння керувати більш гідними способами.

Лідер-утішитель готовий підтримати у важку хвилину; поважає людей, ставиться до них доброзичливо; ввічливий, послужливий, здатний до співпереживання.

Змістовий модуль 3. Військове лідерство в сучасних ефективних арміях світу.

Виховання в армії США доцільно як цілеспрямована діяльність державних і громадських організацій, інститутів збройних сил, командирів (начальників), їхніх помічників по роботі з особовим складом щодо формування і розвитку особистості військовослужбовця як громадянина і патріота своєї країни, воїна-професіонала. Головна мета виховання – сформувати й розвинути особистість американського військовослужбовця як громадянина-патріота США і як воїна-професіонала, який прагне до неперервного самовдосконалення. Військове командування як безпосередній суб'єкт виховання військовослужбовців апарат Міністерства оборони США. Об'єкт системи виховання – окремі органи, установи та заклади; окремі люди (рядові, сержанти, уоррент-офіцери, офіцери, цивільний персонал, члени сімей військовослужбовців). Напрями виховання в армії США: а) формування і розвиток у військовослужбовців високих військово-професійних якостей, б) виховання у них патріотизму, в) формування і розвиток у особового складу позитивної мотивації до військової служби; г) морально-етичне виховання військовослужбовців; д) організація здорового способу життя військовослужбовців; е) фізичне виховання особового складу тощо. Індивідуальна робота як форма виховної роботи в американській армії; особисте спілкування капелана з військовослужбовцями.

Засоби підтримання військового лідерства: цивільна і військова преса, різні установи міністерства оборони (музеї, клуби, бібліотеки, кафе тощо), художня, військово-історична і мемуарна література, методичні розробки, довідники, плакати.

Основні спеціальні служби: зв'язків з громадськістю; з особового складу та тилу; військових священиків.

Вимоги до військово-професійних якостей військовослужбовців, закріплені в Системі показників військової кваліфікації як інструмент сприяння зростанню професійної майстерності і лідерства військовослужбовців. Елементи: виховання почуття гордості за свою країну та її збройні сили; формування прихильності до справедливості і переконаності у винятковості соціально-економічних підвалин США; виховання на історії та традиціях збройних сил; формування у солдатів і офіцерів корпоративного духу; широке рекламування військової служби, повага до

військових лідерів, якими переважно вважають сержантів.

ЗС Великобританії: вироблення у військовослужбовців якостей, необхідних для відстоювання інтересів країни; виховання на традиціях вірності своєму виду збройних сил, роду військ, частині, підрозділу, навіювання почуття впевненості у бойових якостях зброї тощо. Захоплення історією, ствердження у свідомості особового складу віру в перевагу «англійського способу життя», британської нації загалом; збереження ідеї про колишню «велич Великобританії», робляться зусилля з'єднати романтику колоніальних походів минулого з перспективою служби на заморських територіях. Активна пропаганда традицій військ колишньої колоніальної імперії; формування так званого «полкового духу», прагнення наслідувати «героїчних предків» та вивчення відомих зразків військового лідерства.

Спеціальні тести у військово-навчальних закладах Великої Британії для визначення здібностей бути лідером і користуватися довірою підлеглих. Доведення до свідомості військовослужбовців, що народ країни, уряд, командування надзвичайно цінують працю військового, поважають його професію.

Реалізація ФРН «Концепції взаємозв'язку освітніх завдань» («Teilkonzeption für die berelchsiibergreifenden Aufgabe Ausbildung») генерального інспектора Бундесверу від 1990 року; спроба в загальноприйнятому розумінні визначити сутність понять «навчання» і «виховання» у військовому контексті через реалізацію військового лідерства: метою як навчання, так і виховання є формування особистості військовослужбовця, який керується у своїх діях почуттям відповідальності; з точки зору виконання поставлених завдань провідну роль відіграють військове керівництво і спеціальна підготовка, враховуючи при цьому виховні й освітні цілі. Значне піклування держави про розвиток армії.

Система загальнонаціональної військової повинності у Франції. Діяльність офіцерів суспільних відносин, офіцерів-радників, які підбираються командирами з'єднань і формувань із найбільш підготовлених стройових офіцерів, що мають схильність до роботи з особовим складом; можуть бути на цій посаді або виконувати обов'язки за сумісництвом. Увага до військового лідерства. Спеціалізовані військові підрозділи, що мають у своєму арсеналі матеріальні й моральні засоби впливу. Релігійні аспекти і робота військових священиків з особовим складом.

Рекомендована література

1. Блондель Ж. Политическое лидерство. Пер. с англ. – М., 1992. – С. 58–60.
2. Историки античности : в двух томах. Том второй. Древний Рим : пер. с лат. / сост., вступ. ст. и примеч. М. Томашевской. – М. : Правда, 1989. – 640 с.
3. Историки античности : в двух томах. Том первый. Древняя Греция: пер. с древнегреч. / сост., вступ. ст. и примеч. М. Томашевской. – М. : Правда, 1989. – 624 с.
4. Калюжный А.С. Психология коллектива воинского подразделения. Учеб. пособ. / А.С. Калюжный. – Нижний Новгород, 2004. – 41 с.
5. Клаузевиц К. О войне. Пер. с нем. – М., 1941. – Т. 1.
6. Крип'якевич І. Історія Українського війська. Т. 1. – 5-те вид., змін. і доп. / І. Крип'якевич, Б. Гнатович, З. Стефанів. – К. : Варта, 1994. – 384 с.
7. Лемківський К. М. Політичні еліти і лідерство // Політологія / К. М. Лемківський, В. М. Піча, Н. М. Хома. – Львів : Новий світ, 2006. – С. 245–267.
8. Лидер // Военный энциклопедический словарь. – М., 1983. – С. 403.
9. Паперин А. С. Политология. Учебник / А. С. Паперин. – М., 2001.

10. Пирогов А. И. Психология политического лидерства // Политическая психология : учеб. пособ. для вузов / А. И. Пирогов. – М. : Академический Проект : Трикста, 2005. – С. 55–107.
11. Повість врем'яних літ : Літопис (За Іпатським списком) : пер. з давньоруської, післяслово, комент. В. В. Яременка. – К. : Рад. письменник, 1990. – 558 с.
12. Разин Е. А. История военного искусства : в 5 т. – Т. 1 / Е. А. Разин. – М. : Полигон, 1994. – 734 с.
13. Рудич Ф. М. Політологія. Підручник / Ф. М. Рудич. – К.: Либідь, 2005. – С. 171–175.
14. Теплов Б. Ум полководца / Б. Теплов // Избранные труды. В 2-х томах. – Т. 1. – С. 226.

4. Форма підсумкового контролю успішності навчання – залік

5. Засоби діагностики успішності навчання оцінювання індивідуальних і самостійних завдань, тестів та контрольних робіт, виконаних курсантами під час практичних занять; оцінювання участі студента в науковій роботі.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ КЕРІВНИКУ ЩОДО ЕФЕКТИВНОЇ ПІДГОТОВКИ І ПРОВЕДЕННЯ НАРАДИ

1. «Найкращі наради ті, що взагалі не проводяться» – таке правило доцільно завжди згадувати при визначенні доцільності скликання наради (засідання). Вона має сенс у разі необхідності обміну інформацією, висловленні думок, аналізі складних ситуацій і проблем, прийнятті рішень з комплексних питань.
2. Подумайте, якими можуть бути альтернативи нараді: рішення відповідального керівника, декілька телефонних дзвінків або селекторна нарада, поєднання з іншими нарадами.
3. Поміркуйте про доцільність особистої участі у нараді. Чи не достатньо послати свого представника, який зміг би в результаті набути досвіду.
4. Скорочуйте наскільки можливо тривалість свого виступу.
5. Максимально звужуйте коло учасників. Запрошувати слід лише тих, без кого не можна обійтись: посадовців, яких безпосередньо стосується рішення засідання; хто володіє відповідними спеціальними знаннями; хто виконує рішення; хто має досвід вирішення аналогічних проблем; відповідальних за належне виконання; досвідчених радників та людей, що вміють вирішувати проблеми або вести наради і конференції.
6. Правильно обирайте дату та час проведення наради (з урахуванням зручності для учасників і можливості їх підготовки).
7. Обирайте зручне для наради приміщення, у якому Вам не будуть заважати, і потурбуйтеся про необхідні засоби наочності інформування.
8. Визначайте завчасно мету наради і порядок денний: виступи; підготовка рішень; усунення проблем (зняття питань); інформація тощо.
9. Порядок денний складайте із зазначенням часу для обговорення окремих тем. Для кожного виступу треба визначити час у відповідності до його важливості.
10. Проінформуйте якомога конкретніше учасників про тему і мету наради.
11. Наряду починайте точно у призначений час. Не треба чекати учасників, які запізнюються.
12. Сповістіть про вартість хвилини даної наради та свій намір провести її раціонально. Виражайте впевненість в успішному ході наради.
13. Узгодьте з учасниками правила спільної роботи, наприклад про обмеження часу виступу або про порядок прийняття рішення.
14. Доручіть одному з учасників ведення протоколу.
15. Тримайте під контролем перерви.
16. Розпізнавайте такі критичні пункти в дискусії, як розмови, що не стосуються теми, поспішні та невірні висновки.
17. Під час засідання, для досягнення поставленої мети і вирішення проблем, шукайте альтернативні та підсумкові рішення.
18. Повторіть прийняті рішення і узгоджені заходи, щоб заручитися

згодою учасників, втілюючи доцільні зауваження.

19. В кінці наради підбийте підсумки і поясніть що, ким і до якого часу має бути зроблено.

20. Завершуйте нараду точно у призначений час. Таким чином ви забезпечите собі репутацію вмілого організатора. При проведенні наступних засідань учасники будуть вже самі себе коригувати і прагнути до виконання порядку денного; ніхто не буде затягувати свій виступ і займати час наступного учасника. Якщо при плануванні наради Ви вірно встановили пріоритети, то найважливіші пункти будуть обговорені на початку, а на закінчення малозначні питання. Завершуйте нараду на позитивній ноті, сказавши декілька приємних слів.

21. Після наради повертайтеся хоча б інколи до обговорення минулої наради для з'ясування (для себе) таких питань: актуальність наради; завчасність отримання порядку денного учасниками наради; дотримання порядку денного і регламенту; ступінь досягнення мети наради; раціональність розподілення завдань і реальність термінів їх виконання тощо.

22. Складіть чіткий підсумковий протокол по можливості через %24 години, максимально через – 48 годин після завершення засідання. Найбільша помилка після наради – відсутність протоколу, наступна за нею – поганий протокол.

23. Контролюйте виконання прийнятих рішень всіма, кого вони стосуються.

24. Невиконані заходи і невирішені проблеми мають стати першим пунктом порядку денного наступної наради.

**БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СФОРМОВАНOSTI
АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНЬОГО
ОФІЦЕРА ОПЕРАТИВНО-ТАКТИЧНОГО РІВНЯ**

прізвище, ім'я, по-батькові

№/ №	Зміст оцінки (показники)	Самооцінка		Експертна оцінка		Оцінка за магістерську роботу	
		кіль.	якіс.	кіль.	якіс.	кіль.	якіс.
1. Гносеологічний	Показники першого етапу						
	– психолого-педагогічний						
	– правовий						
	– оперативно-тактичний.						
	Показники другого етапу						
	– соціально-психологічний						
	– військово-педагогічний						
	– культурологічний						
– політико-правовий							
	Загальна оцінка						

2. Діяльнісний	<p>Адміністративний</p> <p>– виконання положень законів, нормативно-правових актів, міжнародних договорів України щодо правового забезпечення діяльності НГУ, методів та засобів збройної боротьби, захисту жертв збройних конфліктів, навколишнього природного середовища та культурної спадщини народів;</p>						
	<p>– взаємоузгодження дій підрозділів родів військ при виконанні завдань військовою частиною Національної гвардії України;</p>						
	<p>– володіння нормативно-правовими основами підготовки і ведення дій угрупованнями Національної гвардії України самостійно та у взаємодії зі Збройними Силами України;</p>						
	<p>– володіння і користування основами військового адміністрування, дотримання субординаційних рівнів керівництва організацією;</p>						
	<p>– реалізування владних повноважень з управління підрозділами родів військ при виконанні завдань військовою частиною Національної гвардії України в різних умовах обстановки;</p>						

	<p>Організаторський – організація та управління соціально-психологічними процесами у військовій частині (з'єднанні) Національної гвардії України;</p>						
	<p>– організування приведення у бойову та мобілізаційну готовність, організувати та здійснення бойової підготовки у військовій частині Національної гвардії України;</p>						
	<p>– організація розвідки сил спеціальних операцій противника у формуваннях Національної гвардії України при виконанні завдань за призначенням;</p>						
	<p>– організування та керівництво діями військової частини (з'єднання) НГУ при виконанні завдань за різних умов обстановки;</p>						
	<p>– організація життєдіяльності дорученого підрозділу в повсякденних умовах.</p>						
	<p>Виховний – керівництво фізичною підготовкою, спортивно-масовою роботою згідно з посадовим призначенням, виконання державних тестів та нормативів з фізичної підготовки;</p>						

	– забезпечення військово-соціальних процесів управління у військовій частині Національної гвардії України;						
	– використання іноземної мови у військовій термінології в ході міжнародного співробітництва;						
	– володіння методиками і засобами вивчення та попередження конфліктів різних типів і видів; – упровадження передових військово-педагогічних виховні технології						
	Контрольний – проведення систематичного моніторингу результатів і якості виконаних рішень;						
	– здійснення планування і впровадження наукових досліджень у науковій роботі в Національній гвардії України;						
	– застосування систем і комплексів зв'язку військового призначення, контроль ефективності засобів автоматизованого управління військами в діяльності Національної гвардії України;						
	– визначення повноважень і відповідальності підлеглих за якість документообігу у військовій організації;						

	<p>– застосування методів контролю за діяльністю військової організації; володіння індивідуальними технологіями самоконтролю і самовдосконалення адміністративно-управлінської культури.</p>						
	<p>Проектувальний – аналіз стану та тенденцій розвитку суспільно-політичних процесів у світі, європейському регіоні, Українській державі і врахування результати при оцінюванні суспільно-політичної обстановки у регіоні та районі виконання СБЗ;</p>						
	<p>– здійснення управління військовими частинами НГУ при виконанні завдань за призначенням, розробка змісту і зразків перспективних документів бойового управління;</p>						
	<p>– визначення і постановка завдань з технічного забезпечення формувань Національної гвардії України та їх дій;</p>						
	<p>– володіння методикою розроблення основних документів і передбачення ефективних рішень з організації та здійснення бойової підготовки у військовій частині Національної гвардії України.</p>						
	<p>Загальна оцінка</p>						

3. Мотиваційний	– почуття відповідальності й відданості військовій справі;						
	– чесність і справедливість у ставленні до підлеглих і керівництва;						
	– прагнення бути лідером, переконувати й вести за собою людей;						
	– гуманне, доброзичливе ставлення до військово-службовців незалежно від їхнього становища в організаційній ієрархії;						
	– урівноваженість, чіткість і креативність мислення;						
	– ініціативність у досягненні визначених цілей;						
	– здатність швидко відновлювати свої фізичні й духовні сили, критично оцінювати власну діяльність;						
	– прагнення безперервно самовдосконалюватися.						
	Загальна оцінка						
	Підсумкова оцінка						

**Перелікова таблиця моніторингу
результатів навчання майбутніх офіцерів оперативно-тактичного
рівня експериментальної групи (фрагмент) на I етапі підготовки**

Прізвища студентів	«Психологія військового управління»		«Управління соціальними процесами у військових колективах»		«Оперативне мистецтво НГУ»		«Тактика НГУ»		«Технологія управління конфліктам и»	
	абс. бали	відн.	абс. бали	відн.	абс. бали	відн.	абс. бали	відн.	абс. бали	відн.
1.	70	70%	85	85%	80	80%	85	85%	75	75%
2.	40	40%	55	55%	50	50%	35	35%	45	45%
3.	35	35%	30	30%	45	45%	50	50%	45	45%
4.	75	75%	60	60%	55	55%	80	80%	40	40%
5.	60	60%	65	65%	50	50%	60	60%	55	55%
6.	100	100%	95	95%	95	95%	100	100%	95	95%
7.	55	55%	55	55%	35	35%	40	40%	35	35%
8.	35	35%	65	65%	40	40%	35	35%	55	55%
9.	45	45%	50	50%	70	70%	40	40%	35	35%
10.	95	95%	100	100%	90	90%	95	95%	100	100%
11.	85	85%	90	90%	90	90%	95	95%	85	85%
12.	75	75%	35	35%	80	80%	75	75%	70	75%
13.	70	70%	40	40%	75	75%	80	80%	60	60%
14.	65	65%	75	75%	70	75%	80	80%	85	85%
15.	80	80%	60	60%	65	65%	80	80%	70	70%
16.	65	65%	60	60%	60	60%	75	75%	80	80%
17.	85	85%	90	90%	75	75%	50	50%	65	65%
18.	70	70%	85	85%	80	80%	85	85%	75	75%
.....										
90.	70	70%	60	60%	63	63%	74	74%	85	85%

ТЕСТ НА ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОСОБИСТОСТІ (ФРАГМЕНТ)

Дайте оцінку власної професійної управлінської діяльності за такою шкалою:

завжди - 7; дуже часто - 6; часто - 5; не часто - 4;
іноді - 3; зрідка - 2; ніколи - 1.

На пропонованому нижче бланку поставте крапку чи хрестик на перетині вертикальної лінії номера твердження та горизонтальної лінії оцінки. З'єднайте прямими лініями зроблені вами помітки. Порівняйте ваші показники з середньостатистичними, наведеними нижче, та ідеальною оцінкою, яка дорівнює семи балам.

1. Проводжу заняття із захопленням, забуваючи про минулі чи майбутні обставини.

2. У професійній діяльності майже завжди спираюся на власну думку та досвід.

3. Знаю та відчуваю, що треба зробити для покращення власної управлінської культури.

4. Під час занять одразу сприймаю ситуацію та намагаюся знайти її потрібне вирішення.

5. Прагну чітко продумувати власні дії, враховуючи, як ці дії будуть сприйняті дітьми, колегами, батьками та ін.

6. Проводжу заняття за чітко визначеним планом, відхиляюся від нього лише в певних обставинах.

7. Вважаю свої дії професійно виправданими.

8. Знаю себе і прагну до самовдосконалення.

9. Знаю і враховую у роботі фізіологічні та психологічні особливості кожної дитини (студента).

10. Прагну на заняттях і в спілкуванні обов'язково поєднувати гру та навчання, рух і роздуми.

11. На заняттях і в спілкуванні з підеглими можу стримувати вияви своїх негативних емоцій.

12. З кожним підлеглим можу відразу встановити добрі стосунки.

13. Спеціально прагну знайти щось нове для своєї управлінської професійної діяльності.

14. Прагну щось самостійно розробити та використати під час реалізації власних професійних планів.

Середньостатистичні дані:

1) ординарність – захоплюваність	5,88
2) залежність – самостійність	5,83
3) самовпевненість – самокритичність	5,95
4) професійна ригідність – професійна гнучкість	6,05
5) екстрапунктивність – рефлексивність	6,20
6) імпровізація – стереотипність	4,55
7) професійна невпевненість – професійна самосвідомість	5,13

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник Національної академії
Національної гвардії України
кандидат технічних наук, доцент,
генерал-майор



С.А. Соколовський

2018 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ 128-н

матеріалів і висновків дисертаційного дослідження Денисенка Євгена Володимировича «Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки», підготовленого для здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти в навчальний процес командного факультету академії

1. Пропозиція для впровадження: авторська педагогічна технологія та матеріали навчальні дисципліни «Військове лідерство в арміях передових країн світу».

2. Установа-розробник: Є.В. Денисенко, кафедра культурології та методики викладання культурологічних дисциплін Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка.

3. Джерело інформації: дисертаційне дослідження Денисенка Є.В. «Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки», підготовлене для здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти.

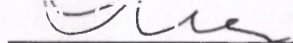
4. Установа, яка проводить впровадження: кафедри оперативного мистецтва та службово-бойового застосування військових частин.

5. Форма впровадження: в навчальний процес при проведенні лекційних і практичних занять із навчальних дисциплін: по кафедрі оперативного мистецтва («Психологія військового управління», «Оперативне мистецтво Національної гвардії України», «Загальна тактика», «Методологія і організація наукових досліджень з управління у Національній гвардії України» та ін.);


по кафедрі службово-бойового застосування військових частин: («Управління повсякденною діяльністю військової частини Національної гвардії України», «Управління військами та служба штабів Національної гвардії України», «Управління діями підрозділів родів військ у Національній гвардії України», військова практика).

«Узгоджено»

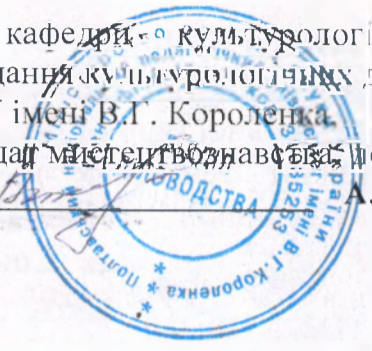
Перший заступник начальника Національної академії Національної гвардії України з навчально-методичної та наукової роботи доктор технічних наук, професор

полковник  **О.О. Морозов**

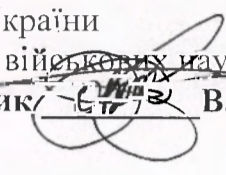
Науковий керівник – професор кафедри культурології та методики викладання культурологічних дисциплін Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка,

доктор педагогічних наук, професор  **Л. М. Кравченко**

Зав. кафедри культурології та методики викладання культурологічних дисциплін
ПНПУ імені В.Г. Короленка
кандидат історичних наук, доцент
А. І. Литвиненко



Начальник командного факультету
Національної академії Національної
гвардії України
кандидат військових наук, доцент,
полковник В.В. Овчаренко



ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник Військової академії (м. Одеса)
кандидат юридичних наук,
генерал-майор

« 24 » 04 2018 р.

О.В. Гуляк

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ № 58

матеріалів і висновків дисертаційного дослідження Денисенка Євгена Володимировича «Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки», підготовленого для здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти

1. Пропозиція для впровадження: авторська педагогічна технологія та матеріали навчальної дисципліни «Військове лідерство в арміях передових країн світу».

2. Установа-розробник: Є.В. Денісенко, кафедра культурології та методики викладання культурологічних дисциплін Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка.

3. Джерело інформації: дисертаційне дослідження Денисенка Є.В. «Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки», підготовлене для здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти.

4. Установа, яка проводить впровадження: кафедра гуманітарних та соціально-економічних дисциплін Військової академії (м. Одеса).

5. Форма впровадження в навчальний процес: під час проведення лекційних і практичних занять з навчальних дисциплін по кафедрі гуманітарних та соціально-економічних дисциплін («Основи військового управління (в тому числі штабні процедури НАТО)», «Військова педагогіка та психологія (у тому числі лідерство)», «Управління повсякденною діяльністю підрозділів (у тому числі охорона державної таємниці, безпека життєдіяльності, основи охорони праці, безпека військової діяльності)»).

ПОГОДЖЕНО

Заступник начальника Військової академії з наукової роботи
кандидат технічних наук, старший науковий співробітник
полковник

О.І. Кравчук

Заступник начальника кафедри гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін, кандидат наук з державного
управління,
підполковник

В.О. Моторний

ЗАТВЕРДЖУЮ

Почальник кафедри військової
підготовки СумДУ
кандидат технічних наук, доцент
полковник

М.М. Ляна
21 травня 2018 р.



АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

матеріалів і висновків дисертаційного дослідження Денисенка Свєгена Володимировича «Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки», підготовленого для здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти в навчальний процес кафедри військової підготовки СумДУ

1. Пропозиція для впровадження: авторська педагогічна технологія та матеріали навчальної дисципліни «Військове лідерство в передових арміях світу».

2. Установа-розробник: С.В. Денисенко, кафедра культурології та методики викладання культурологічних дисциплін Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка.

3. Джерело інформації: дисертаційне дослідження Денисенка С.В. «Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки», підготовлене для здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти.

4. Установа, яка проводить впровадження: кафедра військової підготовки СумДУ.

5. Форма впровадження: в учбовий процес при проведенні лекційних і практичних занять зі спецкурсів за вибором та гуманітарних навчальних дисциплін («Історія України», «Історія української культури», «Історія війн та воєнного мистецтва», «Військова педагогіка»).

«Узгоджено»
Перший заступник начальника Національної академії Національної гвардії України з навчально-методичної та наукової роботи
доктор технічних наук, професор
полковник

О.О. Морозов
О.О. Морозов

Зав. кафедри культурології та методики викладання культурологічних дисциплін
ІНПУ імені В.Г. Короленка.

кандидат мистецтвознавства, доцент
А.І. Литвищенко
А.І. Литвищенко



Науковий керівник, професор кафедри культурології та методики викладання культурологічних дисциплін Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка,
доктор технічних наук, професор

Л.М. Кравченко
Л.М. Кравченко
Начальник командного факультету Національної академії Національної гвардії України

кандидат військових наук, доцент,
полковник *В.В. Овчаренко*
В.В. Овчаренко

