

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента Швеця Дмитра Володимировича на дисертацію**  
***Денисенка Євгена Володимировича***  
**«Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів**  
**Національної гвардії України у процесі професійної підготовки»,**  
**представлену на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук**  
**за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти**

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. У пропонованому до захисту дослідженні наголошено, що 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. Думка про те, що 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 само менеджменту та спроможний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності в непростих умовах функціонування українського суспільства і військової інтервенції на сході країни посилює актуальність дисертації.

Науковий апарат дослідження вибудовано логічно, чітко сформульовано його завдання. Імпонує те, що для розв'язання поставлених завдань здобувачем використано широкий комплекс методів науково-педагогічного дослідження, серед яких 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.

До позитивів дисертації відносимо вдосконалення й адаптування до її потреб

змісту навчальних дисциплін управлінсько-педагогічного та гуманітарного спрямування у формі інтегрованих інформаційних блоків – психолого-педагогічного, правового, оперативного-тактичного, соціально-педагогічного, військово-педагогічного, культурологічного, політико-правового, виокремлення яких вважаємо доцільним.

Денисенком Є.В. з високим ступенем наукової зрілості відібрано відповідно розглядуваної проблеми базові поняття («офіцер», «командир», «громадянська свідомість», «управлінська культура», «адміністративна діяльність», «лідерство», «організація адміністративно-виховної діяльності») та методи, форми й засоби забезпечення ефективного формування адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури у процесі професійної підготовки.

Заслуговує схвалення добір дисертантом методичного інструментарію для забезпеченні єдності теорії та практики в процесі виконання магістерських кваліфікаційних робіт слухачами магістратури. Матеріали дисертації можуть бути плідно використані викладачами вищих військових навчальних закладів при створенні підручників, навчальних посібників, розробці навчальних курсів із розвитку адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів і військовослужбовців різних категорій.

Не викликає заперечення побудована Денисенком Є.В. структура дослідження. До переваг *першого розділу роботи* належить різноплановий аналіз джерел, котрий уможливив загальне положення: 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 або суб'єктів військового управління.

Тому дисертант доходить висновку: 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 ж сучасного військового управління вважає його зорієнтованість на військове лідерство, що підтверджує аналіз зарубіжних матеріалів, який свідчить: коли в англійських країнах нині говорять про військове управління, то переважно застосовують термін «Military Leadership», а в армії США командири всіх ступенів керуються польовим статутом FM 22-100 Military Leadership. Військове лідерство (здатність керувати) на засадах особистісного наукового підходу справедливо вважає результатом 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 пропонованій дисертації заслуговує на увагу також застосування методолого-теоретичного інструментарію культурологічного наукового підходу, яке передбачає врахування характеру, особливостей, стилю організаційної культури, що виявляються в поведінці й реакціях майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня, у їхніх судженнях, відносинах, способах розв'язання проблемних ситуацій 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 відображує те, що командири становлять одну з найбільш значущих груп управлінського персоналу, а їхня управлінська праця є найскладнішою.

Стосовно *другого розділу роботи* підкреслимо: відповідно паспорту обраної наукової спеціальності 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.

Не викликає в роботі заперечення те, що для забезпечення ефективності операційно-методичного компонента технології в структурі процесу формування адміністративно-управлінської культури магістрів НГУ дослідником 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.

Денисенком Є.В. ретельно відібрано методи практичної діяльності, які належать до арсеналу командира: 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 натурального експериментування та військові навчань); група методів послідовної й паралельної взаємодії тощо. Методами організації взаємодії обрано: 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.

Отже, у пропонованій авторській технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки дійсно 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.

До заслуг автора дисертації при виконанні завдань *третього розділу* відносимо те, що експериментальну роботу проведено в умовах навчального процесу Національної академії Національної гвардії України та Військової академії (м. Одеса) у 2015–2018 рр.; експериментом охоплено 183 слухачів магістратури (93 особи – експериментальна група, 90 осіб – контрольна група). Експеримент класично 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), що вважаємо

доречним, а часові відрізки – логічно виправданими.

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 визначено ієрархію цінностей магістрантів як майбутніх військових управлінців.

Позитивом роботи є також те, що діагностувальними методами обрано: 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 (як експерти взяли участь 21 викладач основних дисциплін і 10 керівників військової практики слухачів магістратури), що свідчить про високу дослідницьку культуру здобувача.

Особливого схвалення заслуговує організація активної роботи слухачів з формування адміністративно-управлінської культури на базі військових частин і ОТО НГУ під час проходження військової практики, а також підготовка викладачів і керівників практики – учасників експертних груп – до реалізації визначених вимог шляхом залучення до участі в науково-методичному семінарі з проблеми. Для проходження практики кожному слухачеві магістратури ЕГ надавали індивідуальне завдання, завершенням якого було магістерське кваліфікаційне дослідження; результати проходження військової практики 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 оперативно-тактичного рівня.

Не викликає запитань статистичне узагальнення результатів експериментальної роботи: комплекс даних індивідуальних бланків оцінювання, у яких поетапно враховано показники гносеологічного, діяльнісного й мотиваційного критеріїв у формі самооцінки, експертної оцінки та оцінки за магістерську роботу (у кількісному і якісному вираженні) для кожного слухача, демонструє значний приріст якісних ознак формування адміністративно-управлінської культури у слухачів ЕГ; як позитивне, вони відзначили застосування викладачами різних дидактичних засобів: активних методів навчання, демонстрацій, проблемного викладу матеріалу, стимулювання самостійної роботи впродовж усього періоду впровадження експериментальної технології. Показовим 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».

Таким чином, можна стверджувати, що кандидатська робота Є.В. Денисенка – це вдала, вагома і перша комплексна наукова розвідка щодо

специфіки формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України у процесі професійної підготовки; змістовними є додатки, що поглиблюють і увиразнюють цілісне уявлення про дисертацію.

Ознайомлення з текстом автореферату і дисертації дає підстави стверджувати, що за структурою, змістом та оформленням вони відповідають сучасним вимогам МОН України. У тексті автореферату дисертації відображені основні положення, зміст, результати і висновки проведеного Є.В. Денисенком дисертаційного дослідження. Зміст автореферату та основні положення дисертації є ідентичними.

Отже, наукові результати, отримані Є.В. Денисенком, базуються на ґрунтовному аналізі проблеми, систематизації оптимально обраних наукових підходів до її вирішення, використанні значного масиву літературних джерел та методичних матеріалів, власній авторській науковій позиції, тому вважаємо, що мети дисертаційної роботи досягнуто, а сама дисертація є завершеною самостійною та оригінальною науковою працею.

Тому, на наш погляд, результати дисертаційного дослідження характеризуються вагомою теоретичною та практичною значущістю.

По-перше, дисертант забезпечив педагогічний процес спеціально розробленою авторською навчальною програмою та матеріалами курсу «Військове лідерство в арміях передових країн світу», рекомендаціями 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), методичними рекомендаціями стосовно єдності теорії та практики у процесі виконання кваліфікаційних робіт слухачами магістратури.

По-друге, вартий уваги діагностувальний інструментарій, застосований Євгеном Володимировичем для вимірювання рівнів розвитку адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ, те, що у проведенні експериментальної перевірки дієвості розробленої технології взяли участь 183 слухачі магістратури Національної академії Національної гвардії України та Військової академії (м. Одеса), із яких 90 уходили до складу контрольної групи (КГ) і 93 – до експериментальної (ЕГ), що підтверджує репрезентативність вибіркової сукупності.

По-третє, відзначаємо високу дослідницьку культуру дисертанта, виявлену в ході проведення експериментальної перевірки технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ у процесі професійної підготовки, логіка якої, вірогідність та коректність інтерпретації результатів, а також правомірність і адекватність висновків, сформульованих за результатами експериментально-дослідної роботи, заслуговують позитивної оцінки.

Водночас зауважимо: дисертаційна праця не позбавлена окремих недоліків:

1. Робота була б більш досконалою, якби було уникнено певних теоретичних недоречностей: не вистачає пояснення, що автор розуміє під «педагогічними умовами професійної підготовки» та на які критерії спирається, виділяючи етапи такої підготовки.

2. Дискусійним видається, на нашу думку, твердження про те, що складовими адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури (когнітивно-інформаційна, функціональна, аксіологічна) відповідають критерії – гносеологічний, діяльнісний, мотиваційний. Якщо до перших двох пар відповідностей питань не виникає, то чи доречною є відповідність мотиваційного критерію саме аксіологічній складовій культури офіцера?

3. У списку літературних джерел виявлено низку технічних неточностей, певна кількість праць із військової педагогіки та управління, на наш погляд, є застарілим.

4. На нашу думку, спектр зразків облікових таблиць з проміжними результатами експерименту мав би бути в додатках ширшим.

Водночас робота складає гарне враження і висловленні зауваження не принижують цінності дисертації. Не зважаючи на висловлені побажання та підкреслюючи їх дискусійний характер, доходимо висновків: дисертаційна робота Є.В. Денисенка виконана вперше, є вагомим науковим працею, яка розвиває існуючі знання педагогічної науки, робить внесок в теорію і методику професійної освіти майбутніх офіцерів. Результати дослідження, впроваджені в педагогічну практику ВВЗО, містять необхідну наукову новизну, теоретичне і практичне значення.

Вважаємо, що дисертація «Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки» є оригінальною і самостійною науковою працею, за своїм змістом, рівнем новизни й практичним значенням отриманих результатів відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України до кандидатських дисертацій, а її автор – Євген Володимирович Денисенко – заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти.

**Офіційний опонент**  
кандидат педагогічних наук, доцент  
перший проректор Харківського національного  
університету внутрішніх справ



**Д. В. Швець**