

## ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ЗАПАСУ НА КАФЕДРАХ ВІЙСЬКОВОЇ ПІДГОТОВКИ ЦИВІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

### FUTURE RESERVE OFFICERS' MANAGEMENT COMPETENCY MAPPING AT THE DEPARTMENTS OF THE MILITARY TRAINING OF CIVILIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE

У статті окреслено різні аспекти військової підготовки, в першу чергу, обґрунтована важливість формування у громадян, які навчаються за програмою офіцерів запасу в закладах вищої освіти (ЗВО) саме управлінської компетенції, як вагомого чинника їхньої успішної майбутньої військово-професійної діяльності, основою якої є володіння командирськими, організаторськими, методичними навичками та лідерським якостями, набутими на основі засвоєних в процесі військового навчання психолого-педагогічних знань. В сучасних складних умовах, коли військові підрозділи і частини Збройних Сил України беруть участь у бойових діях з Російськими агресорами дуже чітко прослідковується завдання стимулювання у громадян, які навчаються за програмою підготовки офіцерів запасу усвідомленого прагнення якомога краще засвоїти програму військової підготовки – як життєво важливої умови майбутньої ефективної службової діяльності. Наведено низку нових підходів щодо застосування традиційних методів військової підготовки майбутніх офіцерів запасу, а також прийоми й способи практичної роботи на навчальних заняттях громадян – майбутніх офіцерів запасу, які заслуговують, на думку авторів, першочергової уваги в освітньому просторі кафедр (факультетів) військової підготовки закладів вищої освіти України. Також у статті виокремлено особливості формування управлінської компетенції з аналізом відмінностей підготовки майбутніх кадрових офіцерів у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ) у порівнянні з підготовкою майбутніх офіцерів запасу на кафедрах (факультетах) військової підготовки закладів вищої освіти України (ВНП ЗВО). Підкреслено, що, оскільки управлінська компетенція є складним професійно-особистісним утворенням, її якісне формування вимагає цілеспрямованої і наполегливої роботи командного та викладацького складу ВВНЗ (ВНП ЗВО), що дозволить у підсумку досягти відповідного рівня всебічної готовності майбутніх офіцерів запасу до професійної діяльності, а також високого рівня саморегуляції, вміння приймати ефективні рішення, потужної адекватної мотивації досягнень.

**Ключові слова:** військова підготовка, майбутні офіцери запасу, компетентнісний підхід, управлінська компетентність, готовність до службової діяльності.

*The body of the article goes on to discuss various aspects of future reserve officers' efficient military training at the Military Training Dept. of HEIs of Ukraine. First and foremost, the authors' focus revolves around the significance of future*

*reserve officers' management competency mapping for their career competitive perspective. It should be articulated that at times of an increased velocity and momentum of human interaction, improving leadership innovation and management competency, namely, mastery of command and successful conduct of warfare; the leaders' capacity to solve a wide array of complex problems with creative solutions; organizational awareness, motivation and, consequently, the need for educational emphasis on cadets' critical thinking and understanding, self-awareness, and adaptability to new conditions and their top priority – to serve and defend Ukraine's sovereignty and territorial integrity. The authors consider that strategies to adapt the best practices from education to military training need to be pursued. The paper presents a framework of new approaches to traditional methods of future reserve officers' military training as well as many techniques and technologies developed for military training are also applicable for civilians, who require, according to the authors, considerable attention in the educational space of Military Training Departments (faculties) of Higher Education Institutions of Ukraine.*

*Noteworthy, since the onset of the full-scale Russia-Ukraine war and after the successful Ukrainian Armed Forces counterattack, the authors recognise future reserve officers' unforeseen awareness, motivation and, consequently, the need for educational emphasis on cadets' critical thinking and understanding, self-awareness, and adaptability to new conditions and their top priority – to serve and defend Ukraine's sovereignty and territorial integrity. The authors consider that strategies to adapt the best practices from education to military training need to be pursued. The paper presents a framework of new approaches to traditional methods of future reserve officers' military training as well as many techniques and technologies developed for military training are also applicable for civilians, who require, according to the authors, considerable attention in the educational space of Military Training Departments (faculties) of Higher Education Institutions of Ukraine.*

*The researches provide some insights into evolving and innovative approach to future reserve officers' management competency mapping in Higher Military Educational Institutions (HMEIs) and re-examine the issues encountered by Military Training Departments (MTDs) of Higher Education Institutions of Ukraine.*

*The findings reported here shed new light on management competency mapping as an all-encompassing strategy, including professional, personal development and technical skills; its fostering poses a new challenge and requires determination, drive and persistence of the command and instructors, mentors of Higher Military Educational Institutions (HMEIs) and Military Training Departments (MTDs), which will ultimately facilitate achieving the appropriate level of future reserve officers' complete readiness for their military-based activities as well as a high level of their self-reliance, and a competence-in-context model of motivational decision-making.*

**Key words:** military training, future reserve officers, competence approach, management competency mapping, readiness to military-based activity.

УДК 378.091.12.011.3-051:355.233  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2022/51.1.36>

#### **Зорій Я.Б.,**

докт. пед. наук, професор,  
декан факультету фізичної культури  
та здоров'я людини  
Чернівецького національного  
університету імені Юрія Федьковича

#### **Романишина Л.М.,**

докт. пед. наук, професор,  
завідувачка кафедри педагогіки,  
Хмельницької гуманітарно-педагогічної  
академії

#### **Богатирець В.В.,**

канд. політ. наук, доцент,  
доцент кафедри сучасних іноземних  
мов та перекладу  
Чернівецького національного  
університету імені Юрія Федьковича

**Постановка проблеми у загальному вигляді** та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. В умовах високої ескалації військового протистояння України російському вторгненню підвищення якості підготовки військових фахівців є надзвичайно актуальним завданням. Відомо, що на підставі принципу єдиноначальності уся повнота розпорядчої влади стосовно підлеглих переходить до командира (офіцера); на нього ж покладається персональна відповідальність перед державою за життєдіяльність військового підрозділу і кожного військовослужбовця. У зв'язку з цим, одним із шляхів вирішення завдань, поставлених державою, є підвищення якості військово-професійної освіти в частині підготовки майбутнього офіцера до управлінської діяльності, до якісного виконання ролі командира-лідера.

У сучасних умовах розвитку військово-професійної діяльності: прискорення процесу оновлення засобів ведення сучасного бою і, відповідно, безперервного підвищення рівня складності діяльності військових частин та підрозділів Збройних Сил України, визначальними постають завдання підготовки військових фахівців, в першу чергу, офіцерів тактичної ланки (взвод – рота), які володіють не лише ґрунтовними теоретичними і практичними знаннями, сформованими професійними навичками й уміннями, але й спроможні впевнено командувати ввіреним підрозділом, відповідно, які мають сформовану управлінську компетентність та здатні ефективно діяти в сучасних умовах війни. Для успішної майбутньої, в першу чергу, бойової діяльності у випусника військової кафедри в процесі навчання повинен бути сформований комплекс професійних компетенцій, що підтвердять якість його підготовки, що, в свою чергу вимагає системних змін у процесі підготовки майбутніх офіцерів у ВНЗ та ВНП ЗВО, які дозволять у підсумку забезпечити відповідний рівень готовності майбутніх офіцерів до військово-професійної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Сьогодні одним із найбільш суттєвих нововведень національної освіти є формування та розвиток компетентної особистості, що позиціонується як провідний напрямок у розвитку сучасної системи освіти. Загальні основи підготовки фахівців у вищих військових навчальних закладах розроблено О. Барабанщиком, С. Кубицьким, М. Науменком, М. Нещадимом, Ю. Приходьком, Ю. Чернихом, В. Ягуповим. Компетентнісний підхід в системі вищої освіти був і є предметом наукового дослідження науковців Н. Бібік, І. Гушлевської, О. Локшиної, А. Мейхью, С. Ніколаєнка, О. Овчарук, О. Пометун, Дж. Равена, І. Родигіної, С. Сисоєвої, Г. Терещука, та ін. Питання професійної компетентності військових фахівців досліджували О. Діденко, А. Лігоцький, М. Михайліченко, О. Овча-

рук, Є. Подтергера, Л. Романишина, О. Торічний, В. Уліч, В. Ягупов. Проблеми військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу та її удосконалення висвітлювали учені В. Баришніков та О. Неймирок, О. Безносук, Є. Брижатиї, А. Волошенко, А. Дерев'янчук, Ю. Медвідь, О. Сенюк, С. Сінкевич, І. Скворок, В. Чабаненко, А. Яворський та інші.

Змістом Державних стандартів нового покоління головною метою освіти визнається формування компетентної особистості, тому, не випадково, що важливість володіння управлінською компетентністю сформульована у Стандарті вищої освіти України Першого (бакалаврського) рівня, спеціальності 253 – Військове управління (за видами збройних сил), затвердженому Наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 № 1168 (далі – Стандарт)[1].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однією з вимог, що пред'являються до командирів, і на брак чого вказує аналіз участі Збройних Сил України спочатку в антитерористичній операції (АТО), в подальшому – операції Об'єднаних сил (ООС), а зараз – у повномасштабних бойових діях проти російського вторгнення, є вміння управляти (командувати) підлеглими військовослужбовцями, усвідомлено налаштовувати їх на виконання поставлених бойових та навчально-бойових завдань, і бачити перспективи їх військово-професійної діяльності. Виходячи з означеного, одним з головних завдань ВНЗ (військових навчальних підрозділів (ВНП) ЗВО) на сучасному етапі є – сформувати управлінську компетенцію майбутніх військових фахівців. Оскільки даний вид компетенції є складним професійно-особистісним утворенням, вона не створиться сама по собі, а вимагає цілеспрямованої роботи командного та викладацького складу ВНЗ (ВНП ЗВО) з формування всебічної готовності у курсантів (студентів, слухачів) військових вузів до професійної діяльності. Незважаючи на те, що аспекти підвищення якості підготовки офіцерського складу Збройних Сил та інших військових формувань України в останнє десятиліття були в колі уваги науковців-практиків, процес формування у військових фахівців саме управлінської компетенції, особливо в умовах участі підрозділів і частин в інтенсивних бойових діях, на нашу думку ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам до їх військово-професійної підготовки.

**Мета статті** – обґрунтування актуальності і важливості формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів запасу в системі вищої військової освіти як базової для їхньої успішної службової діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах воєнного стану, коли підрозділи Збройних Сил та інших військових формувань Укра-

їни беруть безпосередню участь в бойових діях у війні з російським агресором, вимоги до якості військово-професійної підготовки офіцера суттєво зросли. В розділі III Стратегії забезпечення державної безпеки, затвердженої Указом Президента України від 16 лютого 2022 року одним із завдань державної політики у сфері державної безпеки визначено підвищення професійного рівня фахівців суб'єктів забезпечення державної безпеки [2]. А ключовим суб'єктом в цій системі сьогодні є саме Збройні Сили України, які прийняли основний тягар війни з Російськими окупантами і кістяком яких є офіцерський склад.

На сьогоднішній день саме практична складова підготовки військового фахівця є однією з найважливіших у педагогічній системі ВВНЗ (ВНП ЗВО), де проводиться освітній процес, зорієнтований на підготовку офіцера – командира, управлінця, лідера і вихователя [3]. Це передбачає формування військово-професійної компетентності та майстерності майбутнього офіцера, і, передусім, управлінської компетентності як бази його військово-професійної майстерності. Науковці розглядають військово-професійну майстерність як комплекс властивостей особистості, що забезпечує високий рівень самоорганізації професійної діяльності на рефлексивній основі [4]. А компетентність військового фахівця розглядається як специфічна інтегральна здатність, яка включає в себе загальновійськові, військово-спеціальні та педагогічні компоненти, що забезпечують успіх військово-освітньої діяльності офіцера [5; 6]. В умовах участі військових підрозділів і частин в бойових діях на Сході України, а з лютого 2022 року – у повномасштабній війні з російським агресором вимоги до майбутніх військових фахівців, в першу чергу, офіцерів, постійно зростають і вимагають термінового корегування пріоритетів в організації освітнього процесу ВВНЗ (ВНП ЗВО) в напрямку особистісно-професійно-гостановлення майбутнього офіцера та забезпечення формування управлінської компетентності. На сьогодні у процесі підготовки офіцерів запасу, зважаючи на менший, у порівнянні з підготовкою у ВВНЗ офіцерів кадру термін і насиченість навчання, переважно засвоюються знання та набуваються навички, але не формується цілісна особистість військового – професіонала, командира, вихователя, лідера, незаперечного авторитета для підлеглих військовослужбовців.

У Стандарті вищої освіти України, затвердженому Наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 № 1168 зазначено, що ціллію навчання є «підготовка висококваліфікованих офіцерів тактичного рівня, які є компетентними в специфічних питаннях військового управління підрозділами ланки взвод, рота та є здатними виконувати завдання за призначенням» [1]. А серед

визначених у Стандарті спеціальних (фахових, предметних) компетентностей виокремлюємо наступні: К12. Здатність управляти підрозділом (за видами, родами Збройних Сил України, інших військових формувань, утворених відповідно до законів України) в ході бойового застосування та повсякденної діяльності на основі знань і розуміння правових засад функціонування держави і основ законодавства України, системи забезпечення національної безпеки України, сутності та основних питань етики збройної боротьби, професії офіцера. К13. Здатність планувати, організувати і вести бій підрозділом (за видами, родами Збройних Сил України, інших військових формувань, утворених відповідно до законів України). Серед визначених у Стандарті Програмних результатів навчання звертаємо увагу на наступні: ПР12. Знати та розуміти процеси управління підрозділом (за видами, родами Збройних Сил України, інших військових формувань, утворених відповідно до законів України) в ході підготовки і ведення бою та у повсякденній діяльності. ПР13. Планувати, організувати і застосовувати навички ведення бою підрозділом (за видами, родами Збройних Сил України, інших військових формувань, утворених відповідно до законів України).

Тобто, ми бачимо, що протягом останніх років було проведено низку заходів щодо приведення змісту та організації їх професійної підготовки у відповідний стан згідно із вимогами державних і галузевих стандартів вищої освіти, бойового застосування ЗС України, стратегії і тактики ведення бойових дій, що вкотре підтверджує нагальну потребу у висококваліфікованих військових фахівцях-управлінцях. І опираючись на думку, що професіоналізм складається з багатьох видів професійної компетентності, а усередині цього поняття виділяють компетентність як здатність до діяльності на основі здобутих знань, умінь, та відступення переконаності та усвідомленої потреби користуватися цією здатністю, можна виділити такі групи професійної компетентності: компетентність у професійній діяльності, компетентність у професійному спілкуванні, компетентність у реалізації особистості професіонала. І через усі зазначені групи компетентностей червоною стрічкою вплетена компетентність управлінська.

У наші часи, систему управління людськими ресурсами в умовах ведення цими людьми специфічної бойової діяльності можна представити як процес заохочення і водночас примусу окремих військовослужбовців та малих підрозділів об'єднатися, щоб цілі один одного були задоволені ідеальним підходом до виконання функціональних обов'язків усіма [7]. І це буде під силу офіцеру зі сформованою управлінською компетентністю. Офіцеру – командирі, і вихователю, який має у підлеглих незаперечний авторитет, накази і команди

якого розуміють з пів слова і виконують усвідомлено якісно, і знають, що не підведуть ні командира, ні своїх спів службовців-побратимів. Ще донедавна, можна було нерідко почути від деяких командирів: «стаття 1: «Командир завжди правий». Стаття 2 «Якщо командир не правий, то... читай статтю 1»» Але цей примітивний наратив в умовах бойових дій, які тривають в Україні, не спрацьовує, на передній план виходить справжня і реальна оцінка спроможності молодого офіцера бути командиром, товаришем, лідером і авторитетом.

Складність у формуванні управлінської компетентності майбутніх офіцерів запасу на кафедрах військової підготовки порівняно з курсантами ВВНЗ полягає в тому, що дворічна програма підготовки офіцерів запасу не залишає достатньо простору науково-педагогічним працівникам для формування безпосередньо лідерської компетентності, зважаючи на те, що основну увагу керівники й викладачі ВНП ЗВО відповідно до затверджених програм і навчальних планів, повинні приділяти тактико-спеціальній, військово-спеціальній, загальновійськовій і військово-технічній підготовці. Навчальних годин, передбачених на курс «Організація і методика роботи з особовим складом» хоч і стало втричі більше (проти 2013 року), але лише цього виявилось все ж недостатньо. Помічним у навчанні курсантів за бакалаврською освітньою програмою у ВВНЗ є також обов'язкові стажування у військових частинах, а також сам військовий уклад навчальних закладів, за яким впродовж 4-х років майбутні офіцери проживають, навчаються, спілкуються, проводять дозвілля, формально перебуваючи на військовій службі. Цього звичайно ж бракує майбутнім офіцерам запасу, які навчаються у ВНП ЗВО і процес їхнього навчання організовується методом «військового дня», як правило, один раз на тиждень. Звичайно, ні про яке стажування у військах мова не йде. Але певних позитивних зрушень у питанні формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів запасу досягти можна, що підтверджує досвід кафедри військової підготовки Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, яка наступного року відзначатиме 75-ту річницю з дня її створення.

З перших місяців Антитерористичної операції (АТО), в подальшому – Операції об'єднаних сил (ООС), троє викладачів кафедри були залучені до проведення на базі Міжнародного Центру миротворчості та безпеки (Яворівський військовий полігон) допідготовки офіцерів запасу-артилеристів, призваних чи мобілізованих на військову службу. Аналіз занять з цією категорією офіцерів, більшість з яких завершили своє навчання на військових кафедрах 7-8 і більше років тому, а також підтримання зв'язків з окремими випускниками впродовж їхньої військової служби на Сході України та без-

посередньої участі в бойових діях на тимчасово окупованих територіях Донецької та Луганської областей, спонукали керівництво та викладачів кафедри внести певні корективи в освітній процес. Це полягало в наступному: перерозподіл навчальних годин в бік збільшення тих занять, де громадяни – студенти військової кафедри відпрацьовували практичні питання, пов'язані з виконанням спочатку функцій командира відділення чи обслуги, а на другому році навчання – командира взводу з обов'язковим виконанням практичних управлінських дій, починаючи з подачі команд, віддання наказів і розпоряджень. Заняття організовувалися так, щоб протягом навчального модуля кожен студент обов'язково хоча б двічі виконував обов'язки командира з особистим відпрацюванням бойових документів і, що було вперше – з проведенням розбору виконання навчально-бойових завдань іншими студентами (підлеглими військовослужбовцями відділення чи взводу). Ще один педагогічний момент, який сприяв посиленню сформованої управлінської компетентності полягав у тому, що вперше на заняттях викладачі одним з морально-етичних елементів становлення випускника кафедри як офіцера-командира наголошували на важливості розуміння, що у ввіреному підрозділі його зустрінуть не молоді і «зелені» військовослужбовці – вчорашні випускники шкіл та коледжів, а навчені, з бойовим досвідом воїни часто набагато старші за віком. Наступний коректив стосувався кадрового забезпечення освітнього процесу кафедри військової підготовки. З 2015 року до організації занять, в першу чергу, практичних почали залучати військовослужбовців запасу, які є учасниками бойових дій, в тому числі і ветеранами АТО і ООС. Сприяли якості формування управлінської компетентності також виступи перед студентами, які навчаються за програмами офіцерів запасу військовослужбовців – випускників кафедри, які проходили військову службу на офіцерських посадах в умовах ведення бойових дій і це сприяло підвищенню мотивації і елементарної впевненості майбутніх офіцерів у власній спроможності бути ефективним командиром-управлінцем, готовим до якісного виконання посадових обов'язків.

**Висновки** З огляду на вищезазначене, особливої нагальності набуває «вічна» проблематика сучасної педагогіки – пошук траєкторій і формату опцій щодо підвищення ефективності процесів підготовки майбутніх фахівців, зокрема й майбутніх офіцерів, інструментарію формування в них управлінської компетентності, готовності своєчасно і якісно вирішувати службово-бойові завдання будь-якої категорії складності.

Зміст управлінської складової професійної компетентності майбутнього військового фахівця стосовно процесу її формування в умовах ЗВО визначається цілями, завданнями, характером

діяльності офіцера і включає професійну теоретичну і практичну підготовленість, а також здатність до максимально оперативного вирішення бойових виконавських і творчих завдань, наприклад визначення «заходів щодо введення противника в оману» [8], виконання обов'язків за прямим посадовим призначенням, тобто – комплекс професійно важливих якостей, управлінських позицій, морально-психологічної стійкості, необхідних майбутньому офіцеру запасу для успішної реалізації професійних функцій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 253 – Військове управління (за видами збройних сил) для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 № 1168.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки». Указ Президента України від 16 лютого 2022 року № 56/2022. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/U056\\_22?an=1](https://ips.ligazakon.net/document/view/U056_22?an=1)
3. Зорій Я., Богатирець, В. Педагогічна система формування готовності майбутніх офіцерів запасу до військово-професійної діяльності. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*, 2018. 6(3), 12-20. <https://doi.org/10.32919/uesit.2018.03.02>
4. Ягупов В. В. Загальнодидактичні основи навчання військовослужбовців строкової служби збройних сил України : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ, 2002. 26 с
5. Торічний О.В. Теорія і практика формування військово-спеціальної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі навчання: монографія. Хмельницький : Вид-во Нац. акад. ДПСУ, 2012. 535 с.
6. Троцький Р.С. Модель формування готовності до управлінської діяльності майбутніх офіцерів у процесі фахової підготовки. *Молодь і ринок*. 2017. № 2. С. 121-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2017\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2017_2_27).
7. Col. Andrew Morgado (2017) Leadership Innovation in the Reserve Officer Training Corps and the Future of the Force: Improving Fighter Management. *Military-Review*. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/January-February-2017/ART-015/>
8. Бойовий статут механізованих і танкових військ Сухопутних військ Збройних сил України Частина III. Взвод, відділення, екіпаж. Наказ Командувача сухопутних військ Збройних сил України від 25.05.2016 № 238. Київ, 2016. С. 9. URL: <https://tck.pl.ua/wp-content/uploads/2021/02/Boyovyy-statut-mekhanizovanykh-i-tankovykh-viysk-SV-ZSU.pdf>.