

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗМІСТУ ТА СТРУКТУРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ КАДРОВИХ ОРГАНІВ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Ягунов В. В., Яцино О. В., Тракалюк О. Л.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України є вирішальним в її становленні справжнім суб'єктом міжнародних взаємин та міжнародного права. А Збройні сили (далі – ЗС) України безпосередньо забезпечують цей процес у мужній боротьбі з російськими загарбниками. Водночас відбувається безпосереднє входження нашої держави до європейського політичного, економічного та правового просторів і перехід ЗС України на стандарти НАТО. В умовах безпосереднього та мужнього збройного захисту нашої держави ЗС та іншими військовими формуваннями України від російського агресора особливого значення набуває військово-професійна підготовка офіцерів, оптимальне управління кар'єрою військовослужбовців, особливо на оперативній і стратегічній ланках управління в ЗС України. Специфіка управлінської діяльності офіцерів на цих ланках військового управління відрізняється екстремальним характером, у тому числі й безпосередньо в бойових умовах сучасної гібридної війни.

Наголошуємо, по-перше, гібридна війна – це війна, яка поєднує застосування конвенційної зброї, партизанської, патентної та торгової війн, тероризму, кібервійни, реваншистських рухів, пропаганди, порушень прав людини, злочинів проти людяності, переселення, узурпації, впливу на громадську думку, злочинних актів цензури, оскільки вона «...передбачає взаємодію або поєднання звичайних і особливих інструментів впливу і засобів підривної діяльності. Ці засоби, або інструменти, поєднуються в синхронізований спосіб задля використання слабкостей супротивника і досягнення синергетичного ефекту»¹.

По-друге, необхідність цілеспрямованого управління кар'єрою офіцерів як суб'єктів військового управління, а для цього у посадових осіб кадрових органів (далі – ПОКО) необхідно цілеспрямовано

¹ Arsalan Bilal. Гібридна війна – нові загрози, складність і «довіра» як антидот. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2021/11/30/gbridna-vjna-nov-zagrozi-skladnst-dovra-yak-antidot/index.html>.

формувати та розвивати управлінську компетентність, а в ідеалі управлінську культуру: «управлінська культура і компетентність керівників, з одного боку, тісно пов'язані із загальною культурою особистості, загальнолюською та професійною культурою, а система цінностей управлінської діяльності – з системою цінностей суспільства, конкретної професійної спільноти й особистісними цінностями керівників, а з іншого – представляють інтегроване професійно важливе утворення, яке характеризує особливості системи їх управлінських знань, навичок, умінь, здатностей й актуалізується в професійній свідомості, стилі управлінської діяльності, управлінській етиці та поведінці»².

1. Виникнення передумов проблеми обґрунтування методологічних засад визначення змісту та структури управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів Міністерства оборони та Збройних сил України та її формулювання

У системі кадрової роботи в Міністерства оборони (далі – МО) та ЗС України на перший план виходить потреба у висококваліфікованих компетентних ПОКО із управлінськими та організаційними здатностями, практичним – організаційно-управлінським – мисленням, творчим фаховим ставленням до реалізації посадових компетенцій як суб'єктів кадрової роботи в МО і ЗС України. Це безпосередньо підвищує вимоги до системи військово-професійної освіти, формування та розвитку управлінської компетентності як суб'єктів військового управління в оперативній і стратегічній ланках управління в системі військової освіти.

Забезпечення управлінської підготовленості ПОКО як суб'єктів військового управління в системі кадрової роботи є стратегічним завданням системи військової освіти. Вважаємо, що саме їх організаційна та управлінська види компетентності, як інтегральні складові їх військово-професійної компетентності, є вирішальними для їх успішної управлінської діяльності в оперативній і стратегічній ланках військового управління, а фахова компетентність забезпечує високий рівень актуалізації організаційно-управлінського потенціалу як суб'єктів військового управління в системі кадрової роботи в МО та ЗС України.

² Свистун В. І., Ягунов В. В., Кришталь М. А., Король В. М. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні та психологічні науки*: наукове видання. 2013. № 4(69). С. 299. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/2747/>

Отже, сучасна посадова особа кадрових органів має бути справжнім професіоналом в оперативній і стратегічній ланках військового управління взагалі та як вузький професіонал – конкретна посадова особа кадрового органу в МО та ЗС України, зокрема, оскільки на нього покладається широке та водночас конкретне коло посадових обов'язків як начальника та водночас як менеджера в сфері кадрової роботи та як на вузького фахівця – фахівця кадрового органу певної ланки військового управління. Якість його управлінської діяльності насамперед визначається розвиненістю управлінської компетентності як суб'єкта військового управління в оперативній і стратегічній ланках військового управління. Від його управлінської підготовленості в системі військової освіти, а в ідеалі – здатності та готовності приймати відповідальні організаційно-управлінські рішення, організувати не лише власну військово-професійну діяльність, а й службову діяльність підлеглих, координувати та управляти їх кадровою роботою залежить у цілому ефективність функціонування всіх ланок військового управління.

У зв'язку з цим дедалі більшої актуальності набуває проблема забезпечення ефективності їх управлінської діяльності у системі кадрової роботи із військовослужбовцями. Для цього слід цілеспрямовано розвивати управлінську компетентність ПОКО у системі військової освіти в різних її організаційних формах і в процесі індивідуальної підготовки.

2. Аналіз наявних методів вирішення проблеми обґрунтування методологічних засад визначення змісту та структури управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів Міністерства оборони та Збройних сил України та формулювання наукового завдання для оптимального її вирішення

Проблема компетентнісного підходу в освіті, формування та розвитку професійної компетентностей різних фахівців в системі професійної освіти міститься у наукових напрацюваннях Г. Артюшина, І. Блощинського, О. Дубасенюк, В. Лугового, Н. Ничкало, В. Радкевич, у тому числі й управлінської компетентності – В. Маслова, О. Романовського, В. Свистун.

Водночас проблема формування та розвитку військово-професійної компетентності різних військових фахівців у системі військової освіти досліджена, на жаль, недостатньо. Наявні тільки окремі педагогічні та психологічні дослідження щодо її формування та розвитку в певних категорій військових фахівців (І. Беліков, О. Бойко, В. Білошицький, О. Діденко, О. Лагодинський, Л. Олійник, О. Торічний, В. Ягупов тощо). А дослідження управлінської компетентності різних категорій офіцерів

здійснювали О. Бойко, Т. Мацевко, Р. Торчевський, В. Шемчук, Р. Шостак та ін.

Але проблема управлінської компетентності офіцерів залишається вкрай актуальною, як показує досвід мужнього відбиття ЗС України російської агресії, коли власне управлінська компетентність командирів (начальників) різних ланок військового управління забезпечує нашу перемогу у цій війні: «У сучасних умовах розвитку військово-професійної діяльності... визначальними постають завдання підготовки військових фахівців, в першу чергу, офіцерів..., 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** (відділ. наше) та здатні ефективно діяти в сучасних умовах війни»³.

Але водночас слід наголошувати, що незважаючи на величезну кількість дисертаційних досліджень із проблеми професійної компетентності різних категорій фахівців (гугл-пошук дає на 12.09.2023 р. 123 000 посилань на словосполучення «професійна компетентність, дисертація») та управлінської компетентності офіцерів (гугл-пошук дає на 12.09.2023 р. 61500 посилань на словосполучення «управлінська компетентність офіцерів, дисертація»), проблема професійної компетентності та компетентнісного підходу в освіті, педагогічній і психологічній теорії і практиці залишається актуальною, оскільки має місце неоднозначне її розуміння та трактування науковцями⁴. Про це свідчать результати аналізу та узагальнення наукових джерел, а також думки інших дослідників. Такої думки дотримується В. Лунячек, який наголошує, що професійна компетентність як наукова проблема досліджується в Україні й у світі досить фундаментально, але при цьому проблема формування управлінської компетентності потребує подальшого дослідження⁵. Ця проблема особливо актуальна для управлінської діяльності ПОКО на оперативній і стратегічній ланках військового управління. А характер їх військово-професійної діяльності на цих ланках управління однозначно та безпосередньо є організаційно-

³ Зорій Я. Б., Романишина Л. М., Богатирець В. В. Формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів запасу на кафедрах військової підготовки цивільних закладів вищої освіти України. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 51, том. 1. С. 184. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2022/51/part_1/36.pdf.

⁴ Ягупов В. В. Методологічні основи розуміння та обґрунтування понять «компетентність» і «компетенція» щодо професійної підготовки майбутніх фахівців. *Нові технології навчання* : наук.-метод. зб. : у 2-х ч. 2011. Вип. 69, ч. 1. С. 24.

⁵ Лунячек В. Е. Державне управління освітою : підруч. для ВНЗ. Хмельницький : Гімназія, 2010. 288 с.

управлінським за своїм змістом і специфікою реалізації посадових компетенцій. Водночас управлінська компетентність цієї категорії офіцерів, її зміст і структура, практично, науковцями не досліджені, оскільки є тільки окремі наукові напрацювання в цьому аспекті (О. Тракалюк)⁶.

Таким чином, аналіз та конкретизація наукових джерел із проблеми нашого дослідження свідчить, що вітчизняними та зарубіжними науковцями у своїх наукових дослідженнях аналізується проблема військового управління офіцерів, а в наукових джерелах управлінську діяльність, у тому числі й офіцерів обґрунтовано як міждисциплінарну наукову проблему в таких аспектах:

- філософському (обґрунтовано методологічні основи управлінської діяльності та її структура, поняттєво-категорійний апарат (І. Зязюн тощо);

- психологічному (психологізація процесу підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності та психологічне її забезпечення (Л. Карамушка, Т. Мацевко, В. Рибалка, О. Романовський, В. Стасюк тощо);

- військовому (з'ясування сутності управління військами, унормування військової термінології у сфері військового управління (С. Мосов, І. Руснак, В. Телелим тощо);

- педагогічному (розв'язання педагогічної проблеми щодо підготовки фахівців до управлінської діяльності (О. Бойко, Л. Олійник, О. Романовський, В. Свистун, В. Шемчук, Р. Шостак тощо);

- менеджменту освіти (В. Луговий, В. Маслов, В. Пікельна тощо);

- системи підготовки військових фахівців (М. Нецадим, В. Ягупов), зокрема до управлінської діяльності (В. Король, Р. Торчевський, В. Шемчук, Р. Шостак) тощо.

Водночас, науковці слушно наголошують, що «Сучасні умови вимагають реформування кадрового менеджменту військових формувань, щоб забезпечити виконання таких функцій: планування потреб у персоналі, організація підбору та найму персоналу, організація навчання, управління військовою службою, управління кар'єрою персоналу, організація професійного та соціального розвитку персоналу,

⁶ Тракалюк О. Л. Розвиток фахової компетентності посадових осіб кадрових органів Збройних сил України у системі післядипломної освіти. Дис. ... канд. пед. наук / 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. – Національний університет оборони України імені Івана Черняховського. К. : [б.в.], 2020. 253 с.

розроблення організаційних структур управління персоналом, правове, методичне, інформаційне забезпечення управління персоналом»⁷.

Таким чином, узагальнення, систематизація та конкретизація наукових джерел щодо проблеми дослідження демонструють, що управлінська компетентність ПОКО практично дослідниками не усвідомлена і відповідно системно не досліджена в педагогічній і психологічній науках.

3. Методологічне обґрунтування поняття, змісту та структури управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів Міністерства оборони й Збройних сил України

Слід акцентувати увагу науковців на тому, що в новій редакції Закону України «Про державну службу»⁸ виокремлено функцію щодо управління персоналом державних органів та встановлено компетентнісний підхід до управління кадрами. Але водночас аналіз, узагальнення та систематизація різних педагогічних і психологічних джерел свідчить, що проблема формування та розвитку управлінської компетентності ПОКО в системі військової освіти як взагалі, так й її розвитку конкретної категорії фахівців кадрового органу у процесі їх військово-професійної підготовки, володіння якою здатне змінити якість їх організаційно-управлінської діяльності, зокрема, недостатньо науковцями усвідомлена та не отримала достатнього наукового розв'язання. Так, за Міжнародною стандартною класифікацією професій 2008 р., «Менеджери (керівники)» (Managers) планують, спрямовують, координують та оцінюють всебічну діяльність підприємств, урядових структур та інших організацій, які є в їхньому складі, а також формують й аналізують їх політику, нормативні акти, правила та настанови⁹.

⁷ Дакі Н. І., Андрієнко О. І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47–2. С. 51. URL: DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-43>.

⁸ Про державну службу: Закон України № 889-19 від 10.12.2015 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.

⁹ International Standard Classification of Occupations 2008 (Isco-08): Structure, Group Definitions and Correspondence Tables. URL: https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_172572/lang--en/index.htm.

Водночас запровадження засад менеджменту людських ресурсів у кадровій роботі в МО та ЗС України^{10;11;12}, що базується на військово-професійній компетентності ПОКО, потребує від них спеціальних чи фахових знань у сфері кадрового менеджменту і системної роботи щодо розроблення, запровадження і при необхідності оновлення відповідної нормативної бази. Наприклад, таких:

1) типових вимог до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»¹³;

2) спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»¹⁴;

3) професійних стандартів державних службовців¹⁵.

Науковці обґрунтовують змістовий аспект поняття «професійна компетентність», який, на їх думку, охоплює такі характеристики:

– ціннісно-мотиваційну (ціннісне ставлення до своєї професії й особистісного зростання);

– когнітивну (володіння відповідними знаннями в сфері певної професії);

– поведінково-діяльнісну (сформованість адекватних прийомів, методів, способів і засобів професійної діяльності та поведінки);

– рефлексивну (комплекс навичок і вмінь самоаналізу, самоконтролю, прогнозування результатів своєї професійної діяльності)¹⁶.

У ПОКО характер військово-професійної діяльності має організаційний, управлінський чи безпосередньо менеджерський характер. Водночас у наукових джерелах має місце розуміння поняття «менеджмент» у таких аспектах:

– управління будь-яким об'єктом;

¹⁰ Бондаренко О. С., Нізамієв Р. М. Аналіз проблем кадрового менеджменту та кадрової політики Збройних сил України. *Порівняльно-аналітичне право* : електронне наукове видання. 2018. Вип. 5. С. 193–196. URL: http://pap-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/08/5_2018.pdf.

¹¹ Половінкін І. М., Базарний В. Т., Медвідь А. П. Кадрова політика в Збройних силах України як система управління людськими ресурсами. *Вісник Національного університету оборони України*. 2011. Вип. 3(22). С. 220–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2011_3_44

¹² Вишнівський В. В., Литвиновський С. Ю., Мірошніченко О. В., Савков П. А., Сидоров О. М. Основи кадрового менеджменту в Збройних Силах України : навчальний посібник / За заг. ред. С. Ю. Литвиновського. К. : ВАВо ЛіраАК, 2011. 284 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12049.pdf>.

¹³ Про державну службу: Закон України № 889-19 від 10.12.2015 року. ст. 15 (ч. 1, п. 1). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.

¹⁴ Там само. ст. 20 (ч. 3). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.

¹⁵ Там само. ст. 20 (ч. 3). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.

¹⁶ Барко В. І. Роль креативності у формуванні професійної компетентності. *Вісник Національної академії оборони України*. 2010. Вип. 6 (19). С. 69–76.

- володіння мистецтвом управління;
- професіоналізм організатора, що забезпечує високий рівень ефективності функціонування організації без жорсткого адміністрування¹⁷.

Науковці слушно наголошують, що «Концепти «менеджмент» і «управління» мають спільне і відмінне. Спільне полягає в тому, що об'єктом менеджменту і управління виступає організація, в якій вони виконують однакову соціальну функцію – підвищення ефективності діяльності заради досягнення організаційних цілей. Причому обидва поняття означають спосіб організації процесів, певну організаційну культуру соціуму. Відмінне у змісті цих понять обумовлюється тим, що об'єктом менеджменту вважається не лише організація, але й комунікації організації із зовнішнім середовищем. У менеджменті людина (поряд із важливою її якістю – бути працівником) розглядається як цілісна система, тобто як функція і результат звичок, потреб, поглядів, переконань тощо»¹⁸. Науковці наголошують, що «існує тотожність понять «менеджмент» та «управління», але водночас не можна вести мову про їх абсолютну ідентичність. Якщо менеджмент традиційно обґрунтовується як універсальний вид людської діяльності, в ході якого будь-яка комерційна і некомерційна організація спрямовується на досягнення поставлених цілей, ефективне використання ресурсів і високу продуктивність праці, то управління є властивістю, притаманною будь-якій системі, яка дозволяє розпізнати сукупність елементів як ціле... Іншими словами, поняття «управління» є ширшим і охоплює системи живої та неживої природи, а менеджмент – його різновидом, концентруючись на управлінні соціотехнічними системами...»¹⁹.

Власне характер діяльності ПОКО переважно має менеджерський характер. Водночас «Управління за способами здійснення впливу на керовані об'єкти більшою мірою є авторитарним, а менеджмент – демократичним, оскільки він є соціально-культурним феноменом ведення діалогу з рівноправними партнерами для стабілізації і розвитку організації. На відміну від управління (для якого підвищення ефективності у досягненні організаційних цілей є первинною соціальною функцією), менеджмент орієнтований переважно на такі

¹⁷ Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волошук В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. С. 9. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf.

¹⁸ Туленков Микола. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. *Політичний менеджмент*. 2009. № 3. С. 108.

¹⁹ Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Д. : Національний гірничий університет, 2012. С. 11. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1836/%D0%9D%D0%A2%D0%91453207.pdf?sequence=1>.

зовнішні фактори, як запити споживачів продукції, товарів і послуг. Відтак менеджмент (на відміну від управління) націлений, головним чином, на зміцнення зовнішніх зв'язків організації, а також на створення найбільш оптимальних для неї соціальних умов, які сприяють встановленню дієвих комунікації між організацією і соціальним середовищем. Зовнішня орієнтація менеджменту й визначає його головну соціальну функцію, яка полягає в стабілізації і передбаченні суспільного життя людей, тоді як управління, навпаки, розглядає інші організації як можливих конкурентів, а не партнерів»²⁰.

А специфіка військово-професійної та фахової діяльності ПОКО в оперативній і стратегічній ланках управління власне переважно має менеджерський характер, а в бойових умовах – управлінський, оскільки «менеджмент як соціально-культурний феномен переймається переважно організацією ефективної взаємодії рівноправних партнерів з метою розвитку організації, яка функціонує в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. Іншими словами, управління (порівняно з менеджментом) меншою мірою артикулює соціально-психологічними (неформальними) важелями впливу на людей, завдяки чому більше значення в ньому надається суто бюрократичним, формальним важелям впливу. Отже для реалізації мети організації управління спирається, як правило, на силу розпоряджень, а менеджмент – на особистісні якості, внутрішню культуру і лояльність менеджерів до організації. Якщо ж проводити паралелі, то в менеджменті не стільки використовується культура розпорядження, скільки культура дипломатії. Отже головним завданням менеджменту (на відміну від управління) є співбуття організації з контрагентами, яке досягається шляхом встановлення каналів раціональної комунікації та налагодження з ними тісної організаційної взаємодії»²¹.

Усе це пов'язано з тим, що в управлінській діяльності ПОКО переплетена майже вся багатоманітність життєдіяльності кожного військовослужбовця як суб'єкта конкретної ланки військового управління. Зокрема, такі:

- цінності військово-професійного та фахового буття й цілі та специфіка сучасної гібридної війни;
- мотивація управлінської діяльності в системі військового управління та зовнішні жорсткі регулятори певної поведінки та діяльності конкретної категорії ПОКО у системі кадрової роботи;

²⁰ Туленков Микола. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. Політичний менеджмент. 2009. № 3. С. 108.

²¹ Туленков Микола. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі... С. 108.

– військово-професійний і фаховий інтерес й інформація, яка необхідна ПОКО для управління системою кадрової роботи в оперативній і стратегічній ланках військового управління;

– професійні та фахові здатності ПОКО як суб'єктів кадрової роботи в МО і ЗС України та надмірні психічні, інтелектуальні, фізичні, а також і фізіологічні зусилля в бойових умовах для реалізації управлінської компетентності в системі кадрової роботи в екстремальних умовах;

– науково-прикладні знання про кадрову роботу в конкретній ланці військового управління та персональний військово-професійний і фаховий досвід управлінської діяльності ПОКО у певній ланці кадрової роботи в МО та ЗС України;

– управлінська діяльність ПОКО у системі кадрової роботи в конкретній ланці військового управління та її правове регулювання;

– сучасні засоби ІКТ у кадровій роботі та інформаційна грамотність ПОКО;

– здатність командувати ПОКО як суб'єкта кадрової роботи підлеглими та готовність підкорятись волі старших начальників тощо.

Відповідно, освоєння ПОКО всіх аспектів управлінської діяльності в певній ланці кадрової роботи в МО та ЗС України автоматично означає необхідність оволодіння мистецтвом якісного управління як певним кадровим органом, так і підпорядкованих кадрових структур. А це, у свою чергу, актуалізує проблему управлінського професіоналізму й ефективності управління в системі кадрової роботи через призму реалізації кадрового потенціалу суб'єктів кадрової роботи в МО і ЗС України, що передбачає тісну кореляцію між створенням сучасної системи управління військовим персоналом та умовами бойової обстановки.

Таким чином, поняття «управлінська компетентність ПОКО» має відображати конкретні аспекти їх управлінської підготовленості, здатності та готовності до управлінської діяльності згідно з методологічними вимогами системного, компетентнісного, контекстного та суб'єктно-діяльнісного методологічних підходів до управління в системі кадрової роботи чи кадрового менеджменту в МО та ЗС України. Зокрема, такі:

– цінності та мотивація управлінської діяльності ПОКО у системі кадрової роботи в конкретній ланці військового управління згідно з вимогами системного, суб'єктно-діяльнісного та контекстного методологічних підходів до управління в кадрових органах у МО та ЗС України;

– розуміння процесу управління в системі кадрової роботи в МО та ЗС України згідно з контекстним, суб'єктно-діяльнісним і системним

методологічними підходами до її організації, управління та забезпечення, індивідуальної та групової поведінки, військово-професійної та фахової діяльності військовослужбовців взагалі та конкретної їх категорії зокрема;

– здатність до системного аналізу, творчого застосування методів планування й контролю та кількісних методів прийняття кадрових рішень у конкретній ланці військового управління згідно зі вимогами системного та контекстного методологічних підходів до кадрової роботи;

– здатність передбачити результати, а також і ймовірні наслідки від реалізації конкретних управлінських рішень у системі кадрової роботи згідно зі вимогами компетентнісного та контекстного методологічних підходів до неї;

– здатність правильно інтерпретувати конкретну кадрову ситуацію згідно із вимогами системного та контекстного підходів до кадрової роботи, визначати, які чинники є найважливішими в конкретній ситуації і який ефект може спричинити зміна однієї або декількох змінних у кадровому рішенні;

– здатність застосовувати конкретні управлінські методи, прийоми та засоби згідно зі вимогами компетентнісного та контекстного методологічних підходів до кадрової роботи, що забезпечують ефективне досягнення мети кадрового менеджменту в МО та ЗС України.

Управлінською компетентністю мають в ідеалі володіти всі ПОКО в МО та ЗС України, обов'язки яких визначені згідно зі штатним розписом як командир (начальник) та які мають у підпорядкуванні інших посадових осіб у підлеглих кадрових органах. Її сформованість має забезпечувати процес успішної реалізації чотирьох класичних функцій управління – мотивування, планування, організації та контролювання. Будь-яка посадова особа в системі кадрової роботи в МО та ЗС України як начальник має ефективно впливати на своїх підлеглих з метою підвищення результативності роботи кожного з них, відділу й управління в цілому, яким він керує, та кадрової системи в цілому. Він як начальник кадрового органу має володіти спеціальними знаннями та навичками менеджменту в системі кадрової роботи в конкретній ланці військового управління, здатністю реалізовувати функції мотивування, управління, планування, організації, контролювання підлеглих, володіти такими менеджерськими рисами як лідерство, домінантність, витривалість, об'єктивність, емпатичність, раціональність, відповідальність, надійність і професійна суб'єктивність.

При цьому вважаємо, що необхідно наголошувати про такі критичні аспекти щодо змісту управлінської компетентності ПОКО:

по-перше, таке визначення має відповідати вимогам термінологічного методологічного підходу до визначення змісту поняття «управлінська компетентність ПОКО»;

по-друге, мають бути ціннісно-мотиваційні настанови кадрової роботи, а не виокремлювати мотиваційні й ціннісні настанови окремо, оскільки цінності управлінської діяльності в системі кадрової роботи формують мотивацію цієї роботи;

по-третє, це має бути професійно важливе психічне утворення ПОКО як конкретного професіонала кадрової роботи в МО та ЗС України.

У контексті нашого дослідження важливим для розуміння сутності поняття «управлінська компетентність ПОКО» є визначення його компетентності як військового фахівця та як його психічного новоутворення фахового спрямування, що в процесі формування та розвитку набуває внутрішньої визначеності й стає якістю фахівця, який оволодіває військово-професійною діяльністю та стає суб'єктом цієї діяльності, а в процесі підготовки до виконання військово-професійних завдань набуває здатності ефективно реалізовувати професійні функції²².

Проблема компетентності ПОКО достатньо повно науковцями розкрито у статті «Організаційна компетентність посадових осіб кадрових органів Міністерства оборони та Збройних сил України»²³, основні ідеї якої можна творчо адаптувати до їх управлінської компетентності, оскільки їх організаційна та управлінська функції між собою тісно переплетені, а інколи їх складно виокремлювати одну від іншої. Водночас вважаємо, що управлінська компетентність будь-якого фахівця, який працює в системі «людина – людина», є інтегрованою складовою його професійної компетентності та виступає, на нашу думку, передумовою успішного виконання ним усіх професійних завдань, у тому числі й безпосередньо управлінських. Такий методологічний підхід до управлінської компетентності ПОКО оперативної та стратегічної ланок військового управління вважаємо практично доцільним і необхідним, а також науково обґрунтованим.

²² Свистун В. І. Полікультурна компетентність військовослужбовця як суб'єкта діяльності з підтримання міжнародного миру і безпеки. *Проблеми освіти*. 2019. Вип. 92. С. 154.

²³ Тракалюк О., Ягунов В. Організаційна компетентність посадових осіб кадрових органів Міністерства оборони та Збройних сил України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Педагогіка* : електронне наукове видання. Серія «Педагогіка». 2021. Том. 12, № 23. URL: DOI: 10.33296/2707-0255-12(23)-09_

Так, Т. Мацевко під управлінською компетентністю магістра військово-соціального управління розуміє стан опанування ним у процесі професійно-педагогічної підготовки системою управлінських знань, навичок і вмій, культурою військового менеджера та сформованістю у нього особистісних, професійно важливих і провідних індивідуально-психічних якостей²⁴. Таке визначення вважаємо достатньо обґрунтованим, оскільки тут відображені основні складові його військово-професійної діяльності, у т.ч. і безпосередньо її управлінської, окрім ціннісно-мотиваційного компонента управлінської компетентності.

Управлінська компетентність фахівця, на думку низки науковців, – це «готовність до діалогу з позицій суб'єктів освітнього процесу», а її структура складається з об'єктного, діяльнісного, емоційного та рефлексивного компонентів²⁵. Знову водночас спостерігаємо, на жаль, несистемне розуміння складного контекстного явища – управлінської компетентності, оскільки немає, наприклад, її ціннісно-мотиваційного та індивідуально-психічного компонентів.

Мацевко Т. обґрунтовує управлінську компетентність фахівця як «прояв, якість і рівень засвоєння» майбутнім фахівцем «компетенції управлінської діяльності» на оперативно-тактичному рівні військового управління, яка визначається «вимогами до керівника, обсягом його управлінських функцій, умовами управлінської діяльності, уявленнями про ефективність цієї діяльності, що сформовані» у певному професійному середовищі²⁶. Слід зробити одне уточнення згідно з нашою методологічною думкою: компетенції управлінської діяльності визначені посадовими обов'язками конкретного фахівця, їх не треба формувати та розвивати, а слід формувати і розвивати професійну компетентність, тобто професійно важливе психічне утворення як надійної передумови його успішної професійної діяльності²⁷, а в нашому випадку – управлінської діяльності.

Науковці наголошують, що «поняття «управлінська компетентність» доцільно визначити як особливу інтегральну якість суб'єкта, наділеного

²⁴ Мацевко Т. М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09 / Нац. акад. оборони України. К. : [б.в.], 2007. С. 36.

²⁵ Коробейніков Г., Приступа Є., Коробейнікова Л., Бріскін Ю. Оцінювання психофізіологічних станів у спорті : монографія. Л.: ЛДУФК, 2013. 312 с.

²⁶ Мацевко Т. М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09 / Нац. акад. оборони України. Київ, 2007. 220 с.

²⁷ Ягулов В. В. Становление понятийно-терминологического аппарата компетентностного подхода к профессиональному образованию. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*. 2013. № 6. С. 26–28.

функціями управління, який поєднує істотний інструментарій ефективного здійснення управлінської діяльності, представлений мотиваційно-ціннісними, світоглядними, комунікативними складниками (знаннями, вміннями та здібностями тощо), вираженими в термінах спостережуваної поведінки»²⁸. Такий підхід вважаємо досить обґрунтованим. Єдине слід підкреслити, що цей перелік змісту управлінської компетентності неповний, оскільки немає, наприклад, професійно важливих управлінських якостей як суб'єкта управління.

Водночас має місце досить примітивне розуміння управлінської компетентності державних службовців: «Управлінська компетентність для керівника держслужби означає володіння знаннями, вміннями та навичками в галузі стратегічного управління, адаптованими до специфіки державної служби»²⁹, тобто відбувається її ототожнення з управлінськими знаннями, вміннями та навичками в галузі стратегічного управління. Це вкрай помилково та абсолютно не відповідає вимогам компетентнісного підходу до професійної підготовки відповідних фахівців. Вважаємо, що з точки зору психологічної науки складовими управлінської компетентності є психотип керівника, рівень і якість його ціннісно-мотиваційно сфери, професійної підготовленості, функціональної грамотності та наявність досвіду управлінської діяльності, а також сприйняття самого себе суб'єктом управлінської діяльності.

Нами також проаналізовані та узагальнені роботи науковців щодо управлінської компетентності різних фахівців, у тому числі щодо її формування та розвитку (В. Бегей, Є. Березняк, Ю. Васильєв, Г. Горська, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Б. Кобзарь, В. Маслов тощо), ураховано досвід організаційно-управлінської діяльності ПОКО, що дає нам підстави наголошувати про те, що їх управлінська компетентність в оперативній і стратегічній ланках військового управління має характеризуватися такими важливими аспектами:

- управлінська компетентність ПОКО є інтегральною складовою їх військово-професійної компетентності в поряд із фаховою компетентністю;

- вона представляє їх управлінську здатність і готовність, а не тільки управлінську підготовленість до управлінської діяльності в конкретній ланці військового управління;

²⁸ Тарасюк Ю. М. Формування управлінської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців із військового управління. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 26. 2020. С. 166. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/26.32>. URL:

²⁹ Науменко П. В., Пархоменко О. І. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 106.

– вона характеризує здатність ПОКО критично осмислювати й використовувати творчий управлінський підхід до реалізації своїх посадових компетенцій як суб'єкта військового управління в сфері кадрової роботи в МО та ЗС України;

– вона характеризує сформованість лідерських якостей як суб'єкта оперативної та стратегічної ланок військового управління, які насамперед необхідні в організаційно-управлінській діяльності кожної ПОКО в МО та ЗС України;

– вона свідчить про наявність достатнього управлінського досвіду в сфері кадрової роботи в МО та ЗС України, що дає їм змогу контекстно брати участь у виробленні конкретного кола управлінських рішень і самостійно вирішувати службові питання завдяки наявності відповідних управлінських знань, навичок і вмінь, а також певних професійно важливих управлінських якостей, індивідуальних здатностей для успішної реалізації управлінської компетенції в системі кадрової роботи.

Отже, не викликає сумніву, щоб кожна ПОКО став успішним менеджером у сфері кадрової роботи у нього має бути сформована управлінська компетентність. Вона є інтегрованою складовою їх військово-професійної компетентності та виступає передумовою успішного виконання ним усіх посадових компетенцій у процесі службової діяльності в системі кадрової роботи в МО та ЗС України.

Обґрунтовуємо поняття *«управлінська компетентність ПОКО»* на провідних ідеях і принципах системного, компетентнісного, контекстного та суб'єктно-діяльнісного методологічних підходів як їх професійно важливе психічне утворення, що складається зі ціннісно-мотиваційного, інтелектуального, менеджерського, комунікативного, індивідуально-психічного і суб'єктного компонентів управлінської компетентності як ПОКО, що містять управлінські цінності та мотивацію, знання, навички, уміння, професійно-важливі управлінські якості, професійну суб'єктність, відповідальність та автономність щодо управління кадровим органом у конкретній ланці військового управління.

Сутність управлінської компетентності ПОКО вбачаємо в їх суб'єктній, професійній і фаховій здатності та готовності до управлінської діяльності як суб'єктів управління в сфері кадрової роботи в оперативній і стратегічній ланках військового управління.

Специфічними особливостями їх управлінської компетентності за метою, завданнями, умовами, змістом, методами, технологіями та результатами управлінської діяльності є такі:

– зумовленість мети й завдань управлінської діяльності ПОКО соціальним замовленням суспільства до ЗС України та їхнім

закріпленням у законах, військових статутах, наказах і відповідних розпорядчих документах;

- сполученість у завданнях кадрової роботи різноманітних складників, які визначають поліфункціональність їх управлінської діяльності в конкретній ланці військового управління;

- відповідність індивідуальних професійно важливих управлінських якостей ПОКО меті, завданням і функціям, які висуваються до нього як до суб'єкта кадрової роботи в конкретній ланці військового управління – оперативній і стратегічній;

- соціально-правова, функціональна та часова регламентація управлінської діяльності ПОКО в системі кадрової роботи МО та ЗС України;

- спільний характер військово-професійної діяльності й безпосередня взаємодія ПОКО з іншими суб'єктами кадрової роботи у процесі управлінської діяльності як бойової команди;

- екстремальність умов реалізації управлінської функції ПОКО в бойовій обстановці;

- інтегрованість результатів управлінської діяльності ПОКО в відповідну систему – оперативного та стратегічного ланок – військового управління, що охоплює боєготовність і боєздатність військових частин, морально-психологічний стан особового складу ЗС України.

Зміст управлінської компетентності фахівців із військового управління, на думку дослідників, відображає такі аспекти:

- «розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування й контролю та кількісних методів прийняття рішень;

- уміння передбачити можливі наслідки (позитивні й негативні) від застосування управлінських рішень;

- здатність правильно інтерпретувати ситуацію, визначати, які чинники є найважливішими в конкретній ситуації і який ефект може спричинити зміна однієї або декількох змінних;

- уміння застосовувати конкретні управлінські прийоми, що забезпечують ефективне досягнення мети військового управління»³⁰.

Безумовно управлінська компетентність ПОКО як системне, міжпредметне та інтегроване складне психічне явище складається з певних компонентів. Так, дотримуємося провідного методологічного підходу до визначення компетентності будь-якого фахівця – суб'єктно-діяльнісного, з урахуванням вимог і принципів якого можна

³⁰ Тарасюк Ю. М. Формування управлінської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців із військового управління. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 26. 2020. С. 167. URL: DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/26.32>. URL:

обґрунтувати професійну компетентність будь-якого фахівця, у тому числі й управлінську компетентність ПОКО. Відповідно до його методологічних вимог слід виокремлювати мінімально необхідні компоненти їх управлінської компетентності. Це обов'язково мають бути ціннісно-мотиваційний, інтелектуальний (когнітивний), діяльнісний (у тому числі й фаховий, управлінський тощо), індивідуально-психічний (професійно важливі якості) і суб'єктний компоненти³¹. Ці компоненти взаємодоповнюють один одного та взаємодіють між собою, а вирішальними компонентами є ціннісно-мотиваційний (смысл кадрової роботи та мотивація управлінської діяльності) і суб'єктний (сприйняття самого себе суб'єктом кадрової роботи, так і суб'єктом управлінської діяльності в системі кадрової служби МО та ЗС України), сформованість яких, з одного боку, є надійною підвалиною актуалізації всієї військово-професійної компетентності ПОКО, а з іншого – забезпечують суб'єктну поведінку та діяльність кожної ПОКО як суб'єкта військового управління в системі кадрової роботи МО та ЗС України. Зокрема, про це також наголошують науковці в монографії³² і демонструють це відповідним кореляційним аналізом. Результати такого статистичного аналізу дуже важливі для нас, оскільки вони виступають у нашому дослідженні певними орієнтирами для наукових пошуків. Зокрема, автори чітко демонструють наявність, наприклад, високого рівня кореляційного зв'язку ціннісно-мотиваційного компонента організаційної компетентності майбутніх офіцерів з всіма іншими її компонентами, який спостерігається за результатами формувального етапу експерименту.

Відповідно, управлінська компетентність ПОКО входить, на нашу думку, у діяльнісний (фаховий) компонент її військово-професійної компетентності, але водночас може бути й окремим компонентом у поряд із бойовим, організаційним, менеджерським, педагогічним його військово-професійної компетентності. У нашому дослідженні він є окремим її компонентом.

Менеджерський компонент є основним компонентом військово-професійної компетентності для будь-якого офіцера як суб'єкта управління на оперативній і стратегічній ланках військового управління,

³¹ Ягупов В. В. Методологічні основи компетентнісного підходу до професійно-педагогічної підготовки офіцерів запасу. *Проблеми освіти* : зб. наук. пр. 2019. № 91. С. 325–331.

³² Yahupov V., Bielikov I., Boiko O., Petrachkov O., Zhembrovskiy S., Olshevskiy Yu. Results of the formative stage of the pedagogical experiment with cadets future specialists in physical culture and sport. *Lifelong learning : models and methods of implementation*. Kharkiv, Ukraine. 2023. P. 3–29. URL: <http://monograph.com.ua/pctc/catalog/book/978-617-7319-70-1>

який дає їм можливість актуалізувати як управлінську, так і в цілому військово-професійну компетентність у військово-професійній діяльності.

Хоча в наукових джерелах можна знайти різні варіації компонентів професійної компетентності офіцерів, у тому числі й безпосередньо й управлінської. Наприклад, суттєвий інтерес представляє структурування управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю, який здійснений Т. Мацевком. Він виокремлює такі її основні компоненти:

– *мотиваційний* (потреби кар'єрного зростання, бажання самоствердження в управлінській діяльності як її суб'єкта);

– *емоційно-вольовий* (гнучкість, урівноваженість, стійкість, терплячість, надійність, наполегливість у реалізації управлінських функцій, дотримання моральних принципів під час ухвалення рішень, адаптивність магістрів військового профілю до умов управлінської діяльності);

– *когнітивний* (загальноуправлінські, психолого-педагогічні, військово-управлінські знання; знання вимог управлінської діяльності магістрами військового профілю на оперативній ланці управління та засвоєння її досвіду);

– *операційно-діяльнісний* (володіння способами, прийомами та вміннями щодо процесу аналізу, синтезу, узагальнення і порівняння отриманої управлінської інформації; володіння управлінськими уміннями і навичками);

– *особистісний* (самооцінка, прийняття відповідальності за результат своєї управлінської діяльності)³³.

З таким підходом у цілому з певними зауваженнями можна погоджуватися, оскільки його завжди можна вдосконалювати та адаптувати до конкретних військових фахівців, у тому числі й до нашої вибірки – ПОКО.

Водночас, з урахуванням універсальної структури професійної компетентності будь-якого фахівця³⁴ можна визначити структуру управлінської компетентності ПОКО як керівників і суб'єктів військового управління на оперативній і стратегічній ланках управління. Зокрема, – це ціннісно-мотиваційний, інтелектуальний, менеджерський, комунікативний, індивідуально-психічний і суб'єктний компоненти їх

³³ Мацевко Т. М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09 / Нац. акад. оборони України. Київ, 2007. 220 с.

³⁴ Ягупов В. В. Методологічні основи розуміння та обґрунтування поняття «компетентність» і «компетенція» щодо професійної підготовки майбутніх фахівців. *Нові технології навчання* : наук.-метод. зб. : у 2-х ч. 2011. Вип. 69, ч. 1. С. 23–29.

управлінської компетентності. Це повністю відповідає вимогам компетентнісного, системного, суб'єктно-діяльнісного та контекстного методологічних підходів до їх військово-професійної підготовленості (теоретичної та практичної), здатності (інтелектуальної, діяльнісної та суб'єктної) і готовності (професійної, особистісної, психологічної) до управлінської діяльності на оперативній і стратегічній ланках управління. Таким чином підкреслюємо такі провідні характеристики управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів у МО та ЗС України:

- багатогранність (існують багато варіантів актуалізації управлінської компетентності ПОКО в управлінській діяльності на різних посадах в системі кадрового менеджменту в МО та ЗС України, з різними функціональними обов'язками);

- багатокомпонентність (підкреслюємо, що управлінська компетентність ПОКО складається з певних, але обов'язково мінімально необхідних компонентів, а також варіативних компонентів, які зумовлені конкретною його посадою в системі кадрової роботи в МО та ЗС України);

- багатовимірність (для діагностування сформованості/розвиненості управлінської компетентності ПОКО необхідно чітко виокремити відповідні конкретні критерії і показники, за допомогою яких можна з'ясувати її зміст в цілому та кожного компонента окремо щодо його сформованості та розвиненості);

- надпредметність і міждисциплінарність (управлінська компетентність ПОКО є інтегрованим результатом опанування кожним із них фахом «кадровика» у конкретній ланці військового управління – оперативній і стратегічній, в якій управлінська компетентність конкретного фахівця актуалізується міжпредметно);

- різнофункціональність (сформованість, а в ідеалі – розвиненість управлінської компетентності ПОКО дає можливість йому обіймати перелік певних посад в оперативній і стратегічній ланках військового управління в системі кадрової роботи – від виконавця до керівника певного структурного підрозділу в кадрових органах).

Для цього має бути мінімальна кількість компонентів управлінської компетентності ПОКО. Зокрема, вважаємо, мають бути такі компоненти:

- ціннісно-мотиваційний;
- інтелектуальний;
- менеджерський;
- комунікативний;
- індивідуально-психічний;

– суб'єктний (інтегральний, від сформованості якого залежить актуалізація всіх інших компонентів взагалі та всієї військово-професійної компетентності ПОКО, зокрема)³⁵. Таку структуру вважаємо, практично, методологічно обґрунтованою та водночас і класичною, яку можна творчо конкретизувати та адаптувати до будь-якого фахівця в кадровому органі з урахуванням його посадових компетенцій, але з урахуванням специфіки його управлінської діяльності як конкретної посадової особи. Водночас слід наголошувати, що на управлінському рівні структура управлінської компетентності фахівця як керівника подібна для будь-якого менеджера, а вона відрізняється тільки специфікою своєї фахової спрямованості, наприклад, військового кадровика, тобто його управлінська компетентність має свої специфічні особливості в військово-професійному середовищі, які пов'язані зі сферою його насамперед фахової – кадрової – діяльності та специфічним об'єктом управління – кар'єрою військовослужбовців.

З урахуванням особливостей та специфіки його управлінської діяльності в системі кадрової роботи МО та ЗС України результативність виконання ним функціональних обов'язків залежатиме, з одного боку, від сформованості військово-професійної компетентності як військового професіонала в сфері кадрової роботи, серцевину якої складає фахова компетентність – як фахівця кадрового органу в МО та ЗС України, а з іншого – їх актуалізація безпосередньо залежить від сформованості інтегрованої складової – організаційно-управлінської чи менеджерської компетентності.

Саме тому успішна діяльність ПОКО можлива лише за сформованості організаційно-управлінської чи менеджерської компетентності, в якій здатність до самостійного та свідомого виконання функціональних обов'язків як менеджера кадрової роботи поєднується з його професійно важливими якостями, організаційною та фаховою видами компетентності. Так, науковці слушно наголошують, – що управлінська компетентність – це «здатність до планування, організації, контролю, координації діяльності великих організаційних структур; готовність до прийняття самостійних управлінських рішень, реалізації менеджерських та адміністративних функцій»³⁶.

³⁵ Ягупов В. В. Методологічні основи компетентнісного підходу до професійно-педагогічної підготовки офіцерів запасу. *Проблеми освіти* : зб. наук. пр. 2019. № 91. С. 325–331.

³⁶ Науменко П. В., Пархоменко О. І. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 106.

Результати аналізу й систематизації результатів наукових досліджень та їх узагальнення, врахування вимог сучасних методологічних підходів до розуміння та визначення структури професійної компетентності різних фахівців у певних видах професійної діяльності, сутності та структури готовності фахівця до неї, а також урахування специфіки та особливостей формування та прояву компетентності ПОКО в умовах військово-професійної діяльності дають змогу визначити структуру їх управлінської компетентності.

Отже, на основі аналізу та узагальнення наукових джерел різних науковців щодо змісту управлінської компетентності керівників, з'ясування специфіки фахової та організаційно-управлінської чи менеджерської діяльності ПОКО доцільно сприймати та обґрунтовувати їх управлінську компетентність як інтегральне професійно важливе психічне утворення в складі військово-професійної компетентності конкретної ПОКО, яке виражається в їх здатності та готовності реалізовувати управлінську компетентність у процесі військово-професійної діяльності як суб'єкта військового управління в МО та ЗС України, а управлінська функція ПОКО в поряд з організаційною є для них головними функціями в їх кадровій роботі.

Таким чином, з урахуванням вищевикладених методологічних положень і теоретичних наших обґрунтувань **структура управлінської компетентності ПОКО** в МО та ЗС України складається, на наше переконання, з мінімальної кількості компонентів. Їх кількість може змінюватися та збільшуватися в залежності від посадових компетенцій конкретної ПОКО в оперативній або в стратегічній ланках військового управління.

Ціннісно-мотиваційного компонента, в якому відбувається сполучення змістовних цінностей військової служби з мотивами, потребами, бажаннями для вирішення завдань управлінської діяльності, кар'єрного зростання, управлінського самоствердження на основі позитивного ставлення як до військово-професійної діяльності, так і до своєї фахової діяльності як суб'єкта управління в сфері кадрової роботи у МО та ЗС України. Науковці слушно наголошують, що має місце «слабка мотивація керівників державних органів до перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажувань...»³⁷. У зв'язку з цим слід цілеспрямовано формувати та розвивати ціннісно-мотиваційний компонент управлінської компетентності ПОКО, який «...визначає їх ставлення до свого професійного буття, смислу професійної діяльності та становлення її творчим суб'єктом. 2. Цінності й мотивація обіймають

³⁷ Науменко П. В., Пархоменко О. І. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 107.

стрижньове місце в структурі професійної компетентності фахівців; при цьому цінності визначають мотивацію вибору професії, а останні є стійкими та практично сталими психічними професійно важливими утвореннями кожного фахівця, які стимулюють і підтримують успішну професійну діяльність»³⁸.

Когнітивного компонента, який містить загальноуправлінські, психолого-педагогічні та фахові знання управлінського спрямування, обізнаність ПОКО про зміст, умови та особливості реалізації своєї управлінської компетенції як суб'єкта військового управління в певному кадровому органі у МО та ЗС України. Це пов'язано з тим фактом, що управління як процес є їх провідною функцією. В кадровій практиці процес управління найчастіше подібний, з одного боку, до звичайної, повсякденної роботи, в ході якої керівникові доводиться розмовляти з різними військовослужбовцями, працівниками ЗС України, задавати певні запитання та аналізувати отримані відповіді, а з іншого – має свою специфіку як суб'єкта кадрової роботи. Для успішного управління в кадровій роботі ПОКО має добре розуміти цілі, сутність, зміст і специфіку функціонування та призначення ЗС України та їх конкретних підструктур (знати ЩО робити та ЯК це робити), знати умови успішної військово-професійної та управлінської діяльності різних категорій військовослужбовців в конкретних ланках військового управління (ХТО може це зробити) та потреби МО та ЗС України в конкретних військових фахівцях – професіоналах (ДЛЯ ЧОГО необхідно це зробити). А для командирів і начальників на оперативній і стратегічній ланках управління ці питання часом можуть мати зворотній характер (ДЛЯ ЧОГО? ХТО РОБИТЬ? ЩО РОБИМО?). Ось ці проблемні питання окреслюють когнітивне поле управлінської діяльності ПОКО чи систему його військово-професійних, у тому числі й безпосередньо менеджерських чи організаційних та управлінських знань в фаховому – кадровому – аспекті.

Функціонально-діяльнісного компонента, зміст якого складають правильні чи оптимальні практичні «відповіді» на попередні запитання, тобто ПОКО приймає управлінські рішення та має поводитися, на думку провідних і всесвітньо відомих менеджерів, як далекоглядний державний діяч з урахуванням всього спектру ризиків і можливостей. Цей компонент містить управлінські навички, вміння та здатності як суб'єкта військового управління, які проявляються в застосуванні доцільних способів, прийомів, засобів і стилів управлінської діяльності

³⁸ Ягупов В. В. Ціннісно-мотиваційний компонент професійної компетентності фахівців: методологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 6 (64). С. 215. URL: DOI: 10.33099/2617-6858-22-70-6-207-219

для практичної реалізації управлінських рішень і посадових компетенцій у кадровій роботі. Водночас науковці, на жаль, підкреслюють «повільне засвоєння сучасних технологій управління професійним розвитком кадрів, що сприяють найбільш ефективному виконанню функцій та завдань державного органу»³⁹.

Емоційно-вольового компонента, який містить самоорганізованість, стійку емоційно-вольову рівноваженість і сформовані вольові якості як суб'єкта військового управління в системі кадрових органів у МО та ЗС України. Будь-яка діяльність в МО та ЗС України практично має екстремальний характер, особливо в умовах війни. А сама управлінська діяльність у військовій сфері передбачає її неоднозначність, ризикованість, необхідність швидкого ухвалення єдине правильного рішення. А для цього у нього мають бути сформовані професійно важливі управлінські якостей, які відіграють виключно велику роль в екстремальних умовах ухвалення кадрових рішень.

Суб'єктного компонента, який є вирішальним в актуалізації управлінської компетентності кожної ПОКО. Він містить мінімально необхідні професійно важливі суб'єктні якості та прояви кожної ПОКО як суб'єкта конкретної ланки військового управління. Такими якостями є рефлексивність, об'єктивна самооцінка як суб'єкта кадрової роботи, відповідальність, автономність, лідерство та професійна суб'єктність. Власне сформованість професійної суб'єктності ПОКО є основним критерієм її оцінювання як суб'єкт конкретної ланки військового управління в системі кадрової роботи в МО та ЗС України.

ВИСНОВКИ

Доведено, що управлінська компетентність ПОКО є їх професійно важливим психічним утворенням, яке складається з їх цінностей і мотивації управлінської діяльності в системі кадрових органів, теоретичної та практичної видів управлінської підготовленості, управлінських навичок, умінь і здатностей, а також суб'єктної, професійної та психологічної готовності до реалізації своєї управлінської компетенції як суб'єкта кадрової роботи в системі військового управління.

З'ясовано, що зміст управлінської компетентності ПОКО має бути скорельований з основними організаційно-управлінськими компетенціями в системі кадрової роботи в конкретній ланці військового управління у МО та ЗС України. Водночас цей зміст має постійного розвиватися та вдосконалюватися згідно з військово-професійними та

³⁹ Науменко П. В., Пархоменко О. І. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 107.

кадровими потребами МО та ЗС України, оскільки має місце «недостатня регламентація та невисока ефективність діяльності кадрових служб державних органів, їх низька відповідальність за організацію компетентнісного розвитку персоналу державного органу»⁴⁰.

Обґрунтовано сутність їх управлінської компетентності, що полягає в їх суб'єктній, професійній і фаховій здатності та готовності до управлінської діяльності як суб'єкта управління в сфері кадрової роботи в МО та ЗС України.

Визначено на основі вимог системного, контекстного, компетентнісного та суб'єктно-діяльнісного методологічних підходів до структурування їх управлінської компетентності, що вона містить ціннісно-мотиваційний, інтелектуальний, менеджерський, індивідуально-психічний і суб'єктний компоненти.

Доведено, що управлінська діяльність ПОКО повинна мати більш менеджерський характер, оскільки інноваційність, творчість і науковий пошук є домінуючими чинниками розвитку сучасного менеджменту в всіх сферах українського суспільства, який базується на креативних моделях їх професійного (як фахівця в сфері державної безпеки) та фахового (як фахівця кадрової роботи) мислення, яка вбудована у повсякденну управлінську діяльність ПОКО в конкретній ланці військового управління. Сучасні реалії ЗС України та їх мужня боротьба з російськими загарбниками свідчать, що необхідні креативні ПОКО, а креативність стає невід'ємним атрибутом їх успішної управлінської діяльності в кадрових органах в МО та ЗС України. Для цього необхідне розкріпачення можливостей ПОКО як менеджерів та суб'єктів військового управління на оперативній і стратегічній ланках управління та постійний розвиток їх управлінської та фахової видів компетентності, необхідних для визначення місії та стратегічних перспектив функціонування конкретного кадрового органу, а також для запровадження сучасних, але ефективних методик і технологій управління професійною кар'єрою військовослужбовців в умовах російсько-української війни.

З'ясовано, що для цього вони мають постійно професійно розвиватися як керівники та фахівці кадрових органів оперативної та тактичної ланок військового управління. Цей розвиток безумовно, багатогранний і різновекторний, в якому науковці виокремлюють такі напрями:

⁴⁰ Науменко П. В., Пархоменко О. І. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 107.

– «професійно-кваліфікаційний розвиток, пов'язаний найчастіше з навчанням та самоосвітою керівників, набуттям ними нових знань та професійного досвіду;

– професійно-посадовий розвиток, пов'язаний зі службово-посадовим просуванням, можливістю використання службовця в рамках конкретного державного органу, в інтересах всієї системи державного управління;

– особистісно-професійний розвиток, що розуміється як динамічний інтерактивний процес, пов'язаний зі зміною особистісних та професійних характеристик, що забезпечують новий рівень потреб, готовність та можливість саморозвитку та самореалізації керівника в процесі службової діяльності»⁴¹.

АНОТАЦІЯ

У статті дано методологічне обґрунтування управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів Міністерства оборони та Збройних сил України. Їх основне посадове призначення – це управляти формуванням сучасного офіцерського корпусу Збройних сил України та організаційно супроводжувати кар'єрне просування офіцерів у відповідності з їх рівнем військово-професійної компетентності, бойового та управлінського досвіду, кар'єрних перспектив.

З'ясовано, що проблема управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів науковцями слабо усвідомлена та відповідно недостатньо розв'язана й потребує наукового-педагогічного та психологічного обґрунтування.

Управлінську компетентність посадових осіб кадрових органів визначено як їх інтегроване професійно важливе утворення (як психологічний термін), яке поряд з організаційною їх компетентністю характеризує їх теоретичну та практичну управлінську підготовленість, здатність (практичні навички та вміння актуалізувати свою управлінську підготовленість в різних умовах службової діяльності, у тому числі й екстремальних умовах), професійну, психологічну та суб'єкту готовність до реалізації управлінської функції як суб'єктів військового управління в системі кадрової роботи Міністерства оборони та Збройних сил України.

Обґрунтовано ціннісно-мотиваційний, інтелектуальний, менеджерський, комунікативний, індивідуально-психічний і суб'єктний

⁴¹ Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. *Вісник державної служби України*. 2013. № 2. С. 24.

компоненти управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів.

Література

1. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Д. : Національний гірничий університет, 2012. 381 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1836/%D0%9D%D0%A2%D0%91453207.pdf?sequence=1>.

2. Барко В. І. Роль креативності у формуванні професійної компетентності. *Вісник Національної академії оборони України*. 2010. Вип. 6 (19). С. 69–76.

3. Бондаренко О. С., Нізамієв Р. М. Аналіз проблем кадрового менеджменту та кадрової політики Збройних сил України. *Порівняльно-аналітичне право* : електронне наукове видання. 2018. Вип. 5. С. 193–196. URL: http://pap-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/08/5_2018.pdf.

4. Вишнівський В. В., Литвиновський Є. Ю., Мірошніченко О. В., Савков П. А., Сидоров О. М. Основи кадрового менеджменту в Збройних Силах України : навчальний посібник / За заг. ред. Є. Ю. Литвиновського. К. : ВАВо ЛіраАК, 2011. 284 с. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/12049.pdf>.

5. Дакі Н. І., Андрієнко О. І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47-2. С. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-43>.

6. Зорій Я. Б., Романишина Л. М., Богатирець В. В. Формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів запасу на кафедрах військової підготовки цивільних закладів вищої освіти України. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 51, том. 1. С. 183–187. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2022/51/part_1/36.pdf

7. Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. *Вісник державної служби України*. 2013. № 2. С. 24–26.

8. Коробейніков Г., Приступа Є., Коробейнікова Л., Бріскін Ю. Оцінювання психофізіологічних станів у спорті : монографія. Л. : ЛДУФК, 2013. 312 с.

9. Лунячек В. Е. Державне управління освітою : підруч. для ВНЗ. Хмельницький : Гімназія, 2010. 288 с.

10. Мацевко Т. М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09 / Нац. акад. оборони України. К., 2007. 220 с.

11. Науменко П. В., Пархоменко О. І. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9–10. С. 104–109.

12. Половінкін І. М., Базарний В. Т., Медвідь А. П. Кадрова політика в Збройних силах України як система управління людськими ресурсами. *Вісник Національного університету оборони України*. 2011. Вип. 3(22). С. 220–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2011_3_44_

13. Про державну службу: Закон України № 889-19 від 10.12.2015 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.

14. Свистун В. І. Полікультурна компетентність військовослужбовця як суб'єкта діяльності з підтримання міжнародного миру і безпеки. *Проблеми освіти*. 2019. Вип. 92. С. 154–158.

15. Свистун В. І., Ягупов В. В., Кришталь М. А., Король В. М. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні та психологічні науки* : наукове видання. 2013. № 4(69). С. 291–301. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/2747/>

16. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волошук В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 336 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf.

17. Тарасюк Ю. М. Формування управлінської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців із військового управління. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 26. 2020. С. 184–167. URL: DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/26.32>.

18. Тракалюк О. Л. Розвиток фахової компетентності посадових осіб кадрових органів Збройних сил України у системі післядипломної освіти. Дис. ... канд. пед. наук / 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. – Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського. К., 2020. 253 с.

19. Тракалюк О., Ягупов В. Організаційна компетентність посадових осіб кадрових органів Міністерства оборони та Збройних сил України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Педагогіка: електронне наукове видання. Серія «Педагогіка»*. 2021. Том. 12, № 23. URL: DOI: 10.33296/2707-0255-12(23)-09.

20. Туленков Микола. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. *Політичний менеджмент*. 2009. № 3. С. 101–111.

21. Ягупов В. В. Компетентнісний підхід до професійно-педагогічної підготовки майбутніх фахівців у системі професійно-технічної освіти. *Креативна педагогіка*. 2011. № 4. С. 28–34.

22. Ягупов В. В. Методологічні основи компетентнісного підходу до професійно-педагогічної підготовки офіцерів запасу. *Проблеми освіти* : зб. наук. пр. 2019. № 91. С. 325–331.

23. Ягупов В. В. Методологічні основи розуміння та обґрунтування понять «компетентність» і «компетенція» щодо професійної підготовки майбутніх фахівців. *Нові технології навчання* : наук.-метод. зб. : у 2-х ч. 2011. Вип. 69, ч. 1. С. 23–29.

24. Ягупов В. В. Становление понятійно-термінологического апарата компетентностного подходу к професіональному образованию. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*. 2013. № 6. С. 26–28.

25. Ягупов В. В. Ціннісно-мотиваційний компонент професійної компетентності фахівців: методологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 6 (64). С. 207–219. URL: DOI: 10.33099/2617-6858-22-70-6-207-219.

26. Arsalan Bilal. Гібридна війна – нові загрози, складність і «довіра» як антидот. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2021/11/30/gbridna-vjna-nov-zagrozi-skladnst-dovra-yak-antidot/index.html>.

27. International Standard Classification of Occupations 2008 (Isco-08): Structure, Group Definitions and Correspondence Tables. URL: https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_172572/lang--en/index.htm.

28. Yahupov V., Bielikov I., Boiko O., Petrachkov O., Zhembrovskiy S., Olshevskiy Yu. Results of the formative stage of the pedagogical experiment with cadets future specialists in physical culture and sport. *Lifelong learning: models and methods of implementation*. Kharkiv, Ukraine. 2023. P. 3–29. URL: <http://monograph.com.ua/pct/catalog/book/978-617-7319-70-1>

Information about the authors:

Yahupov Vasyl Vasylovych,

Doctor of pedagogical Sciences, Professor,
Scientific and Methodological Centre of Personnel Policy
of Ministry of Defense of Ukraine
Povitroflotskyi Avenue, 6, Kyiv, 03168, Ukraine

Yatsino Oleh Valentynovych,

Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Personnel Policy
of Ministry of Defense of Ukraine
Povitroflotskyi Avenue, 6, Kyiv, 03168, Ukraine

Trakaliuk Oleh,

Candidate of pedagogical Sciences, the Scientific and Methodological
Centre of personnel policy of Ministry of Defense of Ukraine
Povitroflotskyi Avenue, 6, Kyiv, 03168, Ukraine