

УДК 355.23;339.19

DOI:

Олег Павленко, кандидат педагогічних наук, начальник кафедри загальновійськових дисциплін
Військового інституту телекомунікацій та інформатизації

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ КРАЇН НАТО

У статті розглянуто сучасні підходи до формування управлінських умінь керівного складу збройних сил країн НАТО. На основі проведеного аналізу підходів до розуміння сутності і особливостей формування управлінських умінь керівного складу в збройних силах країн НАТО визначено, що нині професійна підготовка майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах повинна базуватись не тільки на традиційних формах і методах професійної підготовки, а й передбачати впровадження нових підходів, технологій для забезпечення формування якісно нових управлінських умінь офіцерського складу відповідно до потреб ведення бойових дій в умовах російської агресії. Автором зазначено, що у збройних силах країн-членів НАТО активно вивчаються функції управління у військовій сфері діяльності та шляхи підвищення ефективності формування управлінської компетентності керівного складу, акцент зміщується на розвиток концепції військового управління і адаптацію програм професійної підготовки для оперативного впровадження передового досвіду в освітній процес вищих військових навчальних закладів. Таким чином, професійна підготовка майбутніх офіцерів Збройних сил України потребує активізації впровадження досвіду формування управлінських умінь персоналу збройних сил країн НАТО в освітній процес вітчизняних вищих військових навчальних закладах, що потребує подальшого вивчення інноваційних форм та методів формування управлінської компетентності керівного складу провідних збройних сил країн світу.

Ключові слова: управлінські уміння; професійна підготовка; країни-члени НАТО; вищі військові навчальні заклади; компетентність.

Лит. 16.

*Oleh Pavlenko, Ph.D. (Pedagogy), Head of the General Military Disciplines Department
Military Institute of Telecommunications and Informatization*

MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF MANAGEMENT SKILLS OF THE PERSONNEL OF THE ARMED FORCES OF NATO COUNTRIES

The article examines modern approaches to the formation of management skills of the leadership of the armed forces of NATO countries. On the basis of the analysis of approaches to understanding the essence and features of the formation of management skills of the management staff in the armed forces of NATO countries, it was determined that nowadays the professional training of future officers in higher military educational institutions should be based not only on traditional forms and methods of professional training, but also provide for the introduction of new approaches, technologies to ensure the formation of qualitatively new management skills of officers in accordance with the needs of conducting combat operations in the conditions of Russian aggression. The author states that the armed forces of NATO member countries are actively studying the functions of management in the military sphere of activity and ways to increase the effectiveness of the formation of managerial competence of the management staff, the emphasis is shifting to the development of the concept of military management and the adaptation of professional training programs for the prompt implementation in the educational process of higher military training institutions. The components of the managerial competence of future officers of the armed forces of NATO member countries are based on the principles of the theory of human resources management and include interpersonal skills, management of various categories of subordinates, the ability to make decisions quickly in the complicated conditions, the ability to resolve conflict situations in the military unit, professionalism, organizational skills and personal leadership, interoperability and skills of operational interaction in the conditions of peace support, or "Partnership for Peace" operations etc. Thus, the professional training of future officers of the Armed Forces of Ukraine needs to intensify the introduction of the experience of forming managerial skills of the personnel of the armed forces of NATO countries into the educational process of Ukrainian higher military educational institutions, which requires further study of innovative forms and methods of forming the managerial competence of the leadership of the leading armed forces of the world.

Keywords: management skills; professional training; NATO member countries; higher military educational institutions; competence.

Постановка проблеми. Нові вимоги (далі – ЗСУ) зумовлені об'єктивними тенденціями: динамічним розвитком ЗСУ та розширенням вимог до професійної компетентності до організації професійної підготовки керівної ланки Збройних Сил України

сучасного офіцера. Сьогодні професійна підготовка майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах (далі – ВВНЗ) повинна базуватись не тільки на традиційних методах професійної підготовки, необхідною є організація пошуку нових підходів, технологій для забезпечення формування якісно нових управлінських умінь офіцерів ЗСУ. Найважливішим завданням трансформації української військової освіти є підвищення професіоналізму майбутніх випускників ВВНЗ, здатних до швидкої адаптації в умовах активізації збройної агресії з боку російської федерації.

Від авторитету офіцера, організації впливу його на підлеглих, уміння приймати відповідальні рішення, домагатися їх реалізації, організувати не лише власну діяльність, але й роботу колективу загалом залежить стабільність ефективної діяльності підрозділів в екстремальних умовах. Проте нині офіцерам часто бракує професійно важливих управлінських умінь. Тому особливої актуальності у сьогоденних умовах набуває пошук сучасних підходів до формування управлінських умінь особового складу ЗСУ, особливо на прикладі провідних армій світу до яких, безсумнівно, належать збройні сили країн НАТО.

Мета статті – проаналізувати сучасні підходи до формування управлінських умінь керівного складу збройних сил країн НАТО для впровадження передового досвіду у відомчих закладах освіти ЗСУ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості організації і забезпечення професійної підготовки особового складу підрозділів ЗСУ досліджували багато українських учених: Ю. Приходько, О. Михайлишин, В. Веретільник. Загальні аспекти управлінської діяльності закладів освіти студіювали як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: А. Алексюк, І. Бех, Ю. Бабанський, Ю. Васильєва, В. Гречухіна, Р. Шакурова. Дослідження управлінської компетентності майбутніх офіцерів збройних сил вивчали В. Афанасенко, П. Гончаров, Т. Мацевко, В. Ягупов. Питання формування управлінської культури, управлінських умінь і навичок розглянуто у дисертаційних дослідженнях С. Мельникова, Р. Пустовойта, Л. Сергеева та ін. Проте проведений аналіз показав, що питання формування управлінських умінь курсантів ВВНЗ України на основі досвіду збройних сил країн НАТО не стало предметом окремого дослідження.

Виклад основного матеріалу. Нині управлінська компетентність розглядається як складова структури професійної компетентності офіцера ЗСУ та виступає передумовою успішного

виконання ним професійних завдань. Для офіцера успішно діяти і взаємодіяти в системах “людина-людина”, “людина-колектив” украй важливо, тому управлінську компетентність варто розглядати як фундаментальну складову професійної компетентності офіцера. Для того, щоб курсант у майбутньому став успішним офіцером, у нього має бути сформований високий рівень управлінської компетентності [3].

Як показують результати аналізу управлінської діяльності різних категорій керівників в українському суспільстві [3–6], мають місце тенденції зростання кількості молодих офіцерів-випускників ВВНЗ, які демонструють низький рівень зазначеної компетентності. Очевидною є потреба її цілеспрямовано формувати та розвивати, тому що такий вид діяльності, як управлінський, є одним найскладніших, адже необхідність в управлінні виникає щоразу, коли люди об’єднуються, щоб спільно досягнути мети, якої окремо вони досягти не можуть або окремо це робити недоцільно.

Поняття “управління” у сучасному науковому просторі використовується у різних сферах діяльності людини. Але сутність цього поняття визначається специфікою досліджуваного об’єкта. Наука кібернетика характеризує управління як спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування. Завдяки управлінню система не тільки підтримує свою цілісність, а й оптимізує своє функціонування. Кібернетика встановила, що управління властиве тільки системним об’єктам, що воно має цілеспрямований, доцільний характер. Неодмінною рисою процесу управління є переробка інформації, встановлення зворотного зв’язку [6].

У вітчизняному науковому просторі під “управлінням” розуміють: “функцію систем різної природи, яка забезпечує їх структури, успішне підтримання режиму функціонування, реалізації програм і цілей діяльності та досягнення позитивних результатів. Управління пов’язане із самоактуалізацією, саморозвитком та самовдосконаленням керівника в управлінській діяльності та вироблення найбільш індивідуального її стилю. Водночас, кінцевою метою управління є забезпечення оптимізації системи, досягнення найкращого результату її функціонування за найменших зусиль і витрат. Таким чином, управління є процесом, що відображає послідовну зміну системи, міри часу, розвитку і просторової зміни системи” [7].

Водночас О. Петряєв уточнює зміст понять

“управління”, “керівництво” та “лідерство”. Відповідно, термін “управління” є загальним серед згаданих і застосовується у технічних, а також соціальних системах. Керівництво виступає похідною складовою управління у тому випадку, коли спрямовується на групи людей чи окремі особистості. Лідерство є здатністю спрямовувати вплив на особу з метою досягнення значних результатів функціонування організації [4].

Погоджуємось з В. Черевком, який, порівнюючи поняття “управління” та “менеджмент”, підкреслює, що вони не є синонімічними, оскільки менеджмент виступає однією із форм управління. Тому “менеджмент” розглядається у ракурсі діяльності, яка розповсюджується на керівництво підлеглими, використання їх праці, інтелектуальних можливостей і мотивів, створення відповідного механізму управління, що супроводжується створенням планів, правил, процедур [5].

На думку В. Ягупова, сьогодні, в умовах російської агресії неабиякого значення набуває комплексна управлінська підготовка військових керівників як менеджерів з широким науковим, професійним і управлінським кругозором, розвинутим творчим практичним мисленням, високою управлінською компетентністю та культурою, спроможних, здатних і готових ефективно розв’язувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ними як суб’єктами управління у різних структурах і установах, а також постійно нарощувати свій управлінський потенціал і практичний досвід в умовах сучасного інформаційного суспільства. Так, автор підкреслює, що “...управлінська компетентність військового керівника – це, з одного боку, інтегральне професійне утворення, яке проявляється в процесі управлінської діяльності, в межах якої актуалізується система його управлінських знань, навичок, вмінь, здатностей та професійно важливих якостей, а з іншого – основа управлінської культури. Відповідно, управлінська компетентність тісно пов’язана із загальною та професійною культурою керівників, та є інтегрованим професійно-важливе утворенням, яке характеризує особливості системи їх управлінських знань, навичок, умінь, здатностей й актуалізується в професійній свідомості, стилі управлінської діяльності, управлінській етиці та поведінці” [7].

Водночас у збройних силах країн-членів НАТО також активно вивчаються функції управління фахівців у військовій сфері діяльності та шляхи підвищення ефективності формування управлінської компетентності керівного складу збройних сил. Додатковий стимул для цих спроб

надає проведення Операцій з Підтримки Миру (ОПМ) і заходи “Партнерства Заради Миру” (PfP), у яких розвиток концепції військового управління та програм навчання було визнано ключовим, і, відповідно, вимагає впровадження передового досвіду в освітній процес ВВНЗ [8].

Отже, розглянемо основні підходи до формування управлінських умінь у збройних силах країн НАТО. Так, канадські дослідники Р. Піго і С. Маккан розробили тривимірну модель, основна ідея якої полягає у тому, щоб чітко окреслити концепцію управління у військовому середовищі. Три виміри моделі – це повноваження, відповідальність і компетентність. Основна ідея моделі полягає у тому, що три її виміри повинні перебувати в постійному балансі стосовно один одного. Наприклад, позиція лідера з надмірною відповідальністю та повноваженнями у поєднанні з відсутністю особистої компетентності призводить до проблем з лідерством у робочому середовищі. У протилежному випадку, коли командир має надто мало відповідальності та повноважень, наслідком є зменшення його мотивації [14]. Автори пропонують практичний інструмент для вивчення структури військових організацій, значення традицій і культури у військовому командуванні, відбору і підготовки лідерів, планування кар’єри, а також підкреслюють важливість міжнародного співробітництва в межах досліджень особливостей військового управління.

У Великобританії також підхід до військового управління здійснюється через модель, яка охоплює лідерство, прийняття рішень і контроль. Трьома складовими командування є моральний (людський), фізичний (технічний) і концептуальний (доктринальний) [9]. Військове відомство підтримує реалізацію цих компонентів у роботі військового управління. Відносини між поняттями та їх значення у лідерстві змінюються при переході від одного рівня лідерства до іншого. Основними рівнями управління є бойове командування та вище командування. У бою командування є безпосереднім, тоді як у випадку вищого командування, воно – опосередковане.

Англєць К. Спейсі закликає до необхідності більш чіткого визначення аспектів військового управління та посилення взаємодії між ними. Він вважає, що культура, яка панує у військових організаціях, має сильний вплив на практику лідерства [16].

Г. Бреквел вивчав військове управління у межах організаційної складової, особливо під час проведення операцій з підтримки миру. Він наголошує на ефективності військового

управління в операційному середовищі, та на яке мають найбільший вплив:

- характер конфлікту;
- структура та порядок виконання завдань підрозділами;
- підготовка та чіткість постановки завдань і виконання процедур.

На думку Г. Бреквелла, ці компоненти впливають на робоче навантаження командира, його професійні обов'язки і стресостійкість. Наслідки проявляються у якості прийняття рішень командиром, його психічній стійкості та кількості помилок. Визначаючи ефективність військового управління, ця структура вважає взаємодію між операційним середовищем, організацією та військовим лідером найважливішою [9].

С. Джеффри припускає, що з наукової точки зору концепція військового управління за останні роки значно змінилася. Так, практичні компетенції, пов'язані з військовим управлінням, а саме: "...розуміння того, що таке військове управління, як воно працює, і способи, яким люди вчаться його застосовувати", змінилися [12]. Автор пропонує концепцію військового управління з трьома основними складовими: особовий склад, компетенції, інтерактивні та когнітивні навички. Формування цих складових сприяє особистісному розвитку військового лідера на основі повноцінного зворотного зв'язку. Тому компетенції і навички повинні базуватися на спостережуваній поведінці та її вимірюванні, а також мають бути достатньо універсальними.

Концепція німецького військового управління характеризується двома основними підходами: застосування принципів командування під час виконання завдання, а також, інтероперабельність і практична сумісність з принципами НАТО. Зміна операційного середовища у теперішній час – розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, вплив засобів масової інформації та особливості проведення сучасних операцій, є ключовими в концептуальному аналізі військового управління. У межах операційного середовища німецька концепція військового управління охоплює структуру організації, управлінські процедури, інформацію та особовий склад.

Зміни в операційному середовищі військового управління ускладнили та спричинили збільшення вимог до військових керівників. З точки зору підготовки лідерів, концепцію військового управління в німецькій системі підготовки військових фахівців розуміють як поняття, що включає особистість військового керівника, усвідомлення ним сутності професії офіцера, компетенцій, професійних знання, умінь та

навичок. Водночас структура і принципи управління організації створюють основу для сталого розвитку процесу управління, етапами якого є оцінка ситуації, планування, виконання та контроль. Структура німецького військового управління є організаційно спрямованою, а у підготовці керівників використовується особистісно орієнтований підхід.

Навички та вміння, необхідні для професійного становлення офіцера, визначено в Спільній оперативній доктрині збройних сил Норвегії. Ця доктрина чітко стверджує, що очікується від офіцера, який служить у різних військових підрозділах. Так, командування місією зазначено як основна філософія лідерства у збройних силах Норвегії. Частина доктрини стосується формування лідерських навичок і здібностей. Однією з освітніх концепцій є нова концепція розвитку лідерства, яка враховує багато факторів, що сприяють формуванню характеру та компетентності офіцера. Для того щоб розпочати професійну кар'єру офіцера у збройних силах Норвегії, військовослужбовець повинен поступити до військової академії на трирічний термін. Значна частина цієї освітньої програми стосується індивідуального розвитку у курсанта лідерських навичок та вмінь [11].

Норвезька концепція розвитку лідерських якостей офіцерського складу є концептуальним описом процесу формування військових лідерів. Лідерство та професійне становлення офіцера – складний процес, що охоплює різні види професійної діяльності, і викладач повинен брати до уваги вже набутий попередній досвід майбутніх офіцерів під час планування і проведення занять. Так, Концепція формування професійної компетентності офіцера охоплює три базові компоненти: особисту майстерність, фахову підготовку та соціальний рівень. Для формування професійної компетентності офіцера, потрібно набуди всі ці три компоненти, що й буде визначає, наскільки добре він здатний виконувати поставлені керівництвом завдання [11]. Майбутніх офіцерів ставлять у різні навчальні ситуації (завдання), де їм доводиться мати справу з невизначеністю, стресом і двозначністю. Потрапляючи в такі різні ситуації, курсанти підвищують здібності виношувати поставлені завдання (власну професійну компетентність) такий спосіб формують вольові якості. Отже, розвиток лідерства треба розглядати не лише як розвиток лідера, а як розвиток офіцера і його чи її здатність виконувати професійне завдання. Відповідно, становлення майбутнього офіцера також безпосередньо пов'язане з установками та

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ КРАЇН НАТО

цінностями, які формують основу рішень, які повинен приймати офіцер у службово-бойовій діяльності.

Найбільш деталізованим й уніфікованим описом концептуальних основ військового управління та підготовки військових керівників є Доктрина військового лідерства FM 22-100 збройних сил Сполучених Штатів Америки [10]. Її мета – створення теоретичної основи для використання у всіх аспектах підготовки військових керівників. Доктрина виступає передумовою розвитку військового лідера, забезпечуючи теоретичну основу для вимірювання рівня лідерства, оцінювання, керівництва розвитком особового складу різних відомств та забезпечення можливості самореалізації військових лідерів. Доктрина загалом визначає основні теоретичні положення, оскільки, незважаючи на своє призначення, вона не містить конкретних інструментів (анкет зворотного зв'язку та оцінювання), необхідних для безпосереднього забезпечення розвитку лідерських якостей військових керівників. Доктрина охоплює такі ключові поняття:

- цінності керівника військового підрозділу;
- особистість керівника та управлінські якості, що формують особистий стиль управління;
- цілеспрямований розвиток відомства та окремих осіб;
- три основні рівні управління;
- чотири основні сфери військового управління, які застосовуються до всіх рівнів;
- опис поведінки лідера для кожного рівня управління.

Професійні навички військового лідера визначаються чотирма основними компонентами діяльності – це вплив на інших людей, контроль процесу лідерства та його безперервний розвиток. Усі ці компоненти впливають один на одного. Доктрина так визначає концепцію військового лідерства: “Лідерство – це вплив на людей шляхом визначення мети, наряду та мотивації під час виконання покладених завдань та поліпшення організації” [10].

Доктрина визначає три основні рівні військового управління: безпосередній, організаційний і стратегічний. Безпосереднє військове управління – це управління службово-бойовою ситуацією та усіма підлеглими. На цьому рівні керівник може спостерігати за ситуацією і результатами діяльності. Рівень безпосереднього військового управління поширюється, залежно від ситуації та типу підрозділу.

На рівні організаційного управління відбувається керівництво сотнями, або тисячами

людей. Керівництво в основному опосередковане і відбувається через інших посадовців. Основні вимоги до управління такі ж, як і на рівні безпосереднього управління, але збільшуються складність, невизначеність і непередбачуваність рішень.

Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень військового управління, який охоплює вище командування збройних сил та управління обороною (негайне прийняття політичних рішень). Найважливішими обов'язками керівника стратегічного рівня є формування та передача бачення, окреслення стратегічного вибору, визначення структури організації, розподіл ресурсів, створення та підтримка потенціалу організації. Розмір і значимість прийняття рішень керівником стратегічного рівня є значними, вони впливають на діяльність навіть сотень тисяч людей. Управління на стратегічному рівні майже повністю опосередковане, тому вибір і відбір найближчих підлеглих дуже важливий для керівників на цьому рівні [10].

Відповідно до проведеного у США дослідження, було визначено 22 якості, військових керівників різних категорій, узагальнених у моделі “Основи ефективного лідерства”. У ній наведено перелік управлінських якостей для кожного рівня керівників. Так, на рівні безпосереднього військового управління керівник повинен володіти такими вміннями, як: управління різними категоріями підлеглих, урегулювання професійних конфліктних ситуацій, впливу на ведення переговорів, тимбилдингу. На рівні організаційного управління керівник має демонструвати: творче мислення, планування і оцінювання, управлінського контролю та інтеграції. Усі три рівні управління базуються на навичках: усної і письмової комунікації, ефективного врегулювання конфліктів, лідерства, міжособистісних стосунків, самоуправління, гнучкості, рішучості та технічній компетентності.

Водночас вимоги до лідера в збройних силах США охоплюють [17]:

- вміння застосовувати теорію лідерства на практиці в ролі командира підрозділу;
- здатність демонструвати високий рівень морально-етичної компетентності;
- вміння командувати та керувати підлеглими;
- вміння працювати та спілкуватись як командир у військовій ієрархічній структурі як по вертикалі, так і по горизонталі;
- вміння виконувати професійні обов'язки як ефективний член військового підрозділу;
- здатність демонструвати повагу до кожного підлеглого, який бере участь у виконанні поставлених професійних завдань;

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ КРАЇН НАТО

- здатність приймати рішення;
- високий рівень комунікативної компетентності;
- здатність до самовдосконалення з позиції теорії лідерства;
- усвідомлення перспектив особистого вдосконалення з точки зору лідерства.

Проте сьогодні дослідники теорії лідерства почали вказувати на небезпеку переоцінки ролі лідерів за рахунок керівників. Максвелл [13] поставив під сумнів роль лідерів, він, зокрема, підкреслив, що:

- лідери насправді менш важливі, ніж думають люди;
- лідери ефективні лише настільки, наскільки хороша ситуація, в якій вони потрібні;
- лідери часто маніпулюють людьми, і якщо їх не контролювати, вони часто можуть збити з правильного шляху всю організацію;
- що більша участь керівництва, то менша потреба в лідерах.

Висновки. Отже, підсумовуючи проведений аналіз підходів до розуміння сутності і особливостей формування управлінських умінь керівного складу в збройних силах країн НАТО, зазначимо, що нині професійна підготовка майбутніх офіцерів у ВВНЗ повинна базуватись не тільки на традиційних методах професійної підготовки, а й передбачати впровадження нових підходів, технологій для забезпечення формування якісно нових управлінських умінь офіцерів ЗСУ, відповідно до потреб ведення бойових дій в умовах російської агресії. У збройних силах країн-членів НАТО активно вивчаються функції управління у військовій сфері діяльності та шляхи підвищення ефективності формування управлінської компетентності керівного складу, акцент зміщується на розвиток концепції військового управління і адаптацію програм професійної підготовки для оперативного впровадження в освітньому процесі ВВНЗ. Складові управлінської компетентності майбутніх офіцерів збройних сил країн-членів НАТО базуються на принципах теорії управління людськими ресурсами і включають навички міжособистісної взаємодії, управління різними категоріями підлеглих, умінь оперативно приймати рішення за умов ускладнення обстановки, здатність урегулювати конфліктні ситуації у військовому колективі, професіоналізм, навички організаційного та особистісного лідерства, інтегративність та навички оперативної взаємодії в умовах проведення операцій з підтримки миру, заходів “Партнерства Заради Миру” тощо.

Таким чином, професійна підготовка майбутніх

офіцерів Збройних сил України передбачає активізацію впровадження досвіду формування управлінських умінь персоналу збройних сил країн НАТО в освітній процес вітчизняних ВВНЗ, що потребує подальшого вивчення інноваційних форм та методів формування управлінської компетентності керівного складу провідних збройних сил країн світу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балендр, А. В. Професійна підготовка фахівців з охорони кордону в країнах Європейського Союзу: теорія і практика: монографія. Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького, Хмельницький, 2020. 503 с.
2. Балендр, А. В. Особливості системи відбору та підготовки персоналу різних ланок Прикордонної охорони Фінляндії. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер.: Педагогічні та психологічні науки*, 2013 (3), 7–16.
3. Борисюк О. М. Характеристика професійної компетентності майбутніх офіцерів ОВС. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць*. Львів: ЛьвДУВС. 2014. Вип. 1. 292 с.
4. Петряев О. О. Контролююча поведінка керівника в процесі виконання управлінських рішень. *Зб. наук. пр. Сер. “Економіка: проблеми теорії та практики”*. Дніпропетровськ: ДНУ. Вип. 180. 2003. С. 138–143.
5. Черевко О. В. Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України: монографія: видавець Чабаненко Ю.А. Черкаси. 2018. 312 с.
6. Ягупов, В. В., Свистун, В. І., 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. Сер.: Педагогічні та психологічні науки*, 2013. (4), С. 291–301.
7. Anderson, L. & Johansson, E. Developing Military Leadership by Making Leadership Problems Visible. Sweden National Defence College, Department of Leadership. 1999. Klaria AB Tryckeri, Karlstad.
8. Breakwell, G. Commander Effectiveness in Multi-National Peace Support Operations. *2nd International Workshop and Symposium on the Human in Command: Peace Support Operations 2000 (HIC2000)*, Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands.
9. Department of the Army Military leadership (Field manual FM-22-100). Washington DC: U.S. Government Printing Office. 1999. <http://155.217.58.58/cgi-bin/atdl.dll/fm/22-100/>
10. Forsvarsstaben Forsvarssjefens grunnsyn pe ledelse i Forsvaret (The Norwegian chief of defenders fundamental view on leadership in the Norwegian armed forces). Oslo: Forsvarsstaben. 2012.
11. Jeffery, C. Skills Required for Future Senior Commanders. *2nd International Workshop and Symposium on the Human in Command: Peace Support*

Operations 2000 (HIC2000), Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands.

12. Maxwell, J. C. Leadership. Gabal: Offenbach.2002.

13. Pigeau, R. & McCann, C. What is a Commander? *2nd International Workshop and Symposium on The Human in Command: Peace Support Operations 2000 (HIC2000)*, Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands.

14. Soroka, O., S. Kalaur, and A. Balendr. Monitoring of corporate culture formation of specialists of social institutions. *Postmodern Openings*, 2020. 11 (1Sup1), 218–233.

15. Spacey, K. The Centre of the Model – Leadership. *2nd International Workshop and Symposium on The Human in Command: Peace Support Operations 2000 (HIC2000)*, Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands.2000.

16. Townsend, P. L., & Gebhardt, J. E. Five-star leadership. New York: John Wiley & Sons.1997.

REFERENCES

1. Balendr, A. V. (2020). Professional training of border guards in the European Union countries: theory and practice [Profesiyna pidhotovka fakhivtsiv z okhorony kordonu v krayinakh Yevropeys'koho Soyuzu: teoriya i praktyka]. *Monograph*. National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after B. Khmelnytskyi, Khmelnytskyi, 503 p. [in Ukrainian].

2. Balendr, A. V. (2013). Peculiarities of the system of selection and training of personnel of various branches of the Border Guard of Finland [Osoblyvosti systemy vidboru ta pidhotovky personalu riznykh lanok Prykordonnoyi okhorony Finlyandi]. *Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Service of Ukraine*. Ser.: Pedagogical and psychological sciences, (3), 7–16. [in Ukrainian].

3. Borysyuk, O. M. (2014). Characterization of the professional competence of future officers of the Ukrainian Armed Forces [Kharakterystyka profesynoyi kompetentnosti maybutnikh ofitseriv ZSU]. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Psychological series: collection of scientific works*. Lviv, Vol. 1. 292 p. [in Ukrainian].

4. Petryaev, O.O. (2003). Controlling behavior of the manager in the process of implementation of management decisions [Kontrolyuyucha povedinka kerivnyka v protsesi vykonannya upravlinskykh rishen]. *Coll. of science works. Ser. "Economics: problems of theory and practice"*. Dnipropetrovsk: DNU. Vol. 180. pp. 138–143. [in Ukrainian].

5. Cherevko, O.V. (2018). Administrative aspect of financial security of Ukraine [Upravlinskyi aspekt

zabezpechennya finansovoyi bezpeky Ukrayiny]. *Monograph*: publisher Chabanenko Yu.A. Cherkasy 312 p. [in Ukrainian].

6. Yagupov, V. V., Svistun, V. I., Kryshchal, M. A., & Korol, V. M. (2013). Managerial culture and competence of managers as a systemic psychological and pedagogical problem [Upravlins'ka kul'tura i kompetentnist kerivnykiv yak systemna psykholoho-pedahohichna problema]. *Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Service of Ukraine. Ser.: Pedagogical and psychological sciences*, (4), pp.291–30. [in Ukrainian].

7. Anderson, L. & Johansson, E. (1999). Developing Military Leadership by Making Leadership Problems Visible. Sweden National Defence College, Department of Leadership. Klaria AB Tryckeri, Karlstad. [in English].

8. Breakwell, G. (2000). Commander Effectiveness in Multi-National Peace Support Operations. *2nd International Workshop and Symposium on the Human in Command: Peace Support Operations 2000 (HIC2000)*, Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands. [in English].

9. Department of the Army (1999). Military leadership (Field manual FM-22-100). Washington DC: U.S. Government Printing Office. <http://155.217.58.58/cgi-bin/atdl.dll/fm/22-100/> [in English].

10. Forsvarsstaben (2012). Forsvarssjefens grunnsyn pe ledelse i Forsvaret (The Norwegian chief of defenders fundamental view on leadership in the Norwegian armed forces). Oslo: Forsvarsstaben. [in English].

11. Jeffery, C. (2000). Skills Required for Future Senior Commanders. *2nd International Workshop and Symposium on The Human in Command: Peace Support Operations 2000 (HIC2000)*, Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands. [in English].

12. Maxwell, J. C. (2002). Leadership. Gabal: Offenbach. [in English].

13. Pigeau, R. & McCann, C. (2000). What is a Commander? *2nd International Workshop and Symposium on The Human in Command: Peace Support Operations 2000 (HIC2000)*, Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands. [in English].

14. Soroka, O., S. Kalaur, and A. Balendr. (2020). Monitoring of corporate culture formation of specialists of social institutions. *Postmodern Openings*, 11 (1Sup1), pp.218–233. [in English].

15. Spacey, K. (2000). The Centre of the Model – Leadership. *2nd International Workshop and Symposium on the Human in Command: Peace Support Operations 2000 (HIC2000)*, Royal Netherlands Military Academy, Breda, Netherlands. [in English].

16. Townsend, P. L., & Gebhardt, J. E. (1997). Five-star leadership. New York: John Wiley & Sons. [in English].

Стаття надійшла до редакції 10.05.2022



“Розкажи – і я забуду, покажи – і я пізнаю, дай зробити самому – і я зрозумію”.

Китайське прислів'я

