

УДК 355.318.1:355.237(477)

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.2025851>

ORCID 0000-0003-3776-0823

## ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНО- ТАКТИЧНОГО РІВНЯ

Євген Денисенко

*У статті на засадах сучасних наукових підходів розглянуто проблему формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня Національної гвардії України. До розлогих аналітичних матеріалів долучено комплекс сучасних нормативних джерел і даних масової практики підготовки військових спеціалістів; проведено з'ясування педагогічної сутності основної дефініції дослідження – «адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня» як професійно-особистісної структури якостей та особливого стану готовності особистості до професії офіцера, що відображує знання основ національно-патріотичного виховання, здатності до вольового й лідерського впливу на військовослужбовців, цінності захисту правопорядку в умовах громадянського суспільства та розвитку особистості кожного фахівця як компетентного, відповідального, здатного до постійного самовдосконалення офіцера оперативно-тактичного рівня з науковим, адміністративним і управлінським світоглядом, розвинутим творчим мисленням, командира, спроможного й готового ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ним як суб'єктом управління в різних військових структурах, підрозділах і навчальних закладах, здатного нароцувати власний управлінський практичний досвід в умовах повсякденної діяльності та реальних обставинах виконання бойових завдань»; удосконалено систему методів, форм і засобів, забезпечення ефективного формування адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури в процесі професійної підготовки.*

*Запропоновано для реалізації в освітньому процесі Національної академії Національної гвардії України педагогічну технологію формування адміністративно-управлінської культури слухачів магістратури спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» та наведено приклади її реалізації у ході професійної підготовки.*

**Ключові слова:** адміністративно-управлінська культура, Національна гвардія України, професійна підготовка офіцерів оперативно-тактичного рівня, технологія формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів.

**Актуальність проблеми** зумовлена пріоритетністю завдань військових закладів вищої освіти щодо формування в майбутніх офіцерів готовності до свідомого захисту Батьківщини, розвитку компетентностей командира та лідера й відповідних якостей їхніх підлеглих. Вона загострюється в умовах ведення бойових дій на сході України, коли значну увагу держави зосереджено на військово-патріотичному вихованні її громадян, ефективності управління військами та відповідних вимогах до адміністративно-управлінських якостей майбутніх фахівців як результату професійної підготовки офіцерів оперативно-тактичного рівня. Загальні засади реалізації таких завдань визначено Законами України «Про оборону України» та «Про Національну гвардію України», Указом Президента України «Про Стратегію національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки» та іншими нормативно-правовими актами, у яких акцентовано на наявності у військових командирів культурологічно-

компетентнісних ознак високого рівня сформованості адміністративно-управлінської культури. Водночас підготовку майбутніх офіцерів нині недостатньо зорієнтовано на сучасні суспільні пріоритети, особистісну та професійну самоактуалізацію й саморозвиток в адміністративно-управлінській діяльності, озброєння методиками та засобами самоменеджменту, які забезпечують спроможність стати творчим суб'єктом у непростих умовах військової інтервенції сусідньої держави.

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

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

**Виклад основного матеріалу.** У процесі аналізу джерел з проблеми з'ясовано, що кожна суспільна організація (зокрема військова) є складною соціальною (соціотехнічною) системою, яка певним чином упорядкована й має загальну мету, тому *системний науковий підхід* розглядає військову організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які, постійно взаємодіючи, визначають її властивості (цілісність, взаємопов'язаність, синергізм (емергентність), адаптивність, гомеостатичність); основними елементами такої організації вчені вважають сили (людей), засоби (техніку), мету, структуру, завдання, технології, організаційну культуру. При *процесному (діяльнісному) підході* військове управління розуміють як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, групи таких дій називають функціями управління (планування, організування, мотивування, контролювання); *ситуаційний підхід* передбачає вивчення залежності методів і прийомів, стилів керівництва, функцій та форм взаємодії від конкретного набору обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу. До універсальних законів управління, які впливають на військову організацію, належать такі: відповідності управління станові розвитку суспільства; спеціалізації управління; інтеграції управління; оптимального поєднання централізації й децентралізації; демократизації управління; закон часу в управлінні [1; 2; 4; 7; 12; 18].

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

Важливо, що окремих військовослужбовців у контексті *особистісного підходу* також розглядають як об'єктів (суб'єктів) військового управління [5; 6; 13].

Нормативні джерела з проблеми специфікою військових підрозділів Національної гвардії України визнають виконання покладених на них службово-бойових завдань постійно. Службово-бойову діяльність планового характеру прийнято називати бойовою службою, під якою розуміють застосування підрозділів, частин і з'єднань НГУ у звичайній оперативній обстановці при виконанні завдань з патрулювання, охорони, конвоювання тощо в постійній готовності до дій за надзвичайних обставин (ситуацій), тому управління силами й засобами, що залучаються до виконання службово-бойових завдань, має здійснюватися так, щоб забезпечувалася висока ефективність їх дії на основі раціональної розстановки, своєчасного маневрування, високої активності несення служби, підтримувалася постійна готовність до виконання завдань, які виникають при раптових ускладненнях обстановки, пов'язаних з різкими змінами, що вимагає від командирів особливих знань, умінь, цінностей ставлення до підлеглих, які власне й характеризують цих командирів як професіоналів військового управління [16; 20].

Особливістю сучасного військового управління вважають його зорієнтованість на військове лідерство. Аналіз зарубіжних матеріалів свідчить: якщо в англomовних країнах нині говорять про військове управління, то переважно застосовують термін «Military Leadership» (в армії США командири всіх ступенів керуються польовим статутом FM 22-100 Military Leadership). Військове лідерство (здатність керувати) нині тлумачать як результат продуманої системи професійного навчання й виховання, адже реалізація особистістю управлінських рішень у військовій справі передбачає свідомий ризик, на який мусять іти виконавці, головним мотивом дій яких є не матеріальне стимулювання, а почуття відповідальності за безпеку країни. У цьому контексті значущим є ставлення до персоналу військової організації як до людських ресурсів, що автоматично актуалізує проблему орієнтації на людину в середовищі військових командирів, а ефективне управління людськими ресурсами зумовлює наявність умінь не лише розуміти себе та підлеглих, а й бажання командира стати на позицію підлеглих та прийняти їхню думку [9; 11; 13].

Методолого-теоретичний інструментарій *культурологічного наукового підходу* передбачає врахування характеру, особливостей, стилю організаційної культури, які виявляються в поведінці й реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, у їхніх судженнях, відносинах, способах розв'язання проблемних ситуацій, в обладнанні та внутрішній естетиці тощо. У військовій організації існують усталені заповіді, неписані норми поведінки, ритуальні заходи, традиції, символи, герої тощо, поділ праці за наявними рівнями структурної підпорядкованості та притаманна цим рівням специфіка. Військова організаційна культура містить структурний компонент, який відображає те, що командири становлять одну з найбільш значущих груп управлінського персоналу, а їхню управлінську працю вважають найскладнішою [5; 10; 15; 17].

У руслі провідних науково-педагогічних підходів становлення особистості кожного майбутнього офіцера вчені і педагоги-практики розглядають як формування компетентного, відповідального, здатного до постійного самовдосконалення фахівця з досконалим науковим, професійним, адміністративним і управлінським світоглядом, розвинутим творчим практичним мисленням, готового ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ним як суб'єктом управління в різних структурах та установах, а також спроможного неперервно нарощувати свій потенціал і практичний досвід командира в складних умовах сучасного інформаційного суспільства та реальних бойових дій на сході країни; у такому контексті культуру розуміють як

систему освіти й виховання та специфічний спосіб спадкоємності суспільних надбань людства з метою соціалізації особистості, її професійної підготовки й усебічного гармонійного розвитку, а адміністративно-управлінську культуру офіцера – як сукупність певних правил поведінки, засіб осмисленої культурно-перетворювальної діяльності з метою забезпечення високого рівня розвитку військової справи та реалізації владних повноважень у цій сфері. Зазначене потребує розробки сучасних педагогічних технологій підготовки офіцерів, особливо – оперативно-тактичного рівня [3; 7; 19].

При проектуванні технології формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів НГУ нами враховано основні нормативні параметри галузі 25 «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» спеціальності 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» та освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня, який забезпечує повну вищу військову оперативно-тактичну освіту з кваліфікацією «магістр військового управління, службово-бойового застосування військових частин, з'єднань Національної гвардії України, офіцер оперативно-тактичного рівня». Важливою вимогою цієї спеціальності є не менш ніж 5-річний стаж служби на посадах офіцера тактичного рівня. Об'єктами професійної діяльності офіцера-випускника цієї спеціальності є військові частини (з їхнім особовим складом, озброєнням, військовою й спеціальною технікою та спеціальними засобами) й органи управління оперативно-територіальними об'єднаннями (ОТО) Національної гвардії України [14; 20].

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

*Концептуальний компонент* педагогічної технології містить: *мету* – формування мотивації до свідомого захисту Батьківщини, розвиток якостей командира й лідера, організаційних цінностей; *методологічні підходи* – культурологічний, компетентнісний, системний, ситуаційний, особистісний, особистісно-соціальний, діяльнісний, технологічний; *складники* адміністративно-управлінської культури – когнітивно-інформаційна, функціональна, аксіологічна. Пропонована технологія відповідає *принципам* наступності й безперервності, гуманізації та демократизації, культурозумовленості, системності, самоактивності й саморегуляції, комплексності та міждисциплінарної інтегрованості. *Завдання технології* – розвиток особистості слухача магістратури оперативно-тактичного рівня як компетентного, відповідального, здатного до безперервного самовдосконалення офіцера з науковим, адміністративним і управлінським світоглядом, цінностями громадянина й командира, розвинутим творчим мисленням, готового вирішувати комплекс поставлених завдань, нарощувати практичний досвід.

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

уведено низку актуальних питань розвитку адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів до змісту дисциплін обох циклів та етапів підготовки [14].

Для забезпечення ефективності *операційно-методичного компонента* технології в структурі процесу формування адміністративно-управлінської культури магістрів НГУ виокремлено два етапи: I – *початковий оперативно-тактичний* (суб'єктами формування є вчорашні офіцери тактичного рівня); на цьому етапі проходить вивчення загальних та професійних дисциплін (психологія військового управління, управління соціальними процесами у військових колективах, національна безпека України, основи воєнної науки, тактика Національної гвардії України тощо); набуття практичних навичок виконання обов'язків командира батальйону, заступника командира полку (бригади), командира полку (бригади), навичок командування батальйоном; II – *основний науково-дослідний* (суб'єкти підготовки – слухачі II курсу магістратури ВВЗО НГУ, які виконують магістерську кваліфікаційну роботу); етап призначено для завершення вивчення професійних дисциплін (оперативне мистецтво Національної гвардії України, загальна тактика, управління повсякденною діяльністю військової частини Національної гвардії України, управління військами та служба штабів Національної гвардії України); набуття практичних навичок виконання обов'язків заступника начальника управління оперативно-територіального об'єднання (ОТО), начальника управління ОТО; навичок командування батальйоном (полком, бригадою) у ході військової практики [6; 14].

Технологією передбачено, що як *адміністратор* командир використовує свої владні повноваження для забезпечення дій військової організації відповідно до нормативних актів, дотримання виконавчої дисципліни, у субординаційних рівнях вживає заходів для того, щоб не допустити багатоначальності; разом із заступниками (штабом) розробляє й реалізує кадрову політику – комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку й переміщення кадрів з метою запобігання можливих конфліктів, безвідповідальної поведінки підлеглих, орієнтуючи їх на ефективне виконання службових обов'язків; адміністративна позиція офіцера сконцентрована на діяльності з прийняття управлінських рішень, що у військовій сфері є його виключною прерогативою; як *організатор* – створює умови для плідної спільної служби (праці), цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління, службовій і службово-бойовій діяльності, що зумовлює наявність уміння виділяти головні завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси, встановлювати в кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних висновків, здатність працювати з людьми й управляти самим собою; як *вихователь* – є посередником і нейтралізатором різних видів конфліктів, надає консультаційну допомогу підлеглим у пристосуванні до вимог служби в конкретній військовій організації, постійно взаємодіє з колегами, підлеглими, старшими начальниками, військовими й цивільними установами, іншими людьми та організаціями, безпосередньо чи побічно пов'язаними з діяльністю підпорядкованого підрозділу (ланки військової організації); також виконує *проектувальну* і *контрольну* функції, що входять до управлінського аспекту культури [8; 20; 21].

До арсеналу командира віднесено *методи прийняття раціональних управлінських рішень*: групові або колективні (метод Дельфі, система кільцевого опитування, «мозковий штурм»); кількісні (математичне лінійне програмування, метод ігор і статистичних рішень, метод статистичних випробувань (Монте-Карло); метод дослідження операцій з використанням моделей – загальноуправлінських і специфічних військових, метод натурного експериментування та військові навчання); група методів послідовної й паралельної взаємодії тощо. *Методами організації взаємодії* є надання вказівок,

розігрування основних тактичних епізодів дій із заслуховуванням доповідей або їх поєднанням; застосовують також *класичні методи управлінської науки* (економічні, організаційно-розпорядчі, соціальної мотивації, владної мотивації, соціально-психологічні, правові тощо). Провідними формами діяльності визначено службові наради (планова та непланова, інформаційна (інструктивна, оперативна або диспетчерська, проблемна або дискусійна і комбінована); бесіди, прийом підлеглих і відвідувачів з особистих питань, інструктажі особового складу військових нарядів (варт) тощо [8; 10; 22].

Результатом професійної підготовки за пропонованою технологією є сформована адміністративно-управлінська культура, що передбачає наявність специфічних особистісних якостей з ознаками цінностей, здатність посилити довіру й повагу, мотивувати тих, із ким офіцери оперативно-тактичного рівня вступають у контакти. Названі цінності визначаємо як ознаки аксіологічної складової культури, з якою узгоджено зміст таких показників: високе почуття відповідальності й відданості військовій справі; чесність і справедливість у ставленні до підлеглих та керівництва; прагнення бути лідером, переконувати й вести за собою людей; гуманне, доброзичливе ставлення до військовослужбовців, незалежно від їхнього становища в організаційній ієрархії; урівноваженість, чіткість і креативність мислення, ініціативність у досягненні визначених цілей; здатність швидко відновлювати свої фізичні й духовні сили, критично оцінювати власну діяльність, безперервно самовдосконалюватися.

Конкретними завданнями формування експериментальної роботи, яка охоплювала 90 слухачів магістратури оперативно-тактичного рівня Національної академії Національної гвардії України, обрано: забезпечення поетапного вивчення основних циклів навчальних дисциплін і проведення формування адміністративно-управлінської культури слухачів ЕГ на основі теоретично обґрунтованої технології; забезпечення єдності теорії і практики в процесі виконання слухачами магістерських кваліфікаційних досліджень з відповідної проблематики; організація активної роботи слухачів з формування адміністративно-управлінської культури під час проходження військової практики; підготовка викладачів і керівників практики до реалізації визначених вимог. Як методичний інструментарій застосовано індивідуально-креативні технології самоменеджменту, моделювання поведінки особистості в кризових ситуаціях, методики самодіагностики особистісних якостей і управлінських можливостей майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня, розроблені І. Кравченко, Л. Кравченко, О. Торічним; рекомендації фахівців з військового управління Є. Башкатова, А. Пожидаєва, С. Полторака, І. Роліна, С. Стародубцева, В. Тробюка, О. Шаповала, О. Флоріна та ін. [9; 10; 19; 20]

У підсумку експериментальної роботи як позитив майбутні магістри військового управління визначили застосування викладачами різних дидактичних засобів: активних методів навчання, демонстрацій, проблемного викладу матеріалу, стимулювання самостійної роботи впродовж усього періоду впровадження експериментальної технології. Результатом дослідження стало також те, що всі 90 слухачів змогли успішно захистити свої магістерські кваліфікаційні роботи, чітко й вичерпно відповісти на поставлені запитання та отримали 72% оцінок «відмінно». У цьому контексті слухачами також відзначено своєчасність інтегрованого поєднання психолого-педагогічних і військово-управлінських знань для розвитку їхньої адміністративно-управлінської культури як майбутніх офіцерів оперативно-тактичного рівня.

**Висновок.** Результатом дослідницької роботи стали рекомендації учасникам освітнього процесу професійної підготовки щодо впровадження пропонованої технології: *слухачам магістратури* – постійно підвищувати власний рівень адміністративно-

управлінської культури, нарощувати управлінський практичний досвід та оволодівати індивідуальними технологіями самоменеджменту; *викладачам фахових дисциплін НАНГУ* – лекційні і практичні заняття проводити з урахуванням вимог інтеграції інформаційного матеріалу та уникати його повторень і дублювання; *організаторам підготовки* – забезпечувати єдність теорії та практики в процесі виконання магістерських кваліфікаційних робіт слухачами магістратури оперативно-тактичного рівня шляхом розробки й удосконалення відповідного теоретичного та науково-методичного забезпечення.

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

### ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи теорії та практики управління. Львів. : Світ, 1993. 201 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии. М.: ИПО МО Россия, 1995. 336 с.
4. Блейк Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления. К, 1996.
5. Бондаревская Е.В., Кульневич С.В. Педагогика: личность в гуманистических теориях и системах воспитания. Ростов-на-Дону: Учитель, 1999. 563 с.
6. Бухун А.Г. Розвиток громадянської компетентності майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки : автореф. дис... канд. пед. наук. : 13.00.04 / А.Г. Бухун ; Полтав. нац. пед. ун-т імені В.Г. Короленка. Полтава. 2017. 20 с.
7. Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: Організаційний аспект [Монографія]. К.: *Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України*, 1998. 144 с.
8. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; [головний ред. В.Г. Кремень]. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
9. Кравченко І. В. Формування навчально-виховних груп у вищих військових закладах освіти : Навч. посіб. Полтава: ВІТІ НТУУ «КПІ», 2009. 264 с.
10. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: Монографія. Полтава: Техсервіс, 2006. 420 с.
11. Лидерство: психологические проблемы в бизнесе: по материалам американских исследований / Под ред. Г. Н. Ушаковой. Дубна: Феникс, 1997. 176 с.
12. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. К. : УАДУ, 1998. 160 с.
13. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посіб. для студ. вищих навч. закл. Івано-Франківськ: Плай, 2003. 694 с.
14. Освітньо-професійна програма підготовки слухачів факультету №1 другого (магістерського) рівня вищої освіти. Національна гвардія України, Національна академія Національної гвардії України. Харків, 2016. 59 с.
15. Петровський П. М. Гуманітарна складова сучасної адміністративної культури. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 3 (22). 2008. С. 1–9.
16. Про внесення змін до Закону України «Про Національну гвардію України». – zakon.rada.gov.ua/laws/show/920-19.
17. Ребкало В. Культура владних відносин : зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. Одеса, 2006. Вип. 3 (27). С. 25–35.

18. Сухомлинська О. В. Громадянське виховання і сучасна освіта: від здобутого – до нових аспектів і наголосів. Педагогіка і психологія. 2015. №2. С. 5-13.
19. Торічний О. В. Теорія і практика формування військово-спеціальної компетентності майбутніх офіцерів – прикордонників у процесі навчання : [моногр.]. Хмельницький : Вид-во Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2012. 536 с.
20. Управління повсякденною діяльністю підрозділів : навч. посіб. О. П. Флорін, І. Ф. Ролін, О. М. Шаповал та ін. ; за ред. С. Т. Полторака. Хаврків : Акад. ВВ МВС України, 2011. 379 с.
21. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М., 1992. 502 с.
22. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М.: Народное образование, 1999. 432 с.

#### REFERENS

1. Andrushkiv B.M., Kuz`min O.Ye. Osnovy` teorii i ta prakty`ky` upravlinnya [Fundamentals of the theory and practice of management]. L`viv. : Svit, 1993. 201 s.
2. Ansoff Y`. Strategy`cheskoe upravleny`e [Strategic management]. M.: Экономы`ка, 1989. 519 s.
3. Bepal`ko V.P. Pedagogy`ka y` progressy`vnye texnologiy`y` [Pedagogy and progressive technologies]. M.: Y`PO MO Rossy`ya, 1995. 336 s.
4. Blejk R., Muton Dzh. S. Nauchnye metody upravleny`ya [Scientific methods of management]. K, 1996.
5. Bondarevskaya E.V., Kul`nev`ch C.B. Pedagogy`ka: ly`chnost` v gumany`sty`chesky`x teory`yax y` sy`stemax vospyt`ny`ya [Pedagogy: personality in humanistic theories and systems of upbringing]. Rostov-na-Donu: Uchy`tel`, 1999. 563 s.
6. Buxun A.G. Rozvy`tok gromadyans`koyi kompetentnosti majbutnix oficeriv Nacional`noyi gvardiyi Ukrayiny` u procesi profesijnoyi pidgotovky` [Development of civil competency of future officers of the National Guard of Ukraine in the process of training] : avtoref. dy`s... kand. ped. nauk. : 13.00.04 / A.G. Buxun ; Poltav. nacz. ped. un-t imeni V.G. Korolenka. Poltava. 2017. 20 s.
7. Gayevs`ky`j B. A., Rebkalo V. A. Kul`tura derzhavnogo upravlinnya: Organizacijny`j aspekt [Culture of Public Administration: Organizational Aspect] [Monografiya]. K.: Vy`d-vo Ukrayins`koyi Akademiyi derzhavnogo upravlinnya pry` Prezy`dentovi Ukrayiny`, 1998. 144 s.
8. Ency`klopediya osvity` [Encyclopedia of Education] / Akad. ped. nauk Ukrayiny` ; [golovny`j red. V.G. Kremen`]. K. : Yurinkom Inter, 2008. 1040 s.
9. Kravchenko I. V. Formuvannya navchal`no-vy`xovny`x grup u vy`shhy`x vijs`kovy`x zakladax osvity` [Formation of educational groups in higher military educational institutions] : Navch. posib. Poltava: VITI NTUU «KPI», 2009. 264 s.
10. Kravchenko L. M. Neperervna pedagogichna pidgotovka menedzhera osvity` [Continuous pedagogical training of the education manager]: Monografiya. Poltava: Textservis, 2006. 420 s.
11. Ly`derstvo: psy`xology`chesky`e problemy v by`znesi: po matery`alam amery`kansky`x y`ssledovany`j [Leadership: Psychological Problems in Business: Based on American Studies] / Pod red. G. N. Ushakovej. Dubna: Feny`ks, 1997. 176 s.
12. Ny`zhny`k N. R., Mashkov O. A. Sy`stemny`j pidxid v organizaciyi derzhavnogo upravlinnya [System approach in the organization of public administration]. K. : UADU, 1998. 160 s.
13. Orban-Lembry`k L. E. Psy`xologiya upravlinnya [Psychology of management]: Posib. dlya stud. vy`shhy`x navch. zakl. Ivano-Frankivs`k: Plaj, 2003. 694 s.
14. Osvitn`o-profesijna programa pidgotovky` sluxachiv fakul`tetu #1 drugogo (magisters`kogo) rivnya vy`shhoyi osvity` [Educational and professional training program for students of faculty №1 of the second (master's) level of higher education]. Nacional`na gvardiya Ukrayiny`, Nacional`na akademiya Nacional`noyi gvardiyi Ukrayiny`. Xarkiv, 2016. 59 s.



15. Petrovs`ky`j P. M. Gumanitarna skladova suchasnoyi administraty`vnoyi kul`tury` [Humanitarian component of modern administrative culture]. Teoriya ta prakty`ka derzhavnogo upravlinnya. Vy`p. 3 (22). 2008. S. 1–9.
16. Pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrayiny` «Pro Nacional`nu gvardiyu Ukrayiny`» [On Amendments to the Law of Ukraine "On the National Guard of Ukraine"]. – zakon.rada.gov.ua/laws/show/920-19.
17. Rebkalo V. Kul`tura vladny`x vidnosy`n [Culture of power relations]: zb. nauk. pr. Odes. region. in-tu derzh. upr. Odesa, 2006. Vy`p. 3 (27). S. 25–35.
18. Suxomly`ns`ka O. V. Gromadyans`ke vy`xovannya i suchasna osvita [Civic education and modern education: from the acquired - to new aspects and accents]: vid zdobutogo – do novy`x aspektiv i nagolosiv. Pedagogika i psy`xologiya. 2015. #2. S. 5-13.
19. Torichny`j O. V. Teoriya i prakty`ka formuvannya vijs`kovo-special`noyi kompetentnosti majbutnix oficeriv – pry`kordonny`kiv u procesi navchannya [The theory and practice of formation of military special competence of future officers - border guards in the process of training] : [monogr.]. Xmel`ny`cz`ky`j : Vy`d-vo Nacional`noyi akademiyi Derzhavnoyi pry`kordonnoyi sluzhby` Ukrayiny` imeni B. Xmel`ny`cz`kogo, 2012. 536 s.
20. Upravlinnya povsyakdennoyu diyal`nistyu pidrozdiliv [Management of the daily activities of the divisions] : navch. posib. O. P. Florin, I. F. Rolin, O. M. Shapoval ta in. ; za red. S. T. Poltoraka. Xavriv : Akad. VV MVS Ukrayiny`, 2011. 379 s.
21. Fajol` A., Эмerson G., Tejlor F., Ford G. Upravleny`e – это наука y` y`sskustvo [Management is science and art]. M., 1992. 502 s.
22. Shepel` V.M. Chelovekovedcheskaya kompetentnost` menedzhera. Upravlencheskaya antropology`ya [Human competence of the manager. Management Anthropology]. M.: Narodnoe obrazovany`e, 1999. 432 s.

**Denysenko Ye.**

#### **FEATURES OF ADMINISTRATIVE AND MANAGERIAL CULTURE OF FUTURE OFFICERS OF OPERATIVE-TACTICAL LEVEL**

*In the article, based on the ideas and provisions of modern scientific approaches, the state of the problem under investigation in domestic and foreign theoretical sources and the experience of mass educational practice are analyzed, the basic conceptual constructs of work are examined, the pedagogical essence of the definition «administrative and managerial culture of future officers of the operational and tactical level» is determined; its criteria, levels and indicators are determined. The substantive and organizational and methodical bases of the process of formation of the administrative and managerial culture of future officers of the operational-tactical level of specialty 253 «Military management (by types of armed forces)» are formed; the technology of formation of administrative and managerial culture of future officers of the operational-tactical level of the National Guard of Ukraine has been developed and tested in the process of professional training of specialists; formulated recommendations to participants in the educational process of professional training on the implementation of the proposed technology.*

*Developed effective pedagogical technology for the formation of administrative and managerial culture of future officers in the process of professional training of specialists in higher military educational institutions in the unity of conceptual, content, operational-methodical, diagnostic-productive components; the pedagogical essence and components (cognitive-informational, functional, axiological) of administrative and managerial culture of the future officers of the National Guard of Ukraine are determined; the content of the conceptual construct «administrative and managerial culture» future officers as a professional-personal structure of qualities and a special state of readiness of an individual for the profession of an officer, reflecting the knowledge of the fundamentals of national-patriotic education, the ability to volitional and leadership influence on the military servicemen, the values of the protection of the law and order in the conditions of civil society and the development of the personality of each specialist as a competent, responsible, able to continuously improve the officer operational-tactical level with scientific, administrative and managerial outlook, developed creative thinking, commander, able and ready to effectively address the whole complex of*

*managerial the tasks facing him as the subject of management in various military structures, units and educational institutions capable of to increase own managerial practical experience in conditions of daily activity and real circumstances of carrying out of combat tasks.*

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

Надійшла до редакції 26.02.2018 р.