

Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право

УДК 355.23;339.19

Павленко Олег Анатолійович

кандидат педагогічних наук,

начальник кафедри загальновійськових дисциплін

Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Pavlenko Oleg

PhD in Pedagogy,

Head of the Combined Military Disciplines Department

Military Institute of Telecommunication and Information Technologies

named after the Heroes of Kruty

ORCID: 0000-0001-8752-1949

Діхтієвський Петро Васильович

доктор юридичних наук, професор,

завідувач кафедри адміністративного права і процесу

Навчально-науковий інститут права

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Dikhtievskiy Petro

Doctor of Juridical Sciences, Professor,

Head of the Department of Administrative Law and Proceedings

Educational and Scientific Institute of Law of

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0001-9452-5008

**СПЕЦИФІКА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ
ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОФЦЕРІВ ПІДРОЗДІЛІВ ЗВ'ЯЗКУ:
УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

SPECIFICITY OF PROFESSIONAL ACTIVITY AND PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE COMMUNICATION UNITS OFFICERS: MANAGEMENT ASPECT

Анотація. У статті розкрито особливості професійної діяльності та професійної підготовки майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку Збройних сил України під час навчання у вищих військових навчальних закладах України. Визначено, що нині, у професійній підготовці майбутніх офіцерів об'єктивно необхідним є побудувати педагогічну систему формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку під час навчання у вищих військових навчальних закладах України. Аналіз нормативно-правових актів, статутів ЗСУ, професійних обов'язків і характеру діяльності офіцерів-зв'язківців свідчать про управлінську спрямованість їх роботи, необхідність керувати діяльністю особового складу, відповідати за їх професійну підготовку, а також відображати систему службово-бойових функцій, типових завдань діяльності й умінь вирішувати завдання діяльності офіцерів ЗСУ. Результати аналізу програм вивчення навчальних дисциплін Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут бакалаврського рівня підготовки, надають можливість зробити висновок, що для виконання майбутніми офіцерами-зв'язківцями типових функцій від них вимагається сформованість високого рівня управлінської компетентності. Для ефективного вирішення завдань управління підрозділами зв'язку командир повинен у різних формах управлінської діяльності використовувати сучасні науково обґрунтовані методи управління та володіти відповідним характером і стилем мистецтва управління. Перспективами подальших наукових пошуків є обґрунтування концепції формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку Збройних сил України.

Ключові слова: адміністрування, військова професійна освіта, професійна підготовка, професійна діяльність, управлінські компетенції, офіцери підрозділів зв'язку, війська зв'язку та кібербезпеки, Збройні Сили України, Міністерство оборони України.

Summary. The article reveals the peculiarities of professional activity and professional training of future officers of the contact units of the Armed Forces of Ukraine during their studies at higher military educational institutions of Ukraine. It was determined that in the professional training of future officers it is objectively necessary to build a pedagogical system for the formation of managerial competence of future officers of contact units during their study at higher military educational institutions of Ukraine. Analysis of the field manuals of the Armed Forces, professional duties and the nature of the activities of contact officers testify to the managerial orientation of their work, the need to manage the activities of personnel, be responsible for their professional training, as well as reflect the system of service and combat functions, typical tasks of activity and the ability to solve tasks of the officers of the Armed Forces of Ukraine. The results of the analysis of the training programs of the Military Institute of Telecommunications and Information Technologies named after Heroes of Kruty at the Bachelor's level of training make it possible to conclude that a high level of managerial competence is required for the performance of typical functions by future contact officers. In order to effectively solve the tasks of managing contact units, the commander must use modern management methods and possess the appropriate character and style of the art of management in various areas of management activity. The prospects for further scientific research are the substantiation of the concept of the formation of managerial competence of future officers of the contact units of the Armed Forces of Ukraine.

Key words: *administration, management, military professional education, professional training, professional activity, managerial competencies, officers of contact subunits, contact and cyber security forces, Armed Forces of Ukraine, Department of Defense of Ukraine.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Нині управління військовим колективом розглядається як дуже складний вид діяльності офіцера. Управлінські аспекти охоплюють увесь спектр службових обов'язків і насамперед пов'язані із організацією належної підготовки підлеглого особового складу, з метою виконання основного завдання – забезпечення бойової готовності [17; 20].

Для ефективного вирішення завдань управління підрозділами командир повинен у різних формах управлінської діяльності використовувати сучасні науково обґрунтовані методи управління та володіти відповідним характером і стилем мистецтва управління. Він повинен бути компетентним у всіх питаннях, досконало знати не тільки структуру, бойову техніку та озброєння свого підрозділу або частини, але й мати спеціальні знання та навички з управління ними. Особливо необхідними є вміння керівника працювати з людьми, здібним організувати та мобілізувати підлеглих на виконання завдань які стоять перед ними. Нині в усіх країнах світу ключова увага приділяється питанням управління військами, так як від стану управління військами залежить їх боєздатність [23].

Водночас в Україні не проводилися комплексні наукові дослідження, які стосувалися б розробки цілісної системи управлінської підготовки майбутніх офіцерів Збройних Сил України (далі-ЗСУ), не висвітленими залишаються особливості формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку. Відповідно, об'єктивною є потреба у створенні цілісної правової та педагогічної системи формування управлінської компетентності майбутніх

офіцерів підрозділів зв'язку Збройних Сил України під час навчання у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ) України.

Мета статті полягає в розкритті управлінських особливостей професійної діяльності та професійної підготовки майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку у ВВНЗ України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації управлінської діяльності та особливості її змісту вивчали як вітчизняні так і зарубіжні науковці: Ващенко А.М. [8], Бойко О.В., Копаниця О.В., Ткачук П.П., Спейд Н. [7]. Питання військової педагогіки та психології досліджували М. Нещадим [15], В. Ягупов [23]. Правове забезпечення вищої військової освіти розглядали у своїх роботах А. Зельницький [11], Л. Петрова [17], С. Поляков [18]. Проте, враховуючи триваючу російсько-українську війну, швидкоплинні зміни у вимогах до підготовки офіцерів-зв'язківців у сучасних вимогах, особливості професійної діяльності офіцерів підрозділів зв'язку в управлінському аспекті досліджено у неповній мірі.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні поняття «управління» досліджують в межах різних галузей знань. Проте його сутність визначається специфікою досліджуваного об'єкта. Так, В. Телелим розуміє управління, як елементарну функцію організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності [21]. Досліджуючи управління як суспільно-соціальний феномен, М. Кабачинський трактував його як «явище, властиве організованим спільнотам, найважливішим способом інтеграції групової, колективної та масової діяльності» [12]. На думку В. Ягупова, управління – «це систематично здійснюваний свідомий, цілеспрямований вплив керівника (командира) на загальну систему в цілому, або на окремі її складові, на основі пізнання та використання об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах

забезпечення її оптимального функціонування, розвитку й досягнення поставлених цілей» [23]. На думку П. Друкера, управління тлумачиться як:

- особливий вид діяльності, який перетворює організований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу;
- вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей;
- функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях;
- процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації [9].

Військове управління, на думку вітчизняних дослідників, є процесом цілеспрямованого впливу командувачів (командирів), штабів на війська, що здійснюється для підтримки готовності військ до виконання завдань за призначенням, їх підготовки та успішного виконання ними завдань у ході ведення операції (бойових дій). Водночас метою управління військами є забезпечення максимальної ефективності використання можливостей підлеглих, підрозділів у ході вирішенні поставлених завдань, мобілізаційної готовності та ведення військових операцій.

Зміст військового управління складають: підтримка високих морально-психологічних якостей, мобілізації та бойової готовності військ; безперервне здобуття, збір, вивчення, відображення інформації та аналіз обстановки; прийняття рішення; доведення завдань до підлеглих; організація та підтримання безперервної взаємодії; організація і проведення заходів зі всебічного забезпечення бойових дій військ; підготовка військ і штабів до бойових дій і безпосереднє керівництво ними; постійний контроль за виконанням поставлених задач і надання підлеглим необхідної допомоги [22].

В порівнянні з діяльністю менеджерів цивільних організацій, управлінській діяльності офіцерів ЗСУ властиві характерні тільки для неї, специфічні умови:

- необхідність здійснювати управління озброєними людьми;
 - необхідність управляти безпосередньо в умовах небезпеки;
 - необхідність здійснювати управління за будь-яких умов;
 - відсутність достатнього часу на підготовку (ведення) бойових дій;
 - недостатність інформації для прийняття обґрунтованого рішення;
 - виконання завдань в умовах морально-психологічних та фізичних ускладнень;
- відповідальність за виконання поставлених завдань та життя підлеглих [6].

Водночас О. Сафін вважає поєднання як об'єктивних складових частин управлінської діяльності, так і індивідуально-особистісних якостей у структурі особистості керівника важливою передумовою ефективності управлінської діяльності командира [20].

Загалом, професійну діяльність офіцерів ЗСУ, в залежності від їх службових обов'язків, дослідники поділяють на командну (більшість обов'язків пов'язані з прийняттям рішень та керівництвом діяльністю підлеглих); штабну (більшість обов'язків пов'язані з роботою, щодо виконання завдань визначених старшими командирами, планування, контролю, та документальним оформленням); а також – наукову та викладацьку [8; 2]. Так, у «Бойовому статуті сухопутних військ», частина II (батальйон, рота), вказано, що основою управління є рішення командира. Зазначимо, що функція управління є окремим видом управлінської роботи органу управління, який приводить до досягнення окремої мети на шляху до мети [20]. У функціях, їх сукупності проявляється зміст і динаміка процесу управління. Управління військами під час ведення бойових дій являє собою засновану на законах збройної боротьби цілеспрямовану діяльність командира, штабу по підтримці високої бойової готовності підрозділів, підготовки їх бойових дій та направлення зусиль на виконання бойового завдання [8]. Класифікуючи функції управління за їх спільними

значенням, вчені загалом виокремлюють цільові та організаційні. Цільові функції є визначальним елементом управлінської діяльності, і стосуються виконання завдань, досягненні цілей організації. Організаційні функції охоплюють: загально-організаційні (делегування повноважень, дотримання дисципліни, формування груп та підрозділів для виконання завдань); матеріально-технічного забезпечення (забезпечення потреб у матеріальних ресурсах, засобах, контроль їх використання); фінансово-економічного розвитку (визначення реальної вартості завдання); обліку і контролю (збір, передача, збереження й оброблення даних); політико-правові (орієнтування в політико-правовому просторі суспільства); соціальні (вирішення суперечностей, соціальний захист персоналу); мотиваційні (забезпечення виконання підлеглими їх обов'язків) [5].

Науковці виділяють різні цінності, якості і вміння майбутніх офіцерів, які їм необхідні для виконання управлінських функцій: патріотизм, повага, надійність, відповідальність, цілеспрямованість, наполегливість, сміливість, рішучість, чесність, порядність, особистісна вмотивованість, компетентність, корпоративність (відданість професії офіцера), комунікабельність, гнучкість, інтелект, духовність, високий рівень культури та етикету, фаховість (охоплює критичне, творче, етичне мислення на основі військово-спеціальних знань, навичок і вмінь, психолого-педагогічна компетентність, гуманістична спрямованість, психолого-педагогічні здібності, технічна компетентність – володіння знаннями і вміннями щодо використання зброї і бойової техніки, тактична компетентність – знання і вміння керувати боєм [7].

Нам імponує думка О. Євсюкова, що офіцер-керівник повинен швидко орієнтуватися в складній обстановці, вміти логічно мислити, чітко приймати рішення, володіти розвинутим тактичним мисленням з метою ефективного використання персоналу підрозділу [10]. Водночас, високий рівень управлінських навичок, на думку В. Балахар, є показником сильних лідерських якостей майбутнього фахівця, наявності таких характерних рис, як сильна воля, самокритика, надійність,

незалежність, ініціативність, самовідданість, легка адаптація до будь-яких умов [3]. Дослідники О. Бандурка і О. Землянська підкреслюють, що управлінська майстерність формується під час всієї діяльності керівника: «...професія пов'язана з управлінням є складною і різноманітною, і це потребує відповідної підготовки і професійних знань та якостей. Діяльність керівника підрозділу пов'язана з рівнем його професіоналізму, управлінськими здібностями та необхідними діловими якостями» [5].

Нам імпонує думка К. Лазаренко, який окреслив основні вимоги до управлінців: «уміння аналізувати дані відповідно до обставин, систематизувати їх за певними ознаками, оцінювати їх вплив на можливості підрозділів до виконання поставлених завдань; уміння прогнозувати зміни обстановки і своєчасно враховувати зміни; уміння виділяти фактори, які впливають на виконання професійних завдань; уміння оцінити реальний стан підрозділів; уміння ставити завдання персоналу, доводити способи їх виконання, відпрацьовувати службові документи; уміння спілкуватися з особовим складом; уміння переконувати, заохочувати та спонукати підлеглих; витримка, терпіння, твердість, лідерські якості» [14].

Якщо говорити про специфіку професійної підготовки офіцерів-зв'язківців, необхідно зазначити, що війська зв'язку та кібербезпеки ЗСУ є спеціальними військами ЗСУ і призначені для забезпечення функціонування системи зв'язку та інформаційних систем, систем бойового управління та оповіщення, їх нарощування в мирний час, особливий період, в умовах надзвичайного та воєнного стану з метою вирішення завдань забезпечення управління підрозділами ЗСУ, а також здійснення заходів функціонування національної системи кібербезпеки України [6]. Війська зв'язку охоплюють вузлові і лінійні з'єднання, частини технічного забезпечення зв'язку та автоматизованих систем управління, служби фельд'єгерсько-поштового зв'язку. У 2020 році, у зв'язку із реформуванням підрозділів ЗСУ відповідно до стандартів НАТО, Головне управління зв'язку та інформаційних систем ГШ

ЗСУ було реформовано у Командування Військ зв'язку та кібернетичної безпеки ЗСУ.

Водночас сьогодні в існуючу систему управління військами активно впроваджують сучасні автоматизовані системи управління військами, засновані на застосуванні передових інформаційних технологій, необхідність упровадження яких у процес підготовки кадрів ЗСУ обумовлено появою нових форм і способів ведення збройної боротьби і потребою підвищення ефективності вирішення складних завдань автоматизації процесів управління ЗСУ, таких як: розробка графічних документів, моделювання бойових дій, обмін вхідною інформацією і результатами вирішення завдань у межах автоматизованих систем управління [13].

Аналіз статутів ЗСУ, обов'язків і характеру діяльності офіцерів-зв'язківців свідчать про управлінську спрямованість їх роботи, необхідність керувати діяльністю особового складу, відповідати за їх професійну підготовку, а також відображати систему службово-бойових функцій, типових завдань діяльності й умінь вирішувати завдання діяльності офіцерів ЗСУ. Так, офіцер виконує наступні службово-бойові функції:

- забезпечення планування, організацію та виконання заходів з підтримання особового складу в постійній бойовій готовності;
- здійснення бойового управління (під час бойових дій);
- забезпечення службового управління (заходів повсякденної діяльності);
- виконання навчально-виховної (педагогічної) функції;
- забезпечення виконання експлуатаційно-технічних заходів;
- виконання адміністративної та інформаційно-аналітичної функції [8].

Водночас, процес професійної підготовки майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку до управлінської діяльності має відображати досвід, накопичений наукою у взаємозв'язку його основних складових: управлінські знання (виконання професійних управлінських дій); уміння і навички управління; досвід управлінської

діяльності у надзвичайних ситуацій. Таким чином, зміст управлінської компетентності офіцерів ЗСУ охоплює знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління [23].

У сучасних умовах російської агресії потребує значного оновлення і система підготовки офіцерів-зв'язківців у вищих військових навчальних закладах, основним з яких є Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (ВІТІ), у м. Київ. Зазначимо, що процес цифровізації стаціонарної складової системи зв'язку та автоматизації ЗСУ розпочався ще у 2014 році. Мобільна складова на той час була представлена аналоговими системами переважно радянської доби. Коли було налагоджено забезпечення військ цифровими радіозасобами для створення тактичних систем зв'язку, викладачі ВІТІ почали вивчати нові технічні засоби й вносити зміни в освітньо-професійні програми.

Так, результати аналізу програми вивчення навчальної дисципліни «Основи військового управління (в тому числі штабні процедури НАТО)» переліку дисциплін військово-професійної підготовки обов'язкової компоненти циклу професійної підготовки, складеної відповідно до освітньо-професійної програми «Кібербезпека в інформаційно-телекомунікаційних системах» бакалаврського рівня підготовки, надають можливість зробити висновок, що для виконання майбутніми офіцерами-зв'язківцями типових функцій від офіцера вимагається набути наступних спроможностей [19]:

- опанувати сучасний понятійний апарат теорії управління й управлінської діяльності офіцера підрозділів зв'язку ЗСУ;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення, проводити їх оцінку; застосовувати основні функції управління підлеглим підрозділом: планування, організацію діяльності, мотивацію і контроль;
- використовувати сучасні ефективні методи управління, формувати власний стиль керівництва підлеглими;

- здійснювати управління різними видами діяльності підрозділу зв'язку;
- організовувати та безпосередньо проводити заходи бойової та індивідуальної підготовки, здійснювати контроль за її виконанням;
- планувати та здійснювати заходи з підтримання постійної бойової готовності;
- розробляти плануючі документи з бойової готовності та з мобілізаційної роботи;
- готувати різні види службових документів, використовуючи вміння обробки інформації на ПЕОМ;
- застосовувати комунікативні та інформаційні технології в процесі підготовки, прийняття і впровадження управлінських рішень;
- застосовувати теорію та методологію інновацій в управлінській діяльності;
- застосовувати сучасну методологію щодо обґрунтування управлінських рішень і вибору стратегії військової діяльності з урахуванням загальнолюдських цінностей особистісних, суспільних та державних інтересів;
- здійснювати управлінсько-правовий вплив на формування національної і правової свідомості, правової культури та патріотизму;
- забезпечувати ефективне управління персоналом підрозділу, опанувати і застосовувати основні принципи, методи, види та форми управління;
- застосовувати нормативно-правові акти і здійснювати процедури управлінської діяльності, використовувати відповідні знання при організації управління професійною діяльністю та у соціально-побутовій сфері підрозділу;
- управляти підлеглими, мати здатність і необхідні якості щодо керування особовим складом.

Правове забезпечення, як системоутворююча категорія, визначає правила, умови та стандарти підготовки кадрів в інтересах Збройних Сил

України. Нормативно-правову базу підготовки кадрів для Збройних Сил України можна структурувати за наступними критеріями. Так, за змістом можна виділити законодавство, що стосується підготовки до військової служби та її проходження, та законодавство, що регулює порядок звільнення від військової служби на час проходження зборів, а також законодавство, що регулює порядок звільнення від військової служби на час проходження зборів. Залежно від правового статусу суб'єкта цей вид правової допомоги можна поділити на нормативно-правові акти, що стосуються регулювання підготовки військовослужбовців Збройних Сил України. Залежно від виду освіти можна виділити правову допомогу для здобуття середньої освіти, професійної (професійно-технічної) освіти, фахової перед вищої освіти або вищої освіти, і цей перелік можна продовжити.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, система професійної підготовки майбутніх офіцерів ЗСУ потребує розбудови правової та педагогічної системи формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку під час навчання у вищих військових навчальних закладах України. Аналіз нормативно-правових актів, статутів ЗСУ, професійних обов'язків і характеру діяльності офіцерів-зв'язківців свідчать про управлінську спрямованість їх роботи, необхідність керувати діяльністю особового складу, відповідати за їх професійну підготовку, а також відображати систему службово-бойових функцій, типових завдань діяльності й умінь вирішувати завдання діяльності офіцерів ЗСУ. Результати аналізу програм навчальних дисциплін Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут бакалаврського рівня підготовки, надають можливість зробити висновок, що для виконання майбутніми офіцерами-зв'язківцями типових функцій від них вимагається сформованість високого рівня управлінської компетентності.

Перспективами подальших наукових пошуків є обґрунтування концепції формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку Збройних сил України.

Література

1. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37-38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 20.09.2023).
2. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 548-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 22-23. Ст. 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text> (дата звернення: 18.09.2023).
3. Балахар В. Особливості формування лідерської позиції соціальних працівників. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. 1 (75). С. 11-23. doi: 10.24139/2312-5993/2018.01/011-023.
4. Балендр А. Система професійної підготовки фахівців з охорони кордону в країнах Європейського Союзу. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. 2019. 18(3). С. 44-62.
5. Бандурка О. М., Землянська О. М. Психологія керівника : монографія. Харків: ХНУВС, 2013. 635 с.
6. Біла книга 2019–2020. Збройні сили України, Держспецтрансслужба. Міністерство оборони України. Київ, 2021. 196 с.
7. Бойко О.В., Копаниця О.В., Ткачук П.П., Спеїд Н. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект) : Навчальний посібник. Львів: ЛІСВ, 2008. 184 с.

8. Ващенко А. М. Формування професійної мобільності майбутніх офіцерів у процесі навчання у вищих військових навчальних закладах: кілька чинників з багатьох. *Наука і освіта: наук.-практ. журнал*. 2005. № 1-2. С. 58-63.
9. Друкер П.Ф. Задачі менеджменту на ХХІ вік. В-во : «HarperBusiness», 2001. 224 р.
10. Євсюков О.П. Психологічне прогнозування професійної надійності фахівців аварійно-рятувальних підрозділів МНС України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.09 "Психологія діяльності в особливих умовах". Харків, 2007. 21 с.
11. Зельницький А. М. Вища військова освіта – проблеми гарантування якості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. №1. С. 23-25.
12. Кабачинський М.І. Історія охорони кордонів України : Монографія. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ імені Б. Хмельницького, 2005. 355 с.
13. Кравченко О. І. Формування інформаційно-комунікаційної культури майбутніх офіцерів збройних сил України у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 "Теорія і методика проф. освіти", Національна академія Державної прикордонної служби України. Хмельницький, 2021. 20 с.
14. Лазаренко К. Д. Стан розвитку комунікативного потенціалу управлінців органів внутрішніх справ. *Вісник національної академії оборони України. Збірник наукових праць*. К. : НУОУ, 2010. № 3 (16). С. 131-138.
15. Нещадим М.І. Сучасні педагогічні технології і формування військового фахівця як творчої особистості. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : Збірник наукових праць*. 2000. С. 16-20.
16. Петренко В. М. Методика виховної роботи у військових підрозділах : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2016. 475 с.

17. Петрова Л.О. Формування особистості сучасного військового керівника в системі вищої військової освіти України : дис. канд. філос. наук : 09.00.10. Харків, 2014. 200 с.
18. Поляков С. Ю. Організаційно-правові засади військової освіти в Україні (адміністративно-правовий аспект) : дис... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2006.
19. Програма навчальної дисципліни "Основи військового управління (в тому числі штабні процедури НАТО)". *Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут*. Київ, 2020. 12 с.
20. Сафін О.Д. Психологія управлінської діяльності командира : Навчальний посібник. Хмельницький : ПВУ, 1997. 149 с.
21. Телелим В.М., Тимошенко Р.І., Загорка О.М. Обґрунтування раціональної структури органів військового управління: методичний аспект. *Наука і оборона*. 2013. № 1. С. 45-50.
22. Павленко О.А., Сотніченко В.М., Бірюков П.В., Зіборєва О.Б. Основи військового управління : навчальний посібник. Київ : ВІТІ, 2021. 271 с.
23. Ягупов В. В., Свистун В. І., Кришталь М. Я., Король В. М. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Педагогічні науки : зб. наук. праць НАДПС України. Серія : Педагогічні та психологічні науки*. 2013. 4 (69). С. 291–301.
24. Balendr A. V., Korolov V. O., Adamchuk O. V., Iakymchuk A. V., Sinkevych S. V., Bloschynskyi I. H. Border guards' distance learning development in the European Union countries. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. 71, № 3. Р. 305-319.
25. Soroka O., Kalaur S., Balendr A. Monitoring of Corporate Culture Formation of Specialists of Social Institutions. *Postmodern Openings*. 2020. Vol. 11 No. 1Sup1. P. 218-233. doi: <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/131>.

References

1. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 2014 roku № 1556-VII [On Higher Education: Law of Ukraine of 1 July 2014 No. 1556-VII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2014. № 37-38. St. 2004. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
2. Pro Statut vnutrishnoi sluzhby Zbroinykh Syl Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 24.03.1999 № 548-XIV [On the Statute of the Internal Service of the Armed Forces of Ukraine: Law of Ukraine of 24.03.1999 No. 548-XIV]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1999. № 22-23. St. 194. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text> [in Ukrainian].
3. Balakhar, V. (2018). Osoblyvosti formuvannia liderskoi pozytsii sotsialnykh pratsivnykiv [Features of the formation of the leadership position of social workers]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies, 1 (75)*, 11-23. doi: 10.24139/2312-5993/2018.01/011-023 [in Ukrainian].
4. Balendr, A. (2019). Systema profesiinoi pidhotovky fakhivtsiv z okhorony kordonu v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [The system of professional training of border guard specialists in the European Union]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seria: pedahohichni nauky – Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences, 18 (3)*, 44-62 [in Ukrainian].
5. Bandurka, O. M., & Zemlyanska, O. M. (2013). *Psykhohohiia kerivnyka: monohrafiia* [Psychology of the leader: a monograph]. Kharkiv: KHNUUA [in Ukrainian].
6. Bila knyha 2019–2020. Zbroini syly Ukrainy, Derzhspetstranssluzhba [Bila Knyha 2019-2020. The Armed Forces of Ukraine, State Service of Ukraine for

- Specialised Transport Services]. (2021). *Ministerstvo oborony Ukrainy – Ministry of Defence of Ukraine* [in Ukrainian].
7. Boyko, O.V., Kopanitsa, O.V., Tkachuk, P.P., & Speid, N. (2008). *Liderstvo serzhanta ta ofitsera (psykholoho-pedahohichnyi aspekt): Navchalnyi posibnyk [Leadership of the sergeant and officer (psychological and pedagogical aspect): Study guide]*. Lviv: LISV [in Ukrainian].
 8. Vashchenko, A. M. (2005). *Formuvannia profesiinoi mobilnosti maibutnikh ofitseriv u protsesi navchannia u vyshchikh viiskovykh navchalnykh zakladakh: kilka chynnykiv z bahatokh [Formation of professional mobility of future officers in the process of studying in higher military educational institutions: several factors out of many]*. *Nauka i osvita: nauk.-prakt. zhurnal. – Science and education: a scientific and practical journal, 1-2, 58-63* [in Ukrainian].
 9. Drucker, P.F. (2001). *The management challenge for the 21st century*. HarperBusiness. 224 p.
 10. Yevsiukov, O.P. (2007). *Psykholohichne prohnozuvannia profesiinoi nadiinosti fakhivtsiv avariino-riatuvalnykh pidrozdiliv MNS Ukrainy [Psychological Forecasting of Professional Reliability of Specialists of Emergency and Rescue Units of the Ministry of Emergencies of Ukraine]: PhD thesis for the degree of Candidate of Psychological Sciences*. Kharkiv [in Ukrainian].
 11. Zelnytskyi, A. M. (2012). *Vyshcha viiskova osvita – problemy harantuvannia yakosti [Higher military education – problems of quality assurance]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defence University of Ukraine, 1, 23-25* [in Ukrainian].
 12. Kabachynskyi, M.I. (2005). *Istoriia okhorony kordoniv Ukrainy: Monohrafiia [History of the Border Protection of Ukraine: Monograph]*. Khmelnytskyi: B. Khmelnytskyi National Border Guard Service of Ukraine [in Ukrainian].

13. Kravchenko, O. I. (2021). Formuvannia informatsiino-komunikatsiinoi kultury maibutnikh ofitseriv zbroinykh syl Ukrainy u protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of Information and Communication Culture of Future Officers of the Armed Forces of Ukraine in the Process of Professional Training]: PhD in Pedagogical Sciences. Khmelnytskyi: National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine [in Ukrainian].
14. Lazarenko, K. D. (2010). Stan rozvytku komunikatyvnoho potentsialu upravlyntsiiv orhaniv vnutrishnikh sprav [The state of development of the communicative potential of managers of internal affairs bodies]. *Visnyk natsionalnoi akademii oborony Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prats – Bulletin of the National Defence Academy of Ukraine. Collection of scientific papers*. K.: NAUU, 3 (16), 131-138 [in Ukrainian].
15. Neshchadym, M.I. (2000). Suchasni pedahohichni tekhnolohii i formuvannia viiskovoho fakhivtsia yak tvorchoi osobystosti [Modern pedagogical technologies and formation of a military specialist as a creative personality]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia u pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy: Zbirnyk naukovykh prats – Modern information technologies and innovative teaching methods in the training of specialists: methodology, theory, experience, problems: Collection of scientific works*, 16-20 [in Ukrainian].
16. Petrenko, V. M. (2016). Metodyka vykhovnoi roboty u viiskovykh pidrozdilakh: pidruchnyk [Methods of educational work in military units: a textbook]. Sumy: Sumy State University [in Ukrainian].
17. Petrova, L.O. (2014). Formuvannia osobystosti suchasnoho viiskovoho kerivnyka v systemi vyshchoi viiskovoi osvity Ukrainy [Formation of the Personality of a Modern Military Leader in the System of Higher Military Education of Ukraine]: Cand. of Philos. sciences. Kharkiv [in Ukrainian].

18. Poliakov, S. Y. (2006). Orhanizatsiino-pravovi zasady viiskovoi osvity v Ukraini (administratyvno-pravovyi aspekt) [Organisational and legal principles of military education in Ukraine (administrative and legal aspect)]: Candidate of Laws (PhD). Kharkiv [in Ukrainian].
19. Prohrama navchalnoi dystsypliny "Osnovy viiskovoho upravlinnia (v tomu chysli shtabni protsedury NATO)" [Curriculum of the discipline "Fundamentals of Military Management (including NATO Staff Procedures)"]. (2020). *Viiskovyi instytut telekomunikatsii ta informatyzatsii imeni Heroiv Krut – Heroes of Kruty Military Institute of Telecommunications and Informatics*. Kyiv [in Ukrainian].
20. Safin, O.D. (1997). Psykholohiia upravlinskoii diialnosti komandira: Navchalnyi posibnyk [Psychology of managerial activity of the commander: Study guide]. Khmelnytsky, PVU [in Ukrainian].
21. Telelym, V.M., Tymoshenko, R.I., & Zahorka, O.M. (2013). Obgruntuvannia ratsionalnoi struktury orhaniv viiskovoho upravlinnia: metodychnyi aspekt [Substantiation of the rational structure of military command and control bodies: methodological aspect]. *Nauka i oborona – Science and Defence, 1*, 45-50 [in Ukrainian].
22. Pavlenko, O.A., Sotnichenko, V.M., Biriukov, P.V., & Ziborieva, O.B. (2021). Osnovy viiskovoho upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Fundamentals of military management: a textbook]. Kyiv: VITI [in Ukrainian].
23. Yahupov, V.V, Svistun, V.I, Kryshthal, M.J, & Korol, V.M. (2013). Upravlinska kultura i kompetentnist kerivnykiv yak systemna psykholoho-pedahohichna problema [Managerial culture and competence of managers as a systemic psychological and pedagogical problem]. *Pedahohichni nauky: zb. nauk. prats NADPS Ukrainy. Seriiia : Pedahohichni ta psykholohichni nauky – Pedagogical sciences: a collection of scientific works of the National Academy of*

Pedagogical Sciences of Ukraine. Series: Pedagogical and psychological sciences, 4 (69), 291-301 [in Ukrainian].

24. Balendr, A. V., Korolov, V. O., Adamchuk, O. V., Iakymchuk, A. V., Sinkevych, S. V., & Bloshchynskyi, I. H. (2019). Border guards' distance learning development in the European Union countries. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia – Information Technologies and Learning Tools, 71, 3, 305-319.*
25. Soroka, O., Kalaur, S., & Balendr, A. (2020). Monitoring of Corporate Culture Formation of Specialists of Social Institutions. *Postmodern Openings, 11, 1Sup1, 218-233.*