

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ОФІЦЕРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ: КАТЕГОРІАЛЬНИЙ ТА ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ

Тробюк Н. Ю.

доктор філософії,
заступник начальника кафедри психології
та педагогіки навчально-наукового інституту
роботи з персоналом
Національної академії Національної гвардії України
ORCID ID: 0000-0003-1491-2716

Тробюк А. В.

ад'юнкт докторантури та ад'юнктури
Національної академії Національної гвардії України
ORCID ID: 0009-0006-6937-0618

У статті обґрунтовано актуальність потреби в поглибленому дослідженні управлінської компетентності в умовах сучасних безпекових викликів. Наголошується, що зростання інтенсивності військових конфліктів, ускладнення й багатовимірність управлінських рішень, а також висока залежність ефективності функціонування військових підрозділів від якості управлінської діяльності керівного складу зумовлюють необхідність системного аналізу та переосмислення сутності й структурних компонентів управлінської компетентності офіцера.

Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «компетентність» та констатовано, що воно відображає здатність особистості результативно провадити професійну діяльність на основі поєднання знань, умінь, навичок, досвіду, мотивації та особистісних якостей. Наголошено, що в контексті управлінської діяльності компетентність є визначальним чинником ефективного керівництва, оскільки забезпечує здатність керівника ухвалювати обґрунтовані рішення, організувати взаємодію та відповідати за досягнення поставлених цілей. Обґрунтовано необхідність сформованої управлінської компетентності в керівників різних рівнів для належного виконання ними функціональних завдань та обов'язків відповідно до вимог військової служби.

Проведено теоретико-методологічний аналіз поняття «управлінська компетентність» наукових досліджень останніх років, що дало змогу виявити його змістову багатогранність та залежність змісту поняття від характеру професійної діяльності. У процесі інтерв'ювання зібрано емпіричні дані, що відображають уявлення практиків про зміст управлінської компетентності. На основі отриманих результатів сформовано авторське визначення управлінської компетентності офіцера Національної гвардії України як інтегрована характеристика спроможності ефективно реалізувати повноваження командира (керівника) в умовах службово-бойової діяльності, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в умовах ризику, невизначеності та бойового стресу, забезпечуючи організацію, координацію та контроль дій підлеглих відповідно до нормативних актів з опорою на цінності державності, громадянського захисту, правопорядку та дотримання прав людини.

***Ключові слова:** управлінська компетентність, офіцер, управління, професійна діяльність, емоційний інтелект.*

Trobiuk N. Yu., Trobiuk A. V. Management competence of an officer of the National Guard of Ukraine: categorical and empirical analysis

The article substantiates the relevance of conducting an in-depth study of managerial competence in the context of current security challenges. It is emphasized that the increasing intensity of military conflicts, the complexity and multidimensionality of managerial decisions, as well as the high dependence of the operational effectiveness of military units on the quality of leadership activities, necessitate a systemic analysis and rethinking of the essence and structural components of officers' managerial competence.

The article generalizes scientific approaches to the definition of the concept of «competence» and states that it reflects an individual's capacity to perform professional activities effectively, based on the integration of knowledge, skills, abilities, experience, motivation, and personal qualities. It is noted that in the context

of managerial activity, competence is a decisive factor of effective leadership, as it ensures the ability of a leader to make well-reasoned decisions, organize interaction, and be accountable for achieving set objectives. The necessity of well-formed managerial competence in leaders at various levels is substantiated, as it is essential for the proper execution of their functional tasks and responsibilities in accordance with the requirements of military service.

A theoretical and methodological analysis of the concept of «managerial competence» based on recent scientific studies has been conducted, revealing its semantic multidimensionality and the dependence of its content on the nature of professional activity. Empirical data were collected through interviews, reflecting practitioners' perceptions of the content of managerial competence. Based on the findings, the author formulates an original definition of the managerial competence of an officer of the National Guard of Ukraine as an integrated characteristic of the ability to effectively exercise the authority of a commander (leader) under the conditions of service-combat activity, to make justified managerial decisions in situations of risk, uncertainty, and combat stress, ensuring the organization, coordination, and control of subordinate actions in accordance with regulatory acts, while upholding the values of statehood, civil protection, public order, and the observance of human rights.

Keywords: *managerial competence, officer, management, professional activity, emotional intelligence.*

Вступ. Аналіз наслідків воєнних дій повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої держави спонукають по-новому оцінити значущість і сутність управління у військовій діяльності, орієнтуючись на специфіку, високий рівень ризику, відповідальності та необхідності оперативного й динамічного ухвалення рішень. З огляду на це, особливої ваги набувають дослідження підходів до військового управління з урахуванням євроатлантичного вектора розвитку. У цьому контексті особливе значення мають такі ключові чинники, як професіоналізм командного складу, упровадження сучасних управлінських і цифрових технологій, чітка організаційна структура та підтримання високого рівня бойового духу особового складу. Проблема дослідження управлінської компетентності та її психологічних складників, зокрема: емоційної стабільності, здатності до міжособистісної взаємодії, управління групою динамікою, підтримання морально-психологічного стану підлеглих і формування командної згуртованості сприятиме ефективності управлінських рішень.

Система професійної підготовки фахівців військової сфери базується на компетентнісному підході та її досліджують учені в різних наукових аспектах, зокрема: В. С. Лазарев, Г. О. Балл, О. В. Ковальчук, Дж. Коллінз (освітні); О. Г. Коваленко, Л. В. Ломов, О. В. Якуба (психологічні); М. М. Князев, Ю. П. Сурмін, Карл Вейк (організаційні) та ін. Управлінську компетентність військової сфери в різних умовах функціонування активно вивча-

ють як в Україні, так і за кордоном, зокрема серед українських дослідників: Г. Щокін, В. Соловйов (стратегічному напрямі); О. Гончаренко (в умовах бойових дій); М. М. Забродський (в умовах невизначеності); зарубіжні дослідники: К. Стерлінг, М. Карні (у військовій освіті); Р. Макнамара (в умовах кризи). При цьому зазначене поняття відмічається дослідниками як ключовий елемент професійної підготовки військовослужбовців.

Отже, дедалі більша інтенсивність військових конфліктів, складність і багатовимірність управлінських рішень у сучасних умовах, а також висока залежність ефективності діяльності військового підрозділу від рішень керівного складу зумовлюють нагальну потребу в поглибленому дослідженні сутності управлінської компетентності в системі професійної діяльності військовослужбовців Національної гвардії України.

Методи та методики дослідження. Для дослідження сутності управлінської компетентності в системі професійної підготовки військовослужбовців Національної гвардії України застосовано комплекс взаємопов'язаних методів. Концептуальний етап містив категоріальний аналіз, теоретичний і порівняльний аналіз наукових джерел, узагальнення та систематизацію наукових підходів до визначення сутності управлінської компетентності офіцера Національної гвардії України. Емпіричний етап передбачав використання напівструктурованого інтерв'ювання та методу експертних оцінок для виявлення практичних аспектів прояву управлінської компетентності.

Результати та дискусії. Поняття «компетентність» у науковий обіг увійшло поступово, і його формування відбувалося в різних напрямках, зокрема у психології, педагогіці, лінгвістиці та менеджменті. Перші спроби науково визначити поняття «компетентність» у психологічному напрямі пов'язують з розвитком науки управління і досліджень його суб'єктивних чинників. Значний внесок у розробку теорії компетентності в зарубіжній психології здійснив Дж. Равен, чия концепція стала однією з найвідоміших і найвпливовіших. Автор визначає компетентність як сукупність специфічних здатностей, необхідних для ефективного функціонування в певній предметній галузі. Вона охоплює професійно орієнтовані знання, характерні когнітивні стратегії, а також сформовану ціннісно-мотиваційну основу, що забезпечує відповідальне ставлення до ухвалення рішень та власних дій [19]. Сучасний тлумачний психологічний словник поняття «компетентність» визначає як психосоціальну якість, яка означає силу і впевненість, що виходять із почуття власної успішності й корисності, які дають людині усвідомлення своєї спроможності ефективно взаємодіяти з оточенням [17]. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «компетентність» дає змогу дійти висновку, що воно характеризує здатність особистості результативно провадити професійну діяльність. При цьому необхідно відмітити, що компетентність передбачає не лише наявність знань, а й готовність до ефективних дій у змінних і нестандартних умовах, що зумовлюється внутрішніми характеристиками людини, зокрема досвідом, ціннісними орієнтаціями та особистісною зрілістю. Так, компетентність є своєрідним переходом від накопичених знань до їх якісного практичного застосування [4]. Слід підкреслити значущу роль компетентності в діяльності, особливо в контексті управлінської діяльності, де вона є визначальним чинником ефективного керівництва.

Управління розглядається як один зі специфічних видів професійної діяльності, що має системний, цілеспрямований характер і передбачає організаційно-управлінський вплив на підлеглих з метою забезпечення

ефективного функціонування певних структур. З погляду різних наукових підходів поняття «управління» є досить складним процесом та визначається як вид діяльності, що забезпечується сукупністю цілеспрямованих впливів суб'єкта управління на керовану систему, які узгоджені з механізмами її самоорганізації і спрямовані на підтримання функціонування системи та забезпечення її розвитку [1]. Управління повсякденною діяльністю військової частини Національної гвардії України трактується науковцями як функція організованої системи різного походження (біологічного, соціального, технічного), яка забезпечує збереження певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності. При цьому дослідники зауважують, що різновид управління, який пов'язують з людським суспільством, прийнято називати соціальним управлінням, відмічаючи, що військове управління стосується саме соціального управління [18]. Законодавство України та сучасні освітні стандарти чітко визначають управлінську компетентність майбутніх офіцерів як невід'ємний результат професійної підготовки, що підтверджується численними науковими дослідженнями українських авторів [9]. Поняття «управлінська компетентність» сформувалося в межах загальної концепції компетентнісного підходу, що активно почав розвиватися з 1970-х років у сфері менеджменту та освіти. У сучасному науковому середовищі поняття «управлінська компетентність» продовжує активно розвиватися як міждисциплінарне явище, що поєднує знання різних наук, зокрема: психології, педагогіки, менеджменту та військової науки. Аналіз сучасного наукового дискурсу засвідчив, що управлінська компетентність інтерпретується як інтегральна характеристика особистості, що поєднує знання, уміння й досвід, які дозволяють ефективно провадити управлінську діяльність та ухвалювати обґрунтовані рішення в межах визначеної професійної сфери [14]. Доцільним в аспекті зазначеної проблеми є спостереження В. Мірошніченко, яка зауважує, що для керівників різних ланок необхідно мати сформовану управлінську компетентність відповідного рівня, з якою вони матимуть змогу

забезпечити виконання завдань та обов'язків, що передбачені посадовою інструкцією [5].

З метою більш ґрунтовного осмислення сутності, змістового наповнення та структурної організації зазначеного поняття нами проведено детальний теоретико-методологічного аналіз наукових досліджень останніх років у різних

видах діяльності з акцентом на його функціях. Такий підхід дає змогу не лише конкретизувати зміст категоріального апарату дослідження, а й виявити внутрішні зв'язки між його ключовими компонентами та функціональними характеристиками. Для зручності сприйняття матеріал систематизовано в таблиці (див. табл. 1).

Таблиця 1

Автори	Вид діяльності	Визначення поняття «управлінська компетентність»	Функції управлінської компетентності
1	2	3	4
Цільмак О. [16] (2023)	правоохоронна	«...здатність особи кваліфіковано й ефективно виконувати свої посадові обов'язки».	систематизація загальних уявлень про особистість керівника; конкретизація та доповнення критеріїв професійно-психологічного добору кандидатів на посаду керівника; зміцнення професійного ядра органів досудового розслідування Національної поліції України; підвищення якості та результативності діяльності органів досудового розслідування; утвердження позитивного іміджу Національної поліції України.
Торічний О. [14] (2020)	правоохоронна	«...особисті можливості людини (посадової особи), її знання, досвід (кваліфікацію), що дозволяє брати участь у розробці певного кола управлінських рішень або вирішувати питання завдяки наявності певних знань і вмінь у сфері управління».	ухвалення рішень; професійна ефективність; адаптивність до зовнішніх вимог.
Свистун В. [12] (2023)	професійно-технічна	«...цілеспрямована реалізацією специфічних управлінських функцій на основі пізнання, усвідомлення і використання об'єктивних законів і закономірностей управління з метою забезпечення оптимального функціонування та підвищення конкурентоспроможності професійно-технічного навчального закладу».	цілепокладання; прогнозування; інноваційна; інтеграційна; маркетингова; представницька; стабілізаційна.
Павленко О. [8] (2023)	військова	«...складне індивідуально-професійне утворення, що поєднує професійні теоретичні знання, практичні уміння, навички, особистісні якості для ефективного здійснення управлінської діяльності».	організаційно-виконавча; планово-прогностична; інформаційно-аналітична; мотиваційно-цільова; регулятивно-корекційна.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Олешко П., Кінах Н. [7] (2024)	освітня	«...готовність і здатність визначити, точно формулювати, цілісно й глибоко аналізувати проблеми закладу освіти і віднаходити з більшого числа альтернативних підходів до їх вирішення найбільш доцільний і ефективний щодо конкретної ситуації».	стимулювання до генерації нових ідей та реалізації управлінських рішень; значне розширення інформаційної забезпеченості освітньої установи, підвищення адаптивної ефективності закладу освіти, вчасну підготовку до перемін у навколишньому середовищі; раціональність розподілу ресурсів; здатність передбачати позитивний вплив на організаторські комунікативні вміння керівника закладу освіти; налагодження позитивного соціально-психологічного клімату через здатність прогнозування реакції співробітників на ухвалені рішення та його мотивацію.
Мухіна Г. [6] (2023)	освітня	«...здатність людини ефективно здійснювати управлінську діяльність, яка формується внутрішніми силами особистісного зростання під впливом як зовнішнього так і внутрішнього факторів».	розвитку самосвідомості; професійного розвитку; результативності професійної діяльності.
Марталішвілі Л. [3] (2020)	освітня	«...інтегративне особистісне утворення, що відображає багатовимірність здійснюваної керівником професійної взаємодії з суб'єктами освітнього процесу в ході реалізації комплексу актуальних професійних функцій, забезпечує досягнення адекватних їм управлінських цілей і сприяє ефективному вирішенню пов'язаних із зазначеними цілями професійних завдань»	мотиваційно-особистісна; когнітивно-пізнавальна; діяльнісно-рефлексійна.
Копняк К. [2] (2020)	економічна	«...здатність і готовність особистості до виконання управлінських функцій, завдань організаційного характеру, прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень, управління діяльністю інших людей з метою реалізації ефективної економічної стратегії підприємства чи організації».	організаційна; комунікаційна; аналітична; контрольна; планувальна; прогностична.

Узагальнений аналіз поняття «управлінська компетентність» свідчить про наявність спільних підходів та специфічних особливостей залежно від виду професійної діяльності. У більшості авторських підходів управлінська компетентність розглядається як інтегрована

характеристика особистості, що поєднує професійні знання, практичні вміння, управлінські навички та особистісні якості, необхідні для ухвалення ефективних рішень, організації діяльності, прогнозування та досягнення цілей у відповідному професійному середовищі.

Спільними для зазначених визначень є акценти на здатності до планування, аналітичного мислення, комунікативної взаємодії, адаптації до змін та мотиваційного впливу. Водночас спостерігаються суттєві відмінності, зумовлені специфікою сфери діяльності: в освітній галузі домінує гуманістична, рефлексивна та особистісно орієнтована складова; у військовій – структурність, виконавча дисципліна й цілеспрямованість з акцентом на правовій відповідальності, службовій надійності та дотриманні нормативно-правових вимог; у професійно-технічній – інноваційність, технологічна адаптація й орієнтація на конкурентоспроможність; в економічній – стратегічність, управління ресурсами, ефективність управлінських рішень. Отже, можна констатувати, що зміст поняття «управлінська компетентність» значною мірою визначається особливостями професійного середовища. З погляду на мету дослідження, потрібно відмітити, що військова діяльність є однією з найбільш регламентованих і структурованих форм професійної діяльності, що передбачає чітку ієрархію, безумовне підпорядкування, оперативність ухвалення рішень та високу відповідальність за наслідки управлінських дій.

О. Торічний зазначає, що управлінська діяльність є ключовим компонентом професійної діяльності офіцера, становлячи понад 70 % його службових функцій. При цьому автор відмічає, що професійна активність офіцера є багатоаспектною та містить, поряд із вирішенням військово-технічних, адміністративно-господарських, виховних та педагогічних завдань, реалізацію складних управлінських рішень, організацію взаємодії підрозділів, координацію дій особового складу та прийняття відповідальності за їхні результати [14]. Схожий підхід висловлює О. Пристай, підкреслюючи, що ключовою ознакою управлінської компетентності є здатність керівника виконувати професійні завдання різного рівня складності – від прикладних до методологічних, а також сміливість відмовлятися від стандартних рішень на користь концептуального підходу, що змінює управлінську реальність [11].

Для більш ґрунтовного аналізу змісту управлінської компетентності у професійній

діяльності Національної гвардії України ми застосували метод інтерв'ювання. Обраний підхід сприяє виявленню глибокого розуміння, практичного досвіду та бачення військовослужбовцями сутності управлінської компетентності та її впливу на виконання службових завдань. На думку дослідників, цінність інтерв'ю полягає не лише у зборі фактологічної інформації, що доступна з інших джерел, а насамперед у можливості безпосереднього міжособистісного спілкування, яке допомагає виявити індивідуальне сприйняття подій, їхню оцінку та мотиваційні чинники поведінки респондентів [15].

Інтерв'ювання проводилося серед досвідчених офіцерів, які проходять військову службу в Національній гвардії України та перебували чи перебувають на посадах, що передбачають планування, організацію та координацію діяльності особового складу, що забезпечило практичну обґрунтованість отриманих результатів. Запитання були сформовані відповідно до методики поведінкового інтерв'ю (модель STAR) [13], що дало змогу зафіксувати реальні ситуації ухвалення управлінських рішень, організації підрозділу, реагування на критичні обставини.

Аналіз відповідей показав, що більшість опитаних (близько 82 %) ототожнює управлінську компетентність зі спроможністю керувати людьми в умовах підвищеної відповідальності, ухвалювати виважені рішення, ефективно діяти в умовах обмеженого часу та ресурсу. Серед найчастіше вказаних ознак цієї компетентності респонденти називали: лідерство, стресостійкість, комунікативність, емоційний інтелект, стратегічне мислення та психологічну витривалість. Практичний досвід, яким володіють учасники дослідження, дав змогу отримати обґрунтовані оцінки щодо реального впливу управлінської компетентності на якість виконання службово-бойових завдань. Аналіз відповідей, отриманих у процесі структурованого інтерв'ювання, дав змогу встановити, що управлінська компетентність є фактором, яка прямо визначає ефективність командної роботи, мотивацію підлеглих і рівень морально-психологічного стану підрозділу. При цьому самооцінка власного рівня управлінської компетентності роз-

поділилась так: 48 % респондентів визначили свій рівень як середній, 38 % – як високий та 14 % – низький.

Дослідження досвіду реального управлінського впливу респондентів дав змогу встановити низку чинників, які ускладнюють процес управління, зокрема:

- швидкоплинність та непередбачуваність ситуацій;
- ресурсний дефіцит;
- психоемоційне виснаження;
- проблеми комунікації і координації;
- високий рівень відповідальності за життя підлеглих.

Важливо підкреслити, що у відповідях респондентів простежується чіткий взаємозв'язок між управлінською компетентністю та рівнем емоційного інтелекту. Зокрема, військовослужбовці відзначають, що ефективно управління в умовах стресу неможливе без уміння розпізнавати й регулювати власні емоції, адекватно реагувати на емоційні стани підлеглих, формувати довіру, підтримку та емоційне лідерство в підрозділі. Це узгоджується із сучасними науковими підходами, які розглядають емоційний інтелект як складник управлінської компетентності, що забезпечує адаптивність, командну згуртованість й ефективно лідерство [11].

Щодо напрямів удосконалення управлінської компетентності, опитувані відзначили необхідність посилення таких аспектів, як емоційний інтелект особистості, психологічну готовність до ухвалення рішень в умовах невизначеності, управління міжособистісною взаємодією в підрозділі, морально-психологічна підтримка особового складу. Найбільш ефективними формами підготовки респонденти вважають тренінги, ситуаційне моделювання, а також наставництво з боку досвідчених офіцерів.

Отримані результати засвідчують не лише високий рівень усвідомлення військовослужбовцями значущості управлінської компетентності, а й підтверджують потребу в її розвитку на основі психологічних підходів, зокрема через формування емоційного інтелекту як ресурсу ефективного управління в складних та критичних умовах військової діяльності.

Так, орієнтуючись на вищезазначене та беручи до уваги функції і завдання Національної гвардії України [10], можемо відмітити, що управлінська компетентність військовослужбовців Національної гвардії України охоплює комплекс знань, умінь, ціннісних орієнтирів та особистісних якостей, що забезпечують ефективно здійснення управлінських функцій. Складниками управлінської діяльності відмічаються функції управління, що охоплюють планування, організацію, контроль, координацію тощо. У своїй сукупності вони забезпечують адаптивність, цілеспрямованість і стратегічну ефективність управлінської діяльності в умовах безпекового середовища. На підставі аналізу наукових джерел і специфіки професійної діяльності в підрозділах Національної гвардії України можемо сформулювати таке визначення управлінської компетентності офіцера НГУ: «.....це інтегрована характеристика спроможності ефективно реалізувати повноваження командира (керівника) в умовах службово-бойової діяльності, приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах ризику, невизначеності та бойового стресу, забезпечуючи організацію, координацію та контроль дій підлеглих відповідно до нормативних актів з опорою на цінності державності, громадянського захисту, правопорядку та дотримання прав людини». Зауважимо, що для повноцінної реалізації управлінської компетентності у професійній діяльності важливо спиратися на чітко визначені принципи управління, які формують концептуальні засади управлінського впливу. Серед загальних принципів управління, як-от соціальна орієнтованість, об'єктивність, відкритість, системність і комплексний підхід, особливе місце посідає принцип законності. Його сутність полягає в тому, що управлінська діяльність повинна провадитися відповідно до норм права, а всі управлінські акти мають базуватися на законодавчих вимогах, незалежно від доцільності, специфіки місцевих умов чи поточних інтересів [12]. Управлінська діяльність Національної гвардії України провадиться в межах законодавчих, нормативних і професійних засад, її ефективність залежить як від дотримання нормативних актів визначених законом України, так і від рівня сформованості управлінської компетентності.

Висновки. Поглиблене дослідження сутності управлінської компетентності в системі професійної діяльності військовослужбовців Національної гвардії України дало можливість визначити управлінську компетентність офіцера Національної гвардії України як інтегровану характеристику спроможності ефективно реалізувати повноваження командира (керівника) в умовах службово-бойової діяльності, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в умовах ризику, невизначеності та бойового стресу, забезпечуючи організацію, координацію та контроль дій підлеглих відповідно до нормативних актів з опорою на цінності державності, громадянського захисту, правопорядку та дотримання прав людини. У межах нашого вивчення ми спиралися на твердження, що зміст управлінської компетентності зумовлений специфікою діяльності. Ефективність управлінської діяльності у військовій сфері значно залежить від рівня сформованості управлінської компетентності, що потребує системного підходу до її розвитку

в межах професійної освіти. Результати категоріального та емпіричного аналізу управлінської компетентності офіцерів Національної гвардії України мають прикладне значення, оскільки можуть бути використані для вдосконалення освітніх програм, формування практичних навичок ухвалення управлінських рішень та запровадження моніторингу професійного розвитку офіцерів, що забезпечить підвищення ефективності їхньої підготовки відповідно до сучасних викликів військової діяльності.

Зазначені матеріали є спробою первинного узагальнення, що не вичерпує всієї проблематики, але відкриває перспективи подальших досліджень. Перспективи подальшого з'ясування полягають у розширенні емпіричної бази дослідження завдяки залученню більшої кількості респондентів із різних підрозділів Національної гвардії України, проведенні порівняльного аналізу структурних компонентів управлінської компетентності офіцера різних професійних напрямів.

Список використаних джерел

1. Драч І. І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_9_12 (дата звернення 10.06.25).
2. Копняк К. В. Структурно-функціональна модель формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі фахової підготовки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2020. Вип. 1 (46). С. 54–58.
3. Марталішвілі Л. А. Формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка. Полтава, 2023. 326 с.
4. Марущак О. М. Поняття компетентності у педагогічній діяльності. *Креативна педагогіка*. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки : «Полісся». Житомир, 2016. Вип. 11. С. 97–108.
5. Мірошніченко В. І. Формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів у професійній підготовці. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. № 214. С. 63–67.
6. Мухіна Г. В. Розвиток управлінської компетентності керівників закладів освіти. *Збірник наукових праць ДонДУВС*. 2023. №1. С. 38–43.
7. Олешко П. С., Кінах Н. В. Управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 7. С. 14–21.
8. Павленко О. Управлінська компетентність майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць Національного університету оборони України*. 2023. №4. С. 52–58.
9. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 253 «Військове управління» (за видами збройних сил) для першого рівня вищої освіти : Наказ МОН України від 29.10.2018 р. № 1168. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzeni-standarti-vishoyi-osviti> (дата звернення: 14.07.2025).
10. Про Національну гвардію України : Закон України від 13.03.2014 р. № 876-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18> (дата звернення: 15.07.2025).
11. Пристай В. О. Психологічні особливості формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти: дис. ... д-ра філософії: 053 Психологія / 05 Соціальні та поведінкові науки / Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2023. 234 с.

12. Свистун В. І. Формування управлінської компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. 2023. № 3. С. 112–117.
13. Сучасні методи навчання дорослих : довідник / Укладачі: Г. Казаков, С. Москаленко, Л. Рикова, І. Хребтій; за заг. ред. Ю. Ю. Лихач. Київ : Вища школа публічного управління, 2025. 70 с.
14. Торічний О. Модель формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. 2022. № 30 (3). С. 486–500.
15. Титаренко Д., Титаренко О. Дослідницьке інтерв'ю: методичні рекомендації з організації та проведення дослідження. Київ : ТОВ «Праймдрук», 2012. 40 с.
16. Цільмак О. М. Професійна компетентність керівника органу досудового розслідування. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2023. № 2. С. 89–95.
17. Шапар В. Б. Сучасний глумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2005. 640 с.
18. Шаповал О. М., Волков І. М., Адамчук М. М. Управління повсякденною діяльністю військової частини Національної гвардії України: підручник. Харків : НАНГУ, 2021. 387 с.
19. McClelland D.C. Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*. 1973. Vol. 28, № 1. P. 1–14.

References

1. Drach, I.I. (2012). Fenomen upravlinnia v umovakh transformatsii osvity [The phenomenon of management in the conditions of education transformation]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu – Theory and Methods of Educational Management*, 9. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_9_12 (accessed 10 June 2025) [in Ukrainian].
2. Kopniak, K.V. (2020). Strukturno-funktsionalna model formuvannia upravlinskoï kompetentnosti maibutnikh ekonomistiv u protsesi fakhovoi pidhotovky [Structural and functional model of forming managerial competence of future economists during professional training]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pedagogika. Sotsialna robota – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Pedagogy. Social Work*, 1(46), 54–58 [in Ukrainian].
3. Martalishvili, L.A. (2023). Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti maibutnoho kerivnyka zakladu osvity v protsesi navchannia fakhovykh dystsyplin [Formation of managerial competence of the future head of an educational institution in the process of professional disciplines training]. *Candidate's thesis*. Poltava: Poltava National Pedagogical University named after V. G. Korolenko [in Ukrainian].
4. Marushchak, O.M. (2016). Poniattia kompetentnosti u pedahohichnii diialnosti [The concept of competence in pedagogical activity]. *Kreatyvna pedahohika – Creative Pedagogy*, 11, 97–108 [in Ukrainian].
5. Miroshnichenko, V.I. (2024). Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti maibutnikh ofitseriv u profesiinii pidhotovtsi [Formation of managerial competence of future officers in professional training]. *Naukovi zapysky. Serii: Pedahohichni nauky – Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences*, 214, 63–67 [in Ukrainian].
6. Mukhina, H.V. (2023). Rozvytok upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv zakladiv osvity [Development of managerial competence of educational institutions' heads]. *Zbirnyk naukovykh prats DonDUVS – Collection of Scientific Papers of Donetsk State University of Internal Affairs*, 1, 38–43 [in Ukrainian].
7. Oleshko, P.S., & Kinakh, N.V. (2024). Upravlinska kompetentnist kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity [Managerial competence of the head of a general secondary education institution]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky – Perspectives and Innovations of Science*, 7, 14–21 [in Ukrainian].
8. Pavlenko, O. (2023). Upravlinska kompetentnist maibutnikh ofitseriv [Managerial competence of future officers]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Collection of Scientific Papers of the National Defense University of Ukraine*, 4, 52–58 [in Ukrainian].
9. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2018, October 29). *Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 253 'Viiskove upravlinnia' (za vydamy zbroinykh syl) dlia pershoho rivnia vyshchoi osvity [On approval of the higher education standard in specialty 253 'Military Management' (by types of armed forces) for the first level of higher education]*. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzeni-standarti-vishoyi-osviti> [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014, March 13). *Pro Natsionalnu hvardiiu Ukrainy: Zakon Ukrainy № 876-VII [On the National Guard of Ukraine: Law of Ukraine № 876-VII]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18> [in Ukrainian].
11. Prystai, V.O. (2023). Psykholohichni osoblyvosti formuvannia upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Psychological features of formation of managerial competence of general secondary education institutions' heads]. *Doctor's thesis*. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University [in Ukrainian].

12. Svystun, V.I. (2023). Formuvannia upravlinskoi kompetentnosti kerivnykiv profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv [Formation of managerial competence of vocational education institutions' heads]. *Profesiina osvita: problemy i perspektyvy – Vocational Education: Problems and Prospects*, 3, 112–117 [in Ukrainian].
13. Kazakov, H., Moskalenko, S., Rykova, L., & Khrebtii, I. (2025). *Suchasni metody navchannia doroslykh [Modern methods of adult education]*. Yu.Yu. Lykhach (Ed.). Kyiv: Vyshcha shkola publichnoho upravlinnia – Higher School of Public Administration [in Ukrainian].
14. Torychnyi, O. (2022). Model formuvannia upravlinskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv-prykordonnykiv [Model of formation of managerial competence of future border guard officers]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Pedagogichni nauky – Collection of Scientific Papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences*, 30 (3), 486–500 [in Ukrainian].
15. Tytarenko, D., & Tytarenko, O. (2012). *Doslidnytske interv'iu: metodychni rekomendatsii z orhanizatsii ta provedennia doslidzhennia [Research interview: methodological recommendations for conducting research]*. Kyiv: TOV “Pramdruk” [in Ukrainian].
16. Tsilmak, O.M. (2023). Profesiina kompetentnist kerivnyka orhanu dosudovoho rozsliduvannia [Professional competence of the head of the pre-trial investigation body]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs*, 2, 89–95 [in Ukrainian].
17. Shapar, V.B. (2005). *Suchasnyi tлумachnyi psykhologichnyi slovnyk [Modern Explanatory Psychological Dictionary]*. Kharkiv: Prapor, P. 203 [in Ukrainian].
18. Shapoval, O.M., Volkov, I.M., & Adamchuk, M.M. (2021). *Upravlinnia povsiakdennoi diialnistiu viiskovoi chastyny Natsionalnoi hvardii Ukrainy [Management of daily activities of a military unit of the National Guard of Ukraine]*. Kharkiv: NANGU [in Ukrainian].
19. McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence” [Testing for competence rather than for “intelligence”]. *American Psychologist – American Psychologist*, 28 (1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Надійшла 18.08.2025

Прийнята 28.09.2025

Опублікована 15.10.2025