

**Павло Пономаренко**

аспірант кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім.  
академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний  
інститут”; Харків, Україна;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2320-8723>;

*E-mail: pashaukr79@gmail.com*

**ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ  
УМОВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У  
МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

*Анотація:* у статті охарактеризовано організацію педагогічного експерименту, що  
включав три етапи (констатувальний, формувальний та контрольний) та передбачав  
перевірку ефективності педагогічних умов формування управлінської компетентності у  
майбутніх офіцерів. Результати експерименту підтвердили їх ефективність та  
доцільність впровадження у освітній процес вищих військових навчальних закладів.

*Ключові слова:* педагогічний експеримент; управлінська компетентність;  
майбутні офіцери; педагогічні умови.

**Pavlo Ponomarenko**

graduate student of the department of pedagogy and psychology of management of social  
systems of academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic  
Institute”; Kharkiv, Ukraine;

*E-mail: pashaukr79@gmail.com*

**EXPERIMENTAL VERIFICATION OF THE PEDAGOGICAL CONDITIONS  
EFFECTIVENESS FOR THE FORMATION OF FUTURE OFFICERS’  
MANAGERIAL COMPETENCE IN HIGHER MILITARY EDUCATIONAL  
INSTITUTIONS**

*Abstract:* the article describes the organization of a pedagogical experiment, which  
included three stages (declarative, formative, and control) and involved checking the  
effectiveness of pedagogical conditions for the formation of future officers’ managerial  
competence. The results of the experiment confirmed their effectiveness and feasibility of  
introduction into the educational process of higher military educational institutions.

*Key words:* pedagogical experiment; managerial competence; future officers;  
pedagogical conditions.

**Pavlo Ponomarenko**

An extended abstract of the paper on subject of:

**“Experimental verification of the pedagogical conditions effectiveness for the formation  
of future officers’ managerial competence in higher military educational institutions”**

© Павло Пономаренко, 2024

**Problem setting.** In the modern conditions of conducting hostilities in Ukraine when the urgent need of society is to protect the sovereignty and territorial integrity of the country, ensure national security, defend democratic and humanistic civilizational values, the problem of improving the professional training of future officers in higher military educational institutions (HMEI) becomes especially urgent. One of the important tasks of such training should be the formation of a high level of cadets' managerial competence, starting from the tactical level of military education for primary officer positions.

**Recent research and publications analysis.** The theoretical and methodological foundations of the managerial competence formation are highlighted in the papers of O. Boyko, T. Ghury, O. Ignatiuk, M. Kosma, V. Nissinen, S. Reznik, O. Romanovskiy, T. Solodovnyk, N. Sereda, etc. Problems of managerial education improvement of future officers are dealt with by a number of researchers O. Boyko (leadership competence), O. Borysyuk, T. Matsevko (managerial competence from a psychological point of view), V. Korol (managerial competence of future civil defense officers), O. Lutskyi (managerial competence of the State Border Service of Ukraine managers).

**Paper objective.** The conducted analysis of scientific sources allows us to note the insufficient research of the managerial competence' improvement formation problem among the future officers in the modern conditions of military education transformations.

**Paper main body.** The purpose of the article is an experimental verification of the pedagogical conditions' effectiveness for the future officers' managerial competence formation.

Experimental work with future officers was carried out in 2021–2024 in regular conditions during the process of obtaining a bachelor's degree within the framework of formal education and mastering the tactical level of military education for primary officer

positions. The base of the pedagogical experiment was the Military Law Institute of the Yaroslav Mudryi National Law University and the National University of the Air Force named after Ivan Kozhedub. 245 cadets of the II–IV courses of these higher education institutions and 19 instructors took part in the study. The choice of our research boundaries, which covered the future officers' training from the II to the IV year, is due to the study of the military-management training content of the tactical level mainly in this term. The pedagogical experiment included three stages: ascertaining, formative, control.

The goal of the ascertainment stage of the experiment was to determine the initial level of future officers' managerial competence formation.

The results of the ascertainment stage of the experiment showed mainly a low level of future officers' managerial competence formation according to indicators of knowledge and activity criteria and mostly an average level according to indicators of motivational, value and personal criteria. The least formed among the respondents were: military-management knowledge (91 % of future officers have a low level), as well as organizational, information-analytical and pedagogical skills (respectively, 93.9 %, 88.6 % and 87.8 % of future officers have a low level). The awareness of the managerial competence importance for effective professional activity is best developed among cadets (40 % of respondents have a high level of this indicator formation).

At the formative stage of the experiment, the developed pedagogical conditions for the formation of managerial competence among future officers were introduced into the process of military education of the experimental group. The control group of future officers studied according to the traditional method.

During the control stage of the experiment, the level of management competence formation was assessed in the experimental and control groups. 50.8 % of the future officers of the experimental and 34.5 % of the control groups have a high level

of managerial competence formation at the control stage of the experiment, 8.7 % of the future officers of the experimental group have a low level and almost twice as many—19.3 % of the future officers of control group. A statistically significant difference was determined in the level of managerial competence formation among the future officers of the experimental and control groups at high and low levels.

**Conclusions of the research.** Thus, the effectiveness of pedagogical conditions for the managerial competence formation among the future officers and the feasibility of their implementation in the educational process' practice in the Ukrainian higher military educational institutions have been

experimentally confirmed. The number of future officers with a high level of managerial competence formation increased by 42.1 % in the experimental group and only by 23.6 % in the control group. The number of future officers with a low level of management competence formation decreased in the experimental group by 58.8 % and by 46.2 % in the control group. The conducted research does not cover all aspects of the problem. Prospective for further scientific research are the problems of forming communicative, prognostic, pedagogical and other competencies among the future officers in the modern conditions of military education reformation.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах ведення бойових дій в Україні, коли нагальною потребою суспільства є захист суверенітету та територіальної цілісності країни, забезпечення національної безпеки, відстоювання демократичних та гуманістичних цивілізаційних цінностей, особливої актуальності набуває проблема удосконалення професійної підготовки майбутніх офіцерів у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ). Одним із важливих завдань такої підготовки має бути формування високого рівня управлінської компетентності у курсантів, починаючи з тактичного рівня військової освіти на первинні посади офіцерського складу.

Майбутні офіцери сил оборони тактичного рівня мають бути якісно підготовленими до здійснення процедур планування та прийняття військових рішень, мотивування, координації, контролю особового складу військового підрозділу, зокрема в бойових та надскладних умовах сьогоденних викликів.

Актуальність теми дисертаційного дослідження підтверджується й низкою законодавчих та нормативно-правових

документів: Законом України “Про оборону України” (2019), Доктриною розвитку військового лідерства у Збройних Силах України (2020 р.), Указом Президента України “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” (2021), Концепцією трансформації системи військової освіти (2022).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Теоретичні та методологічні підґрунтя формування управлінської компетентності висвітлені у роботах О. Бойко, Т. Гури, О. Ігнатюк, М. Косма, В. Ніссінен, С. Резнік, О. Романовського, Т. Солодовник, Н. Середи та ін. [1–8]. Проблемами удосконалення управлінської освіти майбутніх офіцерів займається низка дослідників О. Бойко (лідерської компетентності), О. Борисюк [9], Т. Мацевко [12] (управлінської компетентності з психологічної точки зору), В. Король [10] (управлінської компетентності майбутніх офіцерів пожежної безпеки), О. Луцький [11] (управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України). Останнім часом проблема удосконалення освіти майбутніх офіцерів привертає увагу дослідників.

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ МАЙБУТНІХ СПЕЦІАЛІСТІВ

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Проведений аналіз наукових джерел дозволяє відзначити недостатню вивченість проблеми удосконалення формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у сучасних умовах трансформацій військової освіти.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Метою статті є експериментальна перевірка ефективності педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Основним методом перевірки ефективності педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у нашому дослідженні виступав педагогічний експеримент.

Експериментальна робота з майбутніми офіцерами проводилась у 2021–2024 рр. у природних умовах у процесі здобуття ними ступеня вищої освіти бакалавр в рамках формальної освіти та оволодіння тактичним рівнем військової освіти на первинні посади офіцерського складу. Базою педагогічного експерименту були Військово-юридичний інститут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого та Національний університет повітряних сил імені Івана Кожедуба. У дослідженні взяли участь курсанти II–IV курсів цих ВВНЗ у кількості 245 осіб та 19 викладачів. Вибір

меж нашого дослідження, який охоплював навчання майбутніх офіцерів з II по IV курс, обумовлений вивченням змісту військово-управлінської підготовки тактичного рівня переважно саме у цей термін. Педагогічний експеримент включав три етапи: констатувальний, формувальний, контрольний.

Метою констатувального етапу експерименту було визначення початкового рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. Цей етап експерименту проходив у 2021 році і в ньому, як вже зазначалось, взяли участь 245 майбутніх офіцера (54 курсанта Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого та 191 курсант Національного університету повітряних сил імені Івана Кожедуба), які розпочинали навчання на II курсі відповідно до своїх навчальних планів.

Проведення констатувального етапу експерименту передбачало визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів. Визначення критеріїв та показників сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів відповідало структурним компонентам цієї компетентності [13].

Відповідно до критеріїв сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів визначено: мотиваційно-ціннісний, знаннєвий, діяльнісний, особистісний. Показники критеріїв показано у табл. 1.

Таблиця 1

### Критерії та показники сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів

№	Критерії	Показники
1	Мотиваційно-ціннісний	✓ Спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму ✓ Усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності
2	Знаннєвий	✓ Сформованість військово-управлінських знань ✓ Здатність до самовдосконалення ✓ Педагогічні уміння
4	Особистісний	✓ Сформованість особистісних якостей

Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у нашому дослідженні оцінювалась за 3-бальною шкалою (високий, середній та низький рівні). Високий рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів характеризується глибоким переконанням, що управлінська діяльність майбутнього офіцера має здійснюватися відповідно до цінностей гуманізму; чітким усвідомленням значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності; системними, глибокими, ґрунтовними військово-управлінськими знаннями; здатністю аналізувати отриману інформацію, ставити цілі, планувати досягнення їх, приймати рішення, віддавати накази, мотивувати, забезпечувати ефективне професійне спілкування, згуртування команди для виконання завдань, а також готовністю до власного самовдосконалення та розвитку особового складу військового підрозділу; високим рівнем сформованості особистісних якостей (відповідальність, лідерство, патріотизм, врівноваженість, вимогливість, сила волі, справедливість, впевненість, самодисципліна, мужність, активність, чесність).

Середній рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів характеризується недостатнім усвідомленням пріоритетності цінностей гуманізму у здійсненні управлінської діяльності майбутнім офіцером; недостатньо чітким усвідомленням значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності; демонстрацією знань основних фундаментальних положень, проте загалом військово-управлінські знання можуть бути не достатньо точними, відповіді курсантів містити окремі помилки, бути дещо фрагментарними, не повними; посередньою здатністю аналізувати отриману інформацію, ставити цілі,

планувати їх досягнення, приймати рішення, віддавати накази, мотивувати, забезпечувати ефективне професійне спілкування, згуртування команди для виконання завдань; посередню готовністю до власного самовдосконалення та розвитку особового складу військового підрозділу; виконанням практичних завдань, які можуть містити помилки, в деяких моментах курсанти можуть демонструвати невпевненість, певне нерозуміння та бути недостатньо ефективними; посереднім рівнем сформованості особистісних якостей.

Низький рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів характеризується не готовністю дотримуватись цінностей гуманізму при здійсненні управлінської діяльності; не усвідомленням значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності; слабкими, фрагментарними військово-управлінськими знаннями, відсутністю знань за значною кількістю матеріалу; слабка здатність аналізувати отриману інформацію, ставити цілі, планувати їх досягнення, приймати рішення, віддавати накази, мотивувати, забезпечувати ефективне професійне спілкування, згуртування команди для виконання завдань, а також низька готовність до власного самовдосконалення та розвитку особового складу військового підрозділу. При виконанні практичних завдань майбутні офіцери демонструють розгубленість, нерозуміння та не здатність до практичних дій; низький рівень сформованості особистісних якостей.

Методами оцінки рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів були: бесіда, спостереження, анкетування, опитування, тестування, метод експертних оцінок.

Методами оцінки показників мотиваційно-ціннісного критерію (спрямованість до здійснення управлінської

## *ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ МАЙБУТНІХ СПЕЦІАЛІСТІВ*

діяльності на засадах гуманізму та усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективно професійної діяльності) виступали бесіда, спостереження та анкетування майбутніх офіцерів. Було розроблено авторську анкету, яка включала як закриті питання, так і одне відкрите.

Методами оцінки показника знанневого критерію (сформованість військово-управлінських знань) були: бесіда, спостереження та опитування. Рівень знань майбутніх офіцерів оцінювали викладачі, що проводили військово-управлінську підготовку курсантів.

Методами оцінки показників діяльнісного критерію були: бесіда, спостереження, тестування. Рівень здатності до самовдосконалення майбутніх офіцерів визначався за допомогою тестової методики “Диспозиційна характеристика саморозвитку особистості” (С. Кузікова, Б. Кузіков). Рівень сформованості інформаційно-аналітичних, організаційних, соціальних та педагогічних умінь у майбутніх офіцерів визначався викладачами, що проводили військово-управлінську підготовку, у процесі виконання респондентами практичних завдань моделюючого характеру. Серед них респондентам потрібно було проаналізувати бойове завдання, розробити рішення та віддати наказ, керуючись правилом “5 абзаців”: ситуація; завдання; виконання; управління та логістика; сигнали та командування. Ще одне завдання потребувало моделювання ситуації проведення педагогічної, мотивуючої бесіди командира із військовослужбовцями. Імітаційні дії, які потрібно було виконати майбутнім офіцерам у таких завданнях, дозволяли їм продемонструвати, а викладачам оцінити всю сукупність інформаційно-аналітичних, організаційних, соціальних та педагогічних умінь.

Рівень сформованості особистісних якостей (відповідальність, лідерство, патріотизм, рівноваженість, вимогливість,

сила волі, справедливість, впевненість, самодисципліна, мужність, активність, чесність) визначався за допомогою методу експертного оцінювання.

Коректне застосування методу експертного оцінювання передбачає особливу увагу до вибору групи експертів. У нашому дослідженні експертами виступали досвідчені офіцери — викладачі та куратори, які мають військовий та педагогічний стаж та могли оцінити розвиненість відповідних особистісних якостей у майбутніх офіцерів через спостереження за виконанням ними різноманітних завдань та видів діяльності. Кожного респондента оцінювала група з 5 експертів. Загальна оцінка рівня сформованості особистісних якостей у майбутніх офіцерів розраховувалась як середнє арифметичне всіх оцінок експертів за всіма якостями для кожного курсанта.

Результати констатувального етапу експерименту показали переважно низький рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за показниками знанневого та діяльнісного критеріїв та переважно середній рівень за показниками мотиваційно-ціннісного та особистісного критеріїв. Найменш сформованими у респондентів виявились: військово-управлінські знання (низький рівень мають 91 % майбутніх офіцерів), а також організаційні, інформаційно-аналітичні та педагогічні уміння (відповідно 93,9 %, 88,6 % та 87,8 % майбутніх офіцерів мають низький рівень). Найкраще розвинена у курсантів усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективно професійної діяльності (40 % опитаних мають високий рівень сформованості цього показника).

Загальний рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів визначався як середнє арифметичне за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знанневого, діяльнісного, особистісного критеріїв.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ МАЙБУТНІХ СПЕЦІАЛІСТІВ**

Отримані розрахунки інтерпретувались таким чином:

- 1–1,7 бали — низький рівень управлінської компетентності;
- 1,8–2,4 — середній рівень;
- 2,5–3 — високий рівень.

Результати визначення рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів на констатувальному етапі експерименту показані у табл. 2.

Таблиця 2

**Рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів на констатувальному етапі експерименту**

управлінська компетентність	Рівень сформованості					
	Високий		Середній		Низький	
	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%
	24	9,8	58	23,7	163	66,5

Наведені дані у таблиці 2, що отримані на констатувальному етапі експерименту результати показали, що 66,5 % респондентів мають низький рівень сформованості управлінської компетентності і тільки 9,8 % — високий. Для проведення

формуального етапу експерименту респондентів було розділено на експериментальну (126 осіб) та контрольну (119 осіб) групи. Рівень сформованості управлінської компетентності в обох групах показано у табл. 3.

Таблиця 3

**Узагальнений рівень сформованості управлінської компетентності в експериментальній і контрольній групі на констатувальному етапі експерименту**

Рівень сформованості	Експериментальна група (126 осіб)		Контрольна група (119 осіб)		Значення ф-критерію Фішера	Рівень значущості, p
	К-ть осіб	%	К-ть осіб	%		
Високий	11	8,7	13	10,9	0.577	-
Середній	30	23,8	28	23,5	0.052	-
Низький	85	67,5	78	65,5	0.317	-

Наведені дані таблиці 3 свідчать, що рівень сформованості управлінської компетентності в експериментальній і контрольній групі на констатувальному етапі експерименту не мав статистично значущої різниці.

На формуальному етапі експерименту у процес військової освіти експериментальної групи було впроваджено розроблені педагогічні умови формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів (мотивація майбутніх офіцерів до якісного здійснення управлінської професійної діяльності, заснованої на принципах моральності та гуманізму; застосування методу коучингу для забезпечення професійно-особистісного розвитку

майбутнього офіцера, спрямованого на формування та удосконалення мотиваційного, когнітивного, функціонального, педагогічного та особистісного компонентів управлінської компетентності; використання імітаційних методів навчання, які дозволяють курсантам набувати дієвих знань, розвивати практичні уміння та здатності й отримувати досвід виконання управлінських функцій). Контрольна група майбутніх офіцерів навчалась за традиційною методикою. Формувальний експеримент проходив у 2021–2024 рр., протягом навчання курсантів на II, III та IV курсах та вивчення ними змісту освітніх компонентів військово-управлінського напрямку.

*ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ  
МАЙСТЕРНОСТІ МАЙБУТНІХ СПЕЦІАЛІСТІВ*

Викладання дисципліни “Основи військового управління” у Військово-юридичному інституті Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого здійснювалось безпосередньо автором. Експериментальна робота з курсантами у процесі викладання інших освітніх компонентів здійснювалась іншими викладачами, що брали участь в експерименті у Військово-юридичному інституті Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого та Національному університеті повітряних сил імені Івана Кожедуба. Обґрунтування та реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів висвітлені нами у попередній роботі [14].

На контрольному етапі експерименту здійснювалась оцінка рівня сформованості управлінської компетент-

ності у майбутніх офіцерів експериментальної та контрольної групи, що дозволяло зробити висновок про ефективність розроблених педагогічних умов. На цьому етапі експерименту застосовувались ті ж самі експериментальні методи визначення рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів за тими ж самими критеріями та показниками, що і на констатувальному етапі експерименту. Контрольний експеримент проходив у 2024 р. наприкінці IV курсу навчання майбутніх офіцерів у ВВНЗ.

Розглянемо узагальнено динаміку змін у рівнях сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів експериментальної та контрольної груп за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знанневого, діяльнісного та особистісного критеріїв (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Результати експериментальної роботи, (%)**

Критерії та показники	ЕГ (126 осіб)			КГ (119 осіб)		
	До експерим.	Після експерим.	Приріст	До експерим.	Після експерим.	Приріст
<i>Мотиваційно-ціннісний критерій</i>						
✓ Спрямованість до здійснення управлінської діяльності на засадах гуманізму						
- високий	9,5	34,9	+25,4	10,1	14,3	+4,2
- середній	60,3	50,8	-9,5	60,5	63	+2,5
- низький	30,2	14,3	-15,9	29,4	22,7	-6,7
✓ Усвідомлення значущості управлінської компетентності для ефективної професійної діяльності						
- високий	40,5	80,1	+39,6	39,5	60,5	+21
- середній	43,7	15,1	-28,6	44,5	27,7	-16,8
- низький	15,8	4,8	-11	16	11,8	-4,2
<i>Знанневий критерій</i>						
✓ Сформованість військово-управлінських знань						
- високий	3,2	54,8	+51,6	4,2	37	+32,8
- середній	5,5	36,5	+31	5	47,1	+42,1
- низький	91,3	8,7	-82,6	90,8	15,9	-74,9
<i>Діяльнісний критерій</i>						
✓ Інформаційно-аналітичні уміння						
- високий	4	64,3	+60,3	5	45,4	+40,4
- середній	6,3	28,6	+22,3	7,6	39,5	+31,9
- низький	89,7	7,1	-82,6	87,4	15,1	-72,3



**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ МАЙБУТНІХ СПЕЦІАЛІСТІВ**

*Продовження таблиці 4*

✓ Організаційні уміння						
- високий	2,4	54	+51,6	2,5	37	+34,5
- середній	3,2	38,1	+34,9	4,2	43,7	+39,5
- низький	94,4	7,9	-86,5	93,3	19,3	-74
✓ Соціальні уміння						
- високий	14,3	35,7	+21,4	13,4	20,2	+6,8
- середній	25,4	44,5	+19,1	25,2	46,2	+21
- низький	60,3	19,8	-40,5	61,4	33,6	-27,8
✓ Здатність до самовдосконалення						
- високий	11,9	47,6	+35,7	12,6	36,1	+23,5
- середній	27	44,5	+17,5	27,7	45,4	+17,7
- низький	61,1	7,9	-53,2	59,7	18,5	-41,2
✓ Педагогічні уміння						
- високий	5,6	38,1	+32,5	4,2	22,7	+18,5
- середній	7,1	52,4	+45,3	7,6	53,8	+46,2
- низький	87,3	9,5	-77,8	88,2	23,5	-64,7
<i>Особистісний критерій</i>						
✓ Сформованість особистісних якостей						
- високий	27,7	44,4	+16,7	28,6	33,6	+5
- середній	46,9	43,7	-3,2	46,2	45,4	-0,8
- низький	25,4	11,9	-13,5	25,2	21	-4,2

Наведені дані з табл. 4 показують, що найбільша динаміка змін у рівнях сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів експериментальної групи відбулась за такими показниками, як інформаційно-аналітичні уміння, організаційні уміння та сформованість військово-управлінських знань. Найменші зміни відбулись у рівнях сформованості особистісних якостей.

Як вже зазначалось, загальний рівень сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів визначався як середнє арифметичне за всіма показниками мотиваційно-ціннісного, знаннєвого, діяльнісного, особистісного критеріїв.

Узагальнені результати контрольного етапу експерименту показано у табл. 5.

*Таблиця 5*

**Сформованість управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у експериментальній і контрольній групі на контрольному етапі експерименту**

Рівень сформованості	Експериментальна група		Контрольна група		Значення ф-критерію Фішера	Рівень значущості, p
	К-ть осіб	%	К-ть осіб	%		
Високий	64	50,8	41	34,5	2.598	p≤0,01
Середній	51	40,5	55	46,2	0.907	-
Низький	11	8,7	23	19,3	2.429	p≤0,01

З огляду на отримані дані в табл. 5 управлінської компетентності на бачимо, що високий рівень сформованості контрольному етапі експерименту мають

*ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ  
МАЙСТЕРНОСТІ МАЙБУТНІХ СПЕЦІАЛІСТІВ*

50,8 % майбутніх офіцерів експериментальної та 34,5 % – контрольної груп, низький рівень мають 8,7 % майбутніх офіцерів експериментальної групи та майже в два рази більше – 19,3 % майбутніх офіцерів контрольної групи. У рівні сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів

експериментальної та контрольної груп за високим та низьким рівнями визначено статистично значущу різницю.

Узагальнену динаміку змін у рівні сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів експериментальної та контрольної груп до та після експерименту показано у табл. 6.

*Таблиця 6*

**Порівняння рівня сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів у експериментальній і контрольній групі, %**

Рівень сформованості	Експериментальна група			Контрольна група		
	до експерим.	після експерим.	приріст	до експерим.	після експерим.	приріст
Високий	8,7	50,8	+42,1	10,9	34,5	+23,6
Середній	23,8	40,5	+16,7	23,5	46,2	+22,7
Низький	67,5	8,7	-58,8	65,5	19,3	-46,2

Відповідно до результатів в табл. 6, кількість майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості управлінської компетентності збільшилась на 42,1 % в експериментальній групі та тільки на 23,6 % в контрольній групі. Кількість майбутніх офіцерів із низьким рівнем сформованості управлінської компетентності зменшилась в експериментальній групі на 58,8 % і на 46,2 % в контрольній.

**Висновки з даного дослідження** та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, експериментально підтверджено ефективність педагогічних умов формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів та доцільність їх впровадження у практику освітнього процесу у вищих

військових навчальних закладах України. Кількість майбутніх офіцерів із високим рівнем сформованості управлінської компетентності збільшилась на 42,1 % в експериментальній групі та тільки на 23,6 % в контрольній групі. Кількість майбутніх офіцерів із низьким рівнем сформованості управлінської компетентності зменшилась в експериментальній групі на 58,8 % і на 46,2 % в контрольній. Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми. Перспективними для подальших наукових досліджень є проблеми формування комунікативної, прогностичної, педагогічної та інших компетентностей у майбутніх офіцерів в сучасних умовах реформування військової освіти у вищих військових навчальних закладах.

**Список літератури:**

1. Бойко О. Теоретичні та методичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних сил України у процесі професійної підготовки: дис. докт. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2021. 827 с.

2. Гура Т., Гуренко Ю. Особливості формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів у процесі професійної

підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2021. № 3. С. 24–34.

3. Ігнатюк О., Резнік С., Солодовник Т., Серета Н. Потенціал формальної та неформальної освіти у розвитку професійної компетентності, лідерських якостей і лідерського потенціалу фахівців військових спеціальностей, фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України. *Науковий вісник Сіверщини*. 2023. № 1 (10). С. 105–124.

4. Романовський О., Гура Т., Пономарьов О. Оперативність прийняття управлінських рішень в системі особистісних якостей лідера. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2021. № 1. С. 86–97.
5. Романовський О., Ігнатюк О., Резнік С., Солодовник Т. Концептуальні засади інноваційно-стратегічного напрямку підготовки майбутніх військових фахівців різних спеціальностей сектору безпеки, охорони, оборони у умовах освітніх трансформацій. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків: НТУ “ХПІ”, 2021. № 4. С. 47–56.
6. Солодовник Т., Резнік С., Серeda Н., Ігнатюк О. Професійно важливі якості майбутніх фахівців-пенітенціаріїв та майбутніх військових офіцерів України *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2023. № 2. С. 3–20.
7. Nissinen V., Dormantaite A., Dungveckis L., Transformational leadership in military education: lithuanian case study, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. No. 44 (1). P. 103–116.
8. Cosma M., Mandache R., Officers as military leaders and their military success, Knowledge Based Organization International Conference. *17th International Conference on the Knowledge-Based Organization*. 2011. Romania. P. 76–83.
9. Борисюк О. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності у майбутніх офіцерів Національної поліції України: автореф. дис. канд. психол. наук: 19.0.09 “Психологія діяльності в особливих умовах”. Харків, 2017. 20 с.
10. Король В. Формування управлінської компетентності у майбутніх офіцерів пожежної безпеки у процесі професійної підготовки: автореф. дис. докт. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2014. 20 с.
11. Луцький О. Розвиток управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України у процесі фахової підготовки: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2013. 20 с.
12. Мацевко Т. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю: автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.09. Київ, 2007. 20 с.
13. Пономаренко П. Структурні компоненти управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 4. С. 112–122.
14. Романовський О., Пономаренко П. Педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Наукові записки*. 2024. Вип. 7. С. 50–56.

#### References:

1. Boiko O. Teoretychni ta metodychni osnovy formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnix ofitseriv Zbroinykh syl Ukrainy u protsesi profesiinoi pidhotovky [Theoretical and Methodological Foundations of Formation of Leadership Competence of Future Officers of the Armed Forces of Ukraine in the Process of Professional Training]. *Dys. dokt. ped. nauk: 13.00.04. Kyiv, 2021. 827 p.*
2. Hura T., Hurenko Yu. Osoblyvosti formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnix ofitseriv u protsesi profesiinoi pidhotovky [Features of the formation of leadership competence of future officers in the process of professional training]. *TIPUS*. 2021. No. 3. pp. 24–34.
3. Ihnatiuk O., Reznik S., Solodovnyk T., Sereda N. Potentsial formalnoi ta neformalnoi osvity u rozvytku profesiinoi kompetentnosti, liderskykh yakosteï i liderskoho potentsialu fakhivtsiv viiskovykh spetsialnostei, fakhivtsiv z pravookhoronnoi diialnosti penitentsiarnoi systemy Ukrainy [The potential of formal and non-formal education in the development of professional competence, leadership qualities and leadership potential of military specialists and law enforcement professionals in the

- penitentiary system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Sivershchyny*. 2023. No. 1 (10). pp. 105–124.
4. Romanovskyi O., Hura T., Ponomarov O. Operatyvnist pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi osobystisnykh yakosti lidera [Efficiency of management decision-making in the system of personal qualities of a leader]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnyimi systemamy*. 2021. No. 1. pp. 86–97.
5. Romanovskyi O., Ihnatiuk O., Reznik S., Solodovnyk T. Kontseptualni zasady innovatsiino-stratehichnoho napriamu pidhotovky maibutnykh viiskovykh fakhivtsiv riznykh spetsialnostei sektoru bezpeky, okhorony, oborony u umovakh osvitynih transformatsii [Conceptual foundations of innovative and strategic direction of training future military specialists in various specialities of the security, safety and defence sector in the context of educational transformations]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnyimi systemamy*. Kharkiv: NTU “KhPI”. 2021. No. 4. pp. 47–56.
6. Solodovnyk T., Reznik S., Sereda N., Ihnatiuk O. Profesiino vazhlyvi yakosti maibutnykh fakhivtsiv-penitentsiariiv ta maibutnykh viiskovykh ofitseriv Ukrainy [Professional qualities of future penitentiary specialists and future military officers of Ukraine]. *Theory and practice of social systems management*. 2023. No. 2. pp. 3–20.
7. Nissinen V., Dormantaite A., Dungveckis L., Transformational leadership in military education: lithuanian case study, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. No. 44 (1). pp. 103–116.
8. Cosma M., Mandache R., Officers as military leaders and their military success, Knowledge Based Organization International Conference. *17th International Conference on the Knowledge-Based Organization*. 2011. Romania. pp. 76–83.
9. Borysiuk O. Psykholohichni osoblyvosti rozvytku upravlinskoï kompetentnosti u maibutnykh ofitseriv Natsionalnoi politsii Ukrainy [Psychological Peculiarities of Development of Managerial Competence in Future Officers of the National Police of Ukraine]. Avtoref. dys. kand. psykhol. nauk: 19.0.09. *Psykhologhiia diialnosti v osoblyvykh umovakh*. Kharkiv. 2017. 20 p.
10. Korol V. Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti u maibutnykh ofitseriv pozhezhnoi bezpeky u protsesi profesiinoï pidhotovky [Formation of managerial competence of future fire safety officers in the process of professional training]. Avtoref. dys. dokt. ped. nauk: 13.00.04. Kyiv, 2014. 20 p.
11. Lutskyi O. Rozvytok upravlinskoï kompetentnosti kerivnykh kadrov Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy u protsesi fakhovoi pidhotovky [Development of managerial competence of the management staff of the State Border Guard Service of Ukraine in the process of professional training]. Avtoref. dys. dokt. ped. nauk: 13.00.04. Khmelnytskyi, 2013. 20 p.
12. Matsevko T. Psykholohichni osoblyvosti rozvytku upravlinskoï kompetentnosti maibutnykh mahistriv viiskovoho profilu [Psychological Peculiarities of the Development of Managerial Competence of Future Masters of Military Studies]. Avtoref. dys. kand. psykhol. nauk: 19.00.09. Kyiv, 2007. 20 p.
13. Ponomarenko P. Strukturni komponenty upravlinskoï kompetentnosti maibutnykh ofitseriv [Structural components of future officers' managerial competence]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnyimi systemamy: filosofiia, psykhologhiia, pedahohika, sotsiologhiia*. 2023. No. 4. pp. 112–122.
14. Romanovskyi O., Ponomarenko P. Pedahohichni umovy formuvannia upravlinskoï kompetentnosti maibutnykh ofitseriv [Pedagogical conditions for the formation of managerial competence of future officers]. *Naukovi zapysky*. 2024. issue 7. pp. 50–56.