

С.Ф. Артюх, О.Д. Каверін

## ПРОБЛЕМА ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ВНУТРІШНІХ ВІЙСЬК У СФЕРІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Постановка проблеми.** Останнім часом помітно зросла роль внутрішніх військ у боротьбі із злочинністю і правопорушниками, що до певної міри змінює їхній статус і характер службово-бойової діяльності, по-новому ставить питання підготовки офіцерів внутрішніх військ у вищих військових навчальних закладах МВС України. Саме від рівня професійної готовності командирів, їхнього вміння швидко і правильно орієнтуватись й приймати обгрунтовані рішення у складних ситуаціях, значною мірою залежить успішність виконання поставлених перед внутрішніми військами МВС України завдань [1].

Історія свідчить, що успішність будь-якої організації здебільшого залежить від того курсу, який задає їй керівник. Для військового підрозділу, де централізація влади є надзвичайно високою, це стає аксіомою. Успіх приходить до тих, хто здатний приймати правильні рішення, щоб уникати помилок. А для того щоб управлінські рішення були правильними, треба чітко розуміти, що значить управляти і як досягнути ефективного управління [2, 9].

У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема визначення структури професійних знань та умінь офіцера внутрішніх військ, обгрунтування шляхів і педагогічних умов підвищення ефективності фахової підготовки майбутніх командирів у вищих військових навчальних закладах.

Отже, щоб успішно управляти всіма сторонами життєдіяльності, морально-психологічною і бойовою підготовкою особового складу, командирі необхідно об'єднати в собі уміння кваліфікованого військового спеціаліста, керівника й педагога, здатного приймати успішні управлінські рішення.

Процес прийняття управлінських рішень досить складний і багатогранний [3]. На нього може впливати низка факторів, а саме:

- ❖ особисті якості командира та його поведінка (світогляд, система цінностей, освіта, знання, вік, досвід, характер, звички тощо);
- ❖ відповідність структури управління цілям та призначенню військової організації;
- ❖ середовище, в якому приймається рішення;
- ❖ інформаційні обмеження, обумовлені зростанням затрат на отримання додаткової інформації;
- ❖ взаємозалежність рішень (одне важливе рішення тягне за собою необхідність прийняття множини менш важливих рішень);
- ❖ ризик і можливість виникнення негативних наслідків через помилкові рішення;
- ❖ ступінь забезпеченості сучасними технічними, матеріальними засобами та озброєнням і можливістю щодо їх застосування в процесі прийняття рішень.

У будь-якому випадку в процесі прийняття управлінських рішень командира необхідно відповісти на такі запитання: що робити? як робити? кому доручити роботу? який має бути результат?

Останні дослідження [6, 7], що присвячені проблемам удосконалення процесу формування у курсантів військово-професійних умінь, управлінської діяльності командира та огляду керівних документів [1], в яких визначено основні положення теорій управління, організації та управлінських рішень, закони, принципи, методи і функції військового управління, демонструють низку серйозних проблем, які при цьому виникають.

Це насамперед суперечність, яка виникає між змістом і методикою підготовки майбутніх командирів у ВВНЗ і вимогами військової практики. Так, за даними дослідження, що проводилось у військових частинах МВС України, понад 44,5% опитаних молодих офіцерів визнали себе невідготовленими до управління морально-психологічними процесами у підрозділі, в прийнятті рішень в екстремальних ситуаціях, а близько 34,8% зазнають труднощів у організації виховної роботи з особовим складом.

Відсутній чіткий перелік знань й умінь прийняття управлінських рішень, якими повинен володіти командир та недостатньо враховується специфіка їх формування. Унаслідок цього вимоги військової практики щодо знань і військово-професійних умінь управлінської діяльності командира суперечать системі фахової підготовки офіцерів внутрішніх військ.

Останнім часом реформування внутрішніх військ призвело до кадрових змін, у зв'язку з чим офіцери, які мають багатий практичний досвід (учасники афганської війни, локальних конфліктів на території колишнього СРСР) залишають службу, а їм на зміну приходять покоління офіцерів, які володіють теорією сучасних, актуальних методів управлінської діяльності, але мають недостатньо практики з прийняття рішень в екстремальних ситуаціях.

Відсутня чітка система підготовки, педагогічні умови і методичні шляхи щодо формування професійних умінь командира, які необхідні йому під час застосування специфічних форм ведення службово-бойових (спеціальних, бойових) дій підрозділами внутрішніх військ у мирний та воєнний час.

Вкрай потрібно вдосконалювати матеріальне й технічне оснащення військ. Необхідно надходження нових, сучасних видів озброєння, які ставлять перед командиром – як військовим спеціалістом – необхідність їх освоєння, вмілої експлуатації та ефективності застосування в бою.

Наведені вище аспекти зумовлюють низку недоліків у підготовці офіцерів внутрішніх військ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання наукового обґрунтування шляхів і педагогічних умов удосконалення професійної підготовки майбутніх командирів системи МВС України є актуальними, що підтверджується відсутністю цілісної системи формування військово-професійних знань та умінь, необхідних для досягнення ефективних кінцевих результатів.

Різні аспекти формування у курсантів військово-професійних знань та умінь командира підрозділу досліджувались багатьма науковцями (О.В.Барабанщиков, М.М.Ісаєнко, Д.В.Іщенко, О.Д.Сафін та ін.). Перспективні підходи до розв'язання про-

блеми формування особистості та організації діяльності офіцера-управлінця містяться також у роботах М.І.Дяченка, Л.Є.Мерзляка, І.Г.Радванського, Ю.І.Сердюка.

Останнім часом з'явилась також низка дисертаційних досліджень, в яких піднімаються аналогічні проблеми (О.П.Багас, В.О.Балашов, М.М.Дідик, С.В.Капітанець, В.Г.Кирилов, В.С.Кушнір, І.В.Платонов, С.Т.Полторак, І.Г.Радванський, М.М.Тарнавський).

Роботи зазначених авторів мають, безумовно, важливе значення для підвищення ефективності формування у курсантів вищих військових навчальних закладів професійних знань і умінь командира підрозділу, але вони не містять цілісного вирішення проблеми в єдності всіх її аспектів.

**Метою статті** є обґрунтування шляхів й педагогічних умов вдосконалення професійної підготовки майбутніх командирів системи МВС України щодо формування знань й умінь прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Останнім часом більшість психологів і дидактів прийшли до висновку, що *знання* – це узагальнений досвід людства, що відображає різні сфери дійсності у вигляді фактів, правил, висновків, закономірностей, ідей, теорій, якими володіє наука, *уміння* – це здатність виконувати складну комплексну дію або готовність до їх виконання на основі засвоєних знань, навичок і практичного досвіду (А.В.Петровський, В.О.Онищук та ін.). Згідно з цим можна визначити військово-професійні уміння командира підрозділу як сформовані на основі засвоєних знань, навичок і практичного досвіду способи виконання складних комплексних дій, спрямованих на реалізацію функцій управління підрозділом. Вони є вихідними елементами цілісної системи професійної діяльності взагалі та фахової компетентності командира підрозділу у сфері прийняття управлінських рішень зокрема.

На основі професійної діяльності командира підрозділу можна виокремити три відносно самостійні сфери і відповідні їм групи умінь, які є підґрунтям з прийняття управлінських рішень й повинні формуватись у процесі фахової підготовки курсантів:

- організаційно-управлінські;
- військово-педагогічні;
- військово-спеціальні.

*Організаційно-управлінські уміння* полягають у здатності планувати та приймати рішення, впорядковувати та регулювати роботу підлеглих, контролювати та надавати їм необхідну допомогу; обирати найбільш доцільну позицію і стиль спілкування з особовим складом у тій чи іншій конкретній ситуації; попереджати і розв'язувати міжособистісні конфлікти в підрозділі; визначати оптимальну соціально-психологічну дистанцію у взаємодії з підлеглими і командирами; виявляти впевненість у собі, поєднувати вимогливість з наданням свободи для вияву особовим складом ініціативи і самостійності; налагоджувати відносини взаємної поваги і довіри, виявляти доброзичливість і тактовність у стосунках з підлеглими.

До *військово-педагогічних* належать уміння систематизувати інформацію про цілі виховання, дані діагностичних досліджень курсантів і військового колективу, аналізувати наявну виховну ситуацію, оцінювати виховні фактори; визначати систему виховних завдань ВВНЗ МВС і прогнозувати результати виховання; моделювати майбутні суб'єктні виховні відносини, визначати провідну ідею та основні види діяльності, їхню

виховну спрямованість, забезпечувати взаємозв'язок між окремими ланками виховного процесу; планувати зміст виховної діяльності, її послідовність, проводити розподіл роботи в просторі і часі; розробляти виховну діяльність на рівні форм і методів педагогічної взаємодії; виявляти й аналізувати результати виховання, оцінювати ефективність власної педагогічної діяльності.

*Військово-спеціальні уміння* полягають у здатності організовувати діяльність підрозділу, підтримувати його постійну бойову і морально-психологічну готовність, управляти підрозділами як у звичайних, так і в екстремальних умовах; підтриманні статутного порядку і дисципліни та високого рівня матеріально-технічної забезпеченості підрозділу; володінні сучасними видами озброєння і техніки, правилами її експлуатації; забезпеченні особового складу належними видами постачання.

Одними з основних напрямів *удосконалення професійної підготовки* майбутніх командирів системи МВС України щодо формування знань і вмінь прийняття управлінських рішень є:

- запровадження комплексно-цільової програми формування у курсантів професійних знань, розвиток у них професійної спрямованості командира підрозділу, стійкої мотивації до набуття військово-професійних умінь у сфері прийняття управлінських рішень;
- побудова навчального процесу на принципах проблемності, професійної спрямованості та діалогічності;
- застосування методів активного навчання, що моделюють типові способи управлінської діяльності командира підрозділу в ситуаціях професійної взаємодії (сюжетно-рольові та ділові ігри, метод аналізу конкретних ситуацій, групові дискусії тощо);
- стимулювання професійного самовдосконалення;
- широке використання практики у військах.

Реалізація *комплексно-цільової програми* передбачає, у свою чергу, розроблення методичного забезпечення педагогічного процесу, підвищення професійної майстерності офіцерсько-викладацького складу і командирів курсантських підрозділів у вирішенні проблеми формування професійних умінь щодо прийняття управлінських рішень, організаційно-педагогічний вплив на курсантів з урахуванням курсу навчання та рівня військово-професійної спрямованості, психологічної і загальної підготовленості, використання зворотного зв'язку для оперативного отримання інформації про результати психолого-педагогічного впливу і своєчасної корекції його форм і методів.

Упровадження комплексно-цільової програми необхідно здійснювати за двома основними напрямками. Перший напрям передбачає індивідуальний розвиток курсантів з урахуванням їхньої військово-професійної спрямованості, загальної військової підготовки, військово-спеціальної і психологічної готовності; другий напрям – організацію навчально-виховного процесу відповідно до обґрунтованих педагогічних умов.

Однією з ефективних технологій навчання в сучасній вищій школі є *проблемне навчання*. Важливим компонентом проблемного навчання є проблемна ситуація, тобто ситуація, для розв'язання якої курсант або колектив мають знайти й застосувати нові для себе знання та способи дій [8].

У створенні проблемних ситуацій доцільно використовувати такі засоби:

- зіткнення курсантів з життєвими явищами та фактами, які потребують теоретичного обґрунтування. Зіткнення із зовнішніми невідповідностями між явищами спонукає до їх пояснення, активного засвоєння нових знань;
- використання навчальних і життєвих ситуацій. Такі ситуації виникають під час виконання курсантами практичних завдань у процесі навчання. У цих випадках курсанти самостійно доходять висновків, які пробуджують у них інтерес до теоретичного обґрунтування практичних завдань, які вони виконують;
- постановка дослідницьких завдань курсантам. Цей спосіб використовують, наприклад, під час проходження курсантами військового стажування або виконання кваліфікаційних завдань, дипломної практики;
- спонукання курсантів до порівняння, зіставлення, протиставлення фактів, явищ, правил, дій, внаслідок яких виникають проблемні ситуації.

Одним із провідних методів активного навчання є *проектна система навчання*, яка містить організацію навчання, за якою курсанти набувають знань, вмінь та навичок у процесі планування й виконання практичних завдань-проектів [7].

Метод проекту передбачає здійснення кількох етапів, кожному з яких відповідають певні форми організації навчання. Організаційну структуру проектного навчання наведена на рис. 1.

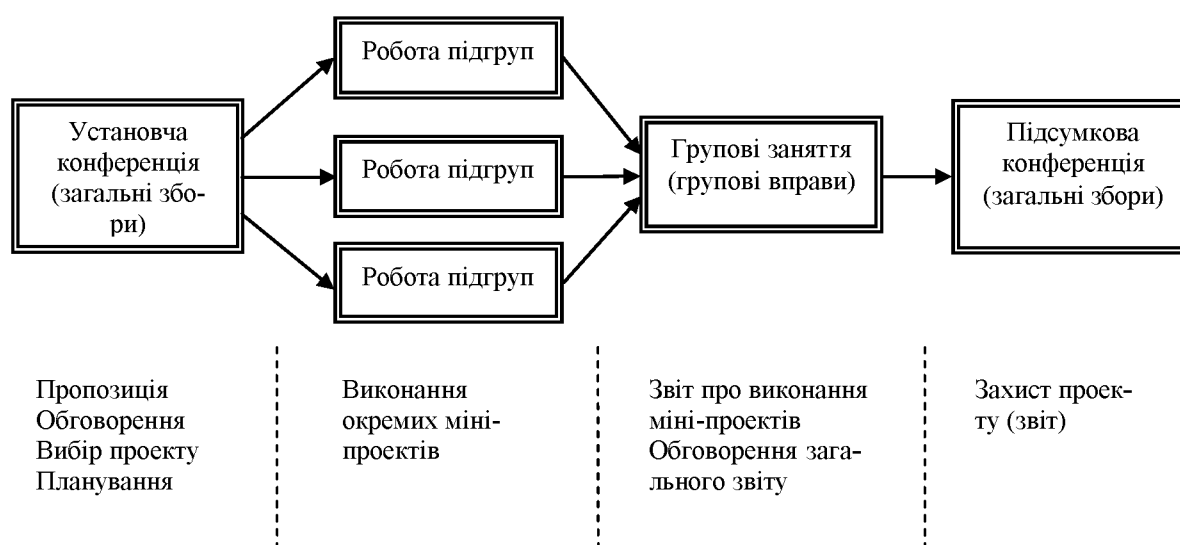


Рис. 1. Організаційна структура проектного навчання

Це в свою чергу підштовхує курсантів до нової деталізації проблеми і проходження визначеного кола елементів ще раз. Наочно цей процес відображено схематично (рис. 2).

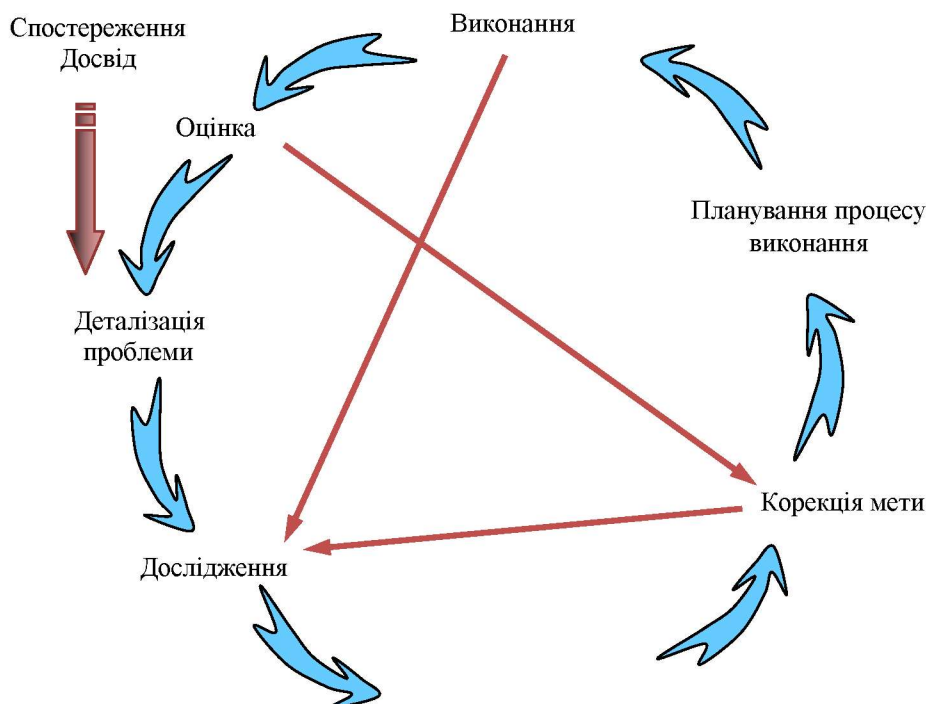


Рис. 2. Навчальна діяльність курсантів за проектним навчанням

Варіант організації діяльності курсантів і викладача у системі проектного навчання наведено в таблиці.

**Діяльність викладача і курсантів у системі проектного навчання**

Етапи роботи над проектом	Зміст роботи	Діяльність курсантів	Діяльність викладача
1	2	3	4
Підготовка	Визначення теми і мети проекту	Обговорення предмета з викладачем і отримання додаткової інформації	Знайомить зі змістом і допомагає визначити мету
Планування	а) визначення джерела інформації; б) визначення способів обробки та аналізу інформації; в) визначення способів подання результатів; г) визначення процедури і критичної оцінки% д) розподіл завдань поміж членами групи	Визначають план діяльності, формулюють завдання	Пропонує ідеї, висловлює припущення

Продовження таблиці

1	2	3	4
Дослідження	Збирання інформації	Виконують дослідження	Спостерігає
Результат	Аналіз інформації, формулювання висновків	Аналізують інформацію	Спостерігає
Подання або звіт	Усний або письмовий з демонстрацією результатів	Звітують, обговорюють	Слухає, ставить запитання
Оцінка результатів і процесу		Колективно узагальнюють	Оцінює діяльність

Проблемне навчання, як показує практика, є важливим засобом розвитку розумових здібностей курсантів, їхньої самостійності, активності та творчого мислення. Воно забезпечує міцне засвоєння знань, робить навчальну діяльність захоплюючою, оскільки вчить долати труднощі.

Використання форм і методів активного навчання в системі вищої військової освіти сприятиме активізації навчального процесу, розвитку пізнавальних і професійних мотивів, набуттю курсантами досвіду інноваційної діяльності в контексті майбутньої професії, формуванню у них цілісного уявлення про її специфіку та функції, виробленню вмінь і навичок колективної пізнавальної та практичної діяльності, соціальної взаємодії, розвитку аналітичного мислення і здатності ставити та розв'язувати професійні проблеми, приймати рішення в умовах невизначеності, оперативно застосовувати засвоєнні знання на практиці.

Особливу роль у формуванні в курсантів професійних умінь командира підрозділу відіграє *стажування* у військах, де створюються сприятливі умови для оволодіння курсантами практичними вміннями виконання службових обов'язків, удосконалення командирських і методичних умінь щодо організації та проведення занять з особовим складом, вивчення змісту діяльності командирів щодо забезпечення високого рівня бойової готовності, зміцнення військової дисципліни, організованості і порядку в реальних умовах функціонування підрозділів.

З метою посилення *професійної спрямованості* курсантів відповідно до положень концепції контекстного навчання (А.А.Вербицький) необхідно моделювати предметний і соціальний зміст майбутньої професійної діяльності курсантів у ролі командирів військових підрозділів. Засвоєння теоретичних знань і практичних умінь здійснювати у процесі вирішення змодельованих професійних ситуацій, що забезпечують активізацію навчально-пізнавальної діяльності і створюватиме умови для формування пізнавальних і професійних мотивів, стимулюють професійне самовдосконалення курсантів у сфері прийняття управлінських рішень.

### Висновки

1. Педагогічними умовами успішного формування у курсантів професійних умінь командира підрозділу є: розвиток у них професійної спрямованості, стійкої мотивації до набуття знань та навичок, потрібних для прийняття доцільних управлінських рішень.

2. Умовою реалізації вищезазначених цілей є побудова навчального процесу на принципах проблемності, професійної спрямованості, діалогічності, самостійності та ініціативності, застосування методів активного навчання, що моделюють типові способи діяльності командира підрозділу в ситуаціях професійної взаємодії, стимулювання активного професійного самовдосконалення курсантів.

3. Перспективи подальшої роботи полягають у більш детальному вивченні окремих компонентів професійних умінь, а також у дослідженні ролі окремих навчальних дисциплін і військового стажування у їхньому формуванні.

**Список літератури:** 1. Наказ МВС України №712 від 26.09.1996 р. “Про затвердження та введення в дію Настанови зі служби штабів внутрішніх військ МВС України”. 2. Постанова Верховної Ради України №2236-12 від 26.03.1992 р. “Про введення в дію Закону України “Про внутрішні війська МВС України”. 3. *Ролін І.Ф., Каверін О.Д.* Основи військового управління: Навч. посіб. – Харків, 2008. 4. *Поликашин В.С., Євтушенко А.М.* Основи управління та прийняття рішень у військовій справі. Навч. посіб. – Харків, 2001. 5. *Мескон М., Альберт М., Хелдоури Ф.* Основи менеджмента, 3-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО “И.Д.Вильямс”, 2007. – 672 с. 6. *Оленченко В.Т., Сутюшев Т.А.* Шляхи підвищення якості професійного відбору співробітників внутрішніх військ МВС України // *Честь і закон.* – 2010. - №3 – С. 75-79. 7. *Ломакін В.О.* Активні методи навчання у вищих військових навчальних закладах: проблеми та перспективи // *Вісник Київського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки.* – 2005. 8. *Топузов О.П.* Проблемна ситуація в теорії проблемного навчання // *Шлях освіти.* – 2007. 9. Концепція розвитку внутрішніх військ на період до 2015 року – Наказ МВС України від 29.11.2006 № 1167. - С.1–4.

**Bibliography (transliterated):** 1. Nakaz MVS Ukraïni №712 vid 26.09.1996 r. “Pro zatverdzhennja ta vvedennja v diju Nastanovi zi sluzhbi shtabiv vnutrishnih vijs'k MVS Ukraïni”. 2. Postanova Verhovni Radi Ukraïni №2236-12 vid 26.03.1992 r. “Pro vvedennja v diju Zakonu Ukraïni “Pro vnutrishni vijs'ka MVS Ukraïni”. 3. Rolin I.F., Kaverin O.D. Osnovi vijs'kovogo upravlinnja: Navch. posib. – Harkiv, 2008. 4. Polikashin V.S., Evtushenko A.M. Osnovi upravlinnja ta priijnattja rishen' u vijs'kovij spravi. Navch. posib. – Harkiv, 2001. 5. Meskon M., Al'bert M., Heldouri F. Osnovy menedzhmenta, 3-e izd.: Per. s angl. – M.: ООО “I.D.Vil'jams”, 2007. – 672 s. 6. Olenchenko V.T., Sutjushev T.A. Shljahi pidviwennja jakosti profesijnogo vidboru spivrobotnikiv vnutrishnih vijs'k MVS Ukraïni // *Chest' i zakon.* – 2010. - №3 – S. 75-79. 7. Lomakin V.O. Aktivni metodi navchannja u viwih vijs'kovih navchal'nih zakladah: problemi ta perspektivi // *Visnik Kirvs'kogo nac. un-tu imeni Tarasa Shevchenka. Vijs'kovo-special'ni nauki.* – 2005. 8. Topuzov O.P. Problemna situacija v teorh problemnogo navchannja // *Shljah osviti.* – 2007. 9. Konceptcija rozvitku vnutrishnih vijs'k na period do 2015 roku – Nakaz MVS Ukraïni vid 29.11.2006 № 1167. - S.1–4.



С.Ф. Артюх, А.Д. Каверин

**ПРОБЛЕМА ПОДГОТОВКИ ОФИЦЕРОВ ВНУТРЕННИХ ВОЙСК В ОБЛАСТИ  
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Обоснованно пути и педагогические условия совершенствования профессиональной подготовки будущих командиров системы МВД Украины относительно формирования знаний и умений принятия управленческих решений

*Ключевые слова:* военно-профессиональные умения, управленческие решения, проблемная учеба, проектная система, командир подразделения, критерии, показатели и уровни сформированности военно-профессиональных умений, комплексно целевая программа, педагогические условия.

S. Artyukh, A. Kaverin

**PROBLEM OF PREPARATION OF OFFICERS OF INTERNAL TROOPS IN AREA  
OF ACCEPTANCE OF ADMINISTRATIVE DECISIONS**

Grounded ways and pedagogical terms of perfection of professional preparation of future commanders of the system of MVD of Ukraine in relation to forming of knowledges and abilities of acceptance of administrative decisions

*Keywords:* military-professional abilities, administrative decisions, problem studies, project system, commander of subsection, criteria, indexes and levels of formed of military-professional abilities, complex having a special purpose program, pedagogical terms.

*Стаття надійшла до редакційної колегії 14.03.2012*