

# **ІСТОРИКО-ПЕДАГОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**УДК 355.237:159.9](477)**

**О. Л. Луцький**

Результати аналізу нормативно-правових актів, які регламентують діяльність Державної прикордонної служби України, свідчать про те, що одним із найважливіших завдань прикордонної науки є подальший розвиток теорії управління Державною прикордонною службою України та відпрацювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління, упровадження організаційних форм і методів роботи органів управління з урахуванням результатів, отриманих під час оперативно-службової діяльності, підготовки органів (підрозділів) охорони державного кордону, застосування нових технічних засобів управління. Вирішенню проблем управління присвячено чимало досліджень із різних галузей науки, оскільки на кожному етапі розвитку людства цей процес відігравав визначальну роль у розвитку цивілізацій, організації й устрою життя у державах на різних етапах їх історичного розвитку. Як відомо, без минулого немає майбутнього, без розуміння минулого неможливо передбачити майбутнє. Саме тому знання історії управління визначає можливості його ефективного вдосконалення.

Метою статті є історично-педагогічний аналіз проблеми підготовки керівних кадрів Державної прикордонної служби України до управлінської діяльності.

Сучасне управління – це сукупність чинників, які об'єктивно зародилися в минулому і раніше були майже непомітними, нерозрізненими, але у процесі розвитку почали відігравати ключову роль. Розуміння їх витоків надає можливість відповісти на запитання: які методи управління слід застосовувати

сьогодні, що є основним, а що – другорядним у процесі підготовки керівних кадрів Державної прикордонної служби України.

Сьогодні важко достеменно визначити, як і коли зародилися мистецтво та наука управління. Адже менеджмент у певній формі існував завжди там, де люди працювали групами. Як правило, це було у трьох сферах суспільного життя: 1) політичній (установлення і підтримання певного порядку в соціальних спільнотах); 2) економічній (пошук, виробництво та розподіл матеріальних ресурсів); 3) оборонній (захист спільнот від зовнішніх ворогів і диких тварин). І хоча термін “менеджмент” почали використовувати лише на початку ХХ ст., питання владних та управлінських відносин, форм і методів організації суспільного життя у поєднанні з вивченням реальної суспільної свідомості людей, мотивації їх спільної діяльності та соціальних настанов вивчали представники різних галузей науки, зокрема філософії, психології, правознавства, соціології, політології тощо [1; 2].

Незважаючи на велике розмаїття наукових концепцій і підходів організації сучасного менеджменту, можна визначити основні положення, покладені в основу шести наукових шкіл, які суттєво вплинули та продовжують впливати на подальший розвиток теорії і практики сучасного управління [3]. Йдеться про класичну школу управління (школа наукового менеджменту; теорія адміністрування; теорія ідеальної бюрократії (1885–1920 рр.); школа “людських відносин” (кінець 30-х років ХХ ст.); емпірична школа управління (середина 50-х років ХХ ст.); школа соціальних систем (кінець 60-х років ХХ ст.); нова школа науки управління (середина 70-х років ХХ ст.); школа управління людськими ресурсами (кінець 80-х років ХХ ст.); теорія людського потенціалу (середина 90-х років ХХ ст.).

Щодо історично-педагогічних передумов підготовки офіцерів у вищих військових навчальних закладах до управлінської діяльності, то слід зазначити, що результати аналізу наукових джерел надають можливість зробити висновок про низку історичних етапів у розвитку уявлень про підготовку військових до управлінської діяльності. На думку вчених [4; 5], *перший етап* – це період

накопичення матеріалу, необхідного для створення самостійних наукових основ управлінської підготовки офіцерів та слухачів у військових навчальних закладах. Він триває від моменту формування військових формувань у рабовласницькому суспільстві до моменту наукового визначення терміна “військове управління” і появи перших наукових праць з проблем підготовки офіцерських кадрів до управлінської діяльності.

Для *другого етапу* характерним є становлення та закріплення науки, якою обґрунтовано теоретичні основи військового управління і підготовки слухачів до управлінської діяльності. Історичні межі цього етапу – з кінця XIX століття до нашого часу.

Спроби вирішити проблему підготовки керівників у сфері військового управління починаються з моменту зародження армій та флотів. Цей процес має свої особливості: жорстка централізація, зосередження всієї повноти влади в одних руках, вимога щодо неухильного виконання всіх рішень. Це пояснюється характером війн як “вершин небезпеки”, коли у відносно стислий проміжок часу вирішувалося питання про існування цілих країн і народів.

Зі створенням великих рабовласницьких держав, що мали значні для того часу військово-економічні ресурси, збільшується чисельність збройних сил, зароджуються та видозмінюються різні види стратегічних і тактичних дій. З часом, крім особистої хоробрості та досконалого володіння зброєю, військові начальники повинні були мати тактичне мислення й управлінські навички, орієнтуватися в змінах бойової обстановки, самостійно приймати рішення, щоб не втратити можливостей, які відкриваються у бою.

Якщо на ранніх етапах розвитку рабовласницького суспільства управлінське становлення полководців і військових начальників відбувалось переважно стихійно, то, наприклад, у Стародавньому Римі й Афінах, військовими начальниками ставали люди лише знатного походження, які здобули належну загальну та військову освіту [6; 7].

Пізніше, в епоху феодалізму управлінська діяльність полководців означала, передусім, особисту доблесть у бою нарівні з усіма воїнами, оскільки

господарем на полі бою була лицарська кіннота, а значення піхоти відійшло на другий план. Через це зазнала змін і підготовка лицарів. Вона містила кілька етапів. Один із них передбачав опанування семи лицарських чеснот: уміння їздити верхи, плавати, володіти списом, фехтувати, грати в шахи, складати вірші та співати пісні. Після завершення повного циклу підготовки лицарям, з одного боку, були притаманні безстрашна мужність, особиста гордість, дотримання “слова честі”, а з іншого – ми бачимо в них риси дикої шаленої навмисної жорстокості, гніву, що доходив до божевілля, недостатню військову дисципліну [4].

Винайдення вогнепальної зброї призвело до корінного перевороту у способах ведення бою. Замість розрізнених загонів виникли постійні армії з централізованим управлінням. Піхота повернула своє значення як основний вид військ. Вогнепальну зброю почали використовувати у великій кількості, вона стала основним засобом збройної боротьби. Це призвело до змін характеру бою, зростання вимог до управлінської діяльності військового начальника. Воєначальник був неспроможний один охопити увагою і впливом усі фази битви. Це викликало необхідність в офіцерському корпусі. Уперше офіцерські чини (звання) з’явилися в 70-х роках XVI століття у західноєвропейських державах. У феодальних державах офіцери комплектували з дворян і вони становили особливу окрему касту.

Велика заслуга у створенні офіцерського корпусу в Російській імперії, до складу якої входила Україна, та розробці основ управління підрозділами регулярної армії, підготовки до цієї діяльності офіцерів належить Петру I. Уперше управлінська діяльність воєначальників почала базуватися на правовій основі, закріпленій у статутах, настановах та інструкціях (наприклад, “Уложение или право воинского поведения”, “Краткий артикул”, “Воинский устав с воинскими артикулами”). Усі документи, що регламентували управління військами, розроблялись за особистої участі Петра I.

У 1698 році Петро I створив першу військову школу у Москві (“Школа циферна і землеробства”), у 1701 році було відкрито школу математичних і

навігаційних наук, а у 1714 році Петро I затверджує указ про організацію Морської академії. Військова освіта того часу в основному зводилась до засвоєння військово-спеціальних дисциплін. Управлінські навички та вміння командирів формувались переважно у повсякденному житті військ і в двосторонніх маневрах, які завершували навчальний рік.

У подальшому в окремих військово-навчальних закладах Росії було зроблено спроби вдосконалити професійно-управлінську підготовку. Так, наприклад, в інженерній дворянській школі було створено декілька загальних класів, розрахованих на п'ятирічне навчання, а також спеціальний військовий клас для офіцерів з терміном навчання два роки. У курсі спеціального військового класу вивчали стройову службу та різні дисципліни, що стосувалися організації військ і управління ними в бою.

Однак не лише у Росії передові ідеї управління було використано у практиці підготовки військ. Ще до Петра I найвищим органом управління у запорозьких козаків була рада – спільні збори всього товариства. Рада обирала військового старшину, а після цього – паланкову та курінну [8].

Кошовий отаман мав повну військово-адміністративну і судову владу на Січі. Здійснювати управління йому допомагали військовий суддя, писар, осавул, обозний. Усе військо поділялось на 38 куренів. Курінь за чисельністю приблизно дорівнював польській роті та мав близько 200–400 козаків на чолі з курінним отаманом [9].

Усі землі запорізьких козаків поділялись на окремі території – “паланки”, з місцевими центрами управління у вигляді невеликої фортеці. Те ж саме слово – “паланка” – означало і фортецю, і територію, яка їй підлягала. Очолював паланку полковник; втім як курінь, так і паланка були військово-адміністративними одиницями.

Під час бойових дій козаки обирали похідну старшину: полковника, писаря й осавула. Як вже було зазначено, курінь не був бойовою одиницею, втім при формуванні бойових підрозділів до них кожного разу входили козаки одних і тих самих куренів. Основною тактичною одиницею був полк на чолі з

похідним полковником, що складався з козаків двох-трьох куренів. Два полки становили команду на чолі з військовим старшиною, а дві команди – партію, яку очолював наказовий гетьман (кошовий отаман) [8].

Подальший розвиток науки управління змінив погляди на особливості підготовки військового керівника. Здатність управляти почали трактувати не як дарунок Бога, а як результат добре продуманої системи навчання та виховання. У військовій сфері цей крок пов'язано з іменем Богдана Хмельницького, який розумів, що полководець не може сам охопити своєю увагою і впливом весь бій, але зобов'язаний управляти процесами [8, с. 260–261].

Як геніальний військовий керівник увійшов в історію О. Суворов, який втілював найкращі якості воєначальника. Він виграв усі 93 битви, у яких брав участь. Висока маневреність його військ була досягнута завдяки відповідній підготовці його підлеглих командирів керувати своїми підрозділами. Основу їх підготовки прославлений полководець бачив у самовихованні та самоосвіті. Він сам упродовж усього життя розвивав у собі швидкість мислення, проникливість, впевненість, фізичну витривалість і вимагав того ж від підлеглих йому командирів. Засадою їхньою успішної управлінської діяльності О. Суворов вважав глибокі знання, вміння застосовувати їх на практиці за різних обставин.

У XIX–XX ст. військово-теоретична думка щодо проблеми підготовки офіцерських кадрів до управлінської діяльності розподілилася на два напрямки. Представники одного з них (А. Жоміні, В. фон Вілізен, А. фон Шліффен та ін.) абсолютували роль полководця в мистецтві управління військами, вважаючи його даром, наданим зверху. Так, А. Жоміні, визначаючи стратегію і тактику як вид мистецтва, вважав, що командування “швидше належить до галузі поезії, ніж до галузі точних наук...”, оскільки “...війна являє собою наповнену пристрасною драму, а не математичну операцію” [10, с. 16–17]. Аналогічних поглядів дотримувався і В. фон Вілізен, який писав, що “...будь-яке мистецтво, у тому числі і військове, є виключно справою генія, чистого натхнення, яке сходиться на нього зверху” [11, с. 114–115]. Думку про природжену схильність

полководців до управлінської діяльності беззастережно підтримує Альфред фон Шліффен: “Полководця не можна призначити, ... полководець повинен мати щось надлюдське. Полководець повинен вірити в підтримку якоїсь вищої сили” [12].

Інші представники військово-теоретичної думки, зокрема Ж. Леваль, вважав, що опанувати навички управлінської діяльності полководця можна лише під час спеціальної підготовки. Він один із перших наголосив на необхідності наукової організації командирської діяльності, зазначаючи при цьому, що причинами поразки відважних солдат є, як правило, погане керівництво [12]. Критикуючи прихильників “вродженої винятковості” та “чистого натхнення”, він на прикладі видатних полководців намагався довести, що своїми блискучими перемогами і геніальними рішеннями вони зобов’язані не сліпому натхненню, а тривалій професійній підготовці, самоосвіті та самовихованню.

Потужний розвиток наукової думки з питань військового управління став можливим завдяки російському військовому і державному діячу, генерал-ад’ютанту, генералу від інфантерії, військовому письменнику, професору тактики та військової історії Академії Генерального штабу М. Драгомирову. Він вважав дисципліну основою управління військами, розглядаючи її як неухильне виконання всіх наказів. Разом із тим, він був противником бездумного виконання, стверджуючи, що “безумовне виконання потребує неодмінного розмірковування” [13].

М. Драгомиров завжди намагався розвивати у своїх підлеглих уміння мислити, самостійно приймати рішення, не пригнічувати їх розумну ініціативу. На його думку, “керівник має озброїтись терпінням, самонехтуванням і повагою до чужих думок, він повинен радіти найменшим проблискам оригінальної думки, уміти підтримувати та розвивати її” [13]. Прогресивні педагогічні ідеї М. Драгомирова в галузі підготовки офіцерів до управлінської діяльності значною мірою вплинули на розвиток передової військово-педагогічної практики російської армії.

В історію розвитку теорії військового управління ввійшов і командувач військами Варшавського військового округу генерал-фельдмаршал І. Гурко, який також намагався впровадити передові традиції підготовки до управління у практику діяльності військових кадрів. За свідченням наукових джерел, уся система бойової підготовки у ввіреному йому окрузі була наближена до реальної бойової обстановки. Він перший запровадив проведення зимових та нічних маневрів, під час яких офіцери готувались до управління своїми підрозділами в складних кліматичних умовах і в умовах поганої видимості [4; 5].

Ідеї О. Суворова і М. Драгомирова з питань військового управління та підготовки до цієї діяльності офіцерів-воєначальників розвинули у своїх працях й інші представники військово-теоретичної думки. Так, полковник генерального штабу Л. Байков на початку ХХ століття впритул підійшов до з'ясування сутності військового управління та визначення основних його принципів. У праці “Властивості бойових елементів і підготовка військ до війни та бою” він ввів поняття “єдність дій”, близьке за значенням до сучасного визначення поняття “військове управління”, виокремлюючи і розкриваючи такі його основні елементи “дисципліна, військова ієрархія, розподіл військ на частини, стрій, використання начальниками відповідних засобів для вираження їхньої волі” [14].

Вивчення історичного розвитку досліджуваної проблеми надало можливість з'ясувати, що наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття з метою підвищення ефективності підготовки офіцерів до управлінської діяльності в юнкерських училищах було введено курс “Військова адміністрація”, під час якого юнкери ознайомлювались із загальними основами управління російської армії, засвоювали особливості побуту військ, субординації, зміст прав та обов'язків офіцерів і нижчих чинів, систему Зведення військових постанов, основи організації російської армії, способи та засоби забезпечення військ різними видами матеріального забезпечення. За результатами навчання юнкери повинні були знати загальну систему військового управління в масштабі полку.



На початку ХХ століття офіцерський чин присвоювали за умов наявності у претендента середньої або вищої освіти. Цієї умови дотримувалися за рахунок того, що у військові училища приймали осіб, які закінчили гімназії або рівні їм навчальні заклади. Право на присвоєння офіцерського чину мали також особи, які мали вищу або середню цивільну освіту [15].

У Росії до 1913 року було п'ять академій, у яких велась підготовка офіцерів управлінської ланки: Імператорська Миколаївська військова академія (чисельність – 314 офіцерів); Михайлівська артилерійська академія; Миколаївська інженерна академія; Олександрівська Військово-юридична академія; Іntenдантський курс. До вступу в академію необхідно було прослужити на офіцерських посадах не менше 3 років.

Особлива роль у розробці теорії підготовки офіцерів до управлінської діяльності належить М. Фрунзе, який заохочував офіцерів до постійної роботи над підвищенням рівня своєї професійної майстерності, самоосвіти і самовиховання. Особливо значущим для цього він справедливо вважав навчання у військових училищах та військовій академії [16]. “Але й після завершення навчання не можна зупинятися на досягнутому, а потрібно постійно розвивати у собі якості, необхідні для управління військовими колективами. Знань, навіть дуже великих, – писав М. Фрунзе, – ніколи недостатньо. Знань, винесених з академії, також. Потрібно невтомно працювати і далі над розширенням свого кругозору. Якщо хоча б ненадовго залишити цю роботу, то й не помітиш, як швидко відстанеш від життя, від його темпу” [16].

У довоєнний період у СРСР підготовка слухачів військових академій до управлінської діяльності суттєво змінилася з огляду на прагнення керівництва Червоної Армії вдосконалювати підготовку військових кадрів через постійну загрозу з боку інших держав, у тому числі й Німеччини. І, як доводить історія, небезпідставно.

У Німецькому Вермахті було сформовано унікальну систему підготовки офіцерських кадрів, що гарантувала комплектування військ високоякісним офіцерським складом. Подібна система існує і сьогодні в Бундесвері.

Відбувалося постійне фільтрування якісних кандидатів від випадкових і нездатних керувати солдатами. До моменту отримання офіцерського звання кандидат: мав бойовий досвід, теоретичні знання; умів користуватися всіма видами зброї, командувати солдатами; знав особливості управління різними підрозділами; мав авторитет. Стажування в різних частинах у різних командирів та їхній вирішальний висновок про придатність кандидата гарантували, що офіцерське звання не отримають негідні (за блатом, за татові заслуги, за походження тощо). Більш того, у мирний час на кожну наступну сходинокку підготовки могло бути прийнято не більше 75 % від кількості осіб, які пройшли попередній щабель.

З початком Великої Вітчизняної війни перед педагогікою вищої військової школи постали нові відповідальні завдання. У підготовці військових кадрів у цей період переважає практичний напрямок. Переважно практичну спрямованість мали і психолого-педагогічні дослідження підготовки офіцерів до управлінської діяльності. У більшості робіт розглядаються питання розвитку окремих якостей офіцера-керівника.

Аналіз підготовки офіцерських кадрів до управлінської діяльності був би не повним без згадки про українські традиції, зокрема про управління в Українській Повстанській Армії (УПА), яка постійно відчувала брак кадрових офіцерів. Спочатку використовувалися на старшинських посадах старшини Армії УНР та Української Галицької Армії. Проте згодом через їхній вік було прийнято рішення частково їх демобілізувати, а частково використати для роботи у штабах. Використовували кадри, які пройшли вишкіл у бойовій референтурі ОУН чи на військових курсах ОУН у Кракові або Відні. У 1943 році було прийнято рішення створити школи (вишкільні сотні) для майбутніх старшин. Як правило, вишкіл у таких школах тривав чотири місяці. У липні-жовтні 1944 року на теренах УПА-північ діяла школа “Дружинники” під командуванням поручника “Гориня” (кожний член УПА при вступі приймав (як колись, за козацьких часів) вигадане прізвище – псевдонім) [17]. У жовтні 1943 – січні 1944 рр. на Волині діяла школа “Лісові чорти” під

командуванням поручника Федора Польового. З наближенням радянських військ вишкільні курси було перенесено у Галичину. У Карпатах у лютому 1944 року засновано школу “Олені”, що дала два випуски: “Олені-1” та “Олені-2” (березень-жовтень 1944 р.). Командував школою “Олені” поручник “Хмель”, а після його смерті – Ф. Польовий. Усього через вишкіл у трьох школах пройшло 700 майбутніх старшин. У 1943–1944 роках підстаршинські школи існували і при деяких групах [18].

У другій половині ХХ століття військові вчені (А. Барабаншиков, В. Звягінцев, М. Новожилов, Е. Утлік) інтенсивно аналізували питання формування культури й етики управлінської діяльності, їх зміст і структуру. В їх публікаціях та монографіях усе частіше трапляються поняття “керівництво військово-педагогічним процесом”, “керівництво навчально-виховною роботою”, “педагогічне управління”, “педагогічний менеджмент”, “керівництво військовим колективом” тощо.

До проблеми формування управлінських якостей особистості офіцера-керівника звертаються у своїх працях й інші науковці (М. Дьяченко, В. Луценко, Л. Мерзляк, С. Муцинов, Е. Осипенко, Д. Познанський, А. Сєдов, Н. Феденко та ін.

Узагальнення результатів аналізу праць зазначених учених надає можливість зробити висновок про те, що основними ідеями, які пропонували радянські військові педагоги у другій половині ХХ століття, були такі:

– успіх керівництва залежить від розумових, організаторських і педагогічних якостей командира та його здібностей;

– сутність авторитету офіцера-керівника визначається мірою впливу особистості командира на підлеглих, їхнім позитивним ставленням, довірою і повагою до нього; доцільно говорити про службовий, моральний та професійний авторитет керівника;

– через ускладнення систем управління військами необхідно створювати у військових академіях кафедри інформатики й управління, а також активно використовувати такі види навчальних занять, як командно-штабні навчання,

військова практика (стажування) слухачів; заняття з елементами управлінської спрямованості, ігрові методи.

Оскільки формування готовності офіцерів керівної ланки до управлінської діяльності безпосередньо пов'язано і з військовою психологією, не можна залишити поза увагою дослідження, у яких розглядалися психологічні проблеми підготовки військовослужбовців до керівництва, механізми ефективного управління військовими підрозділами. Цим питанням присвячено дисертаційні роботи В. Дударєва, А. Китова, Л. Лаптева, Л. Мерзляка, В. Михайловського, В. Перевалова, В. Шведіна та інших вчених. Окремі функціональні компоненти управлінської діяльності керівника (управлінське спілкування й особливості прийняття рішень) проаналізували С. Кандибович та Є. Лахманский. Вивченню соціально-психологічних особливостей ефективного стилю керівництва командира курсантського підрозділу присвячено дисертаційне дослідження О. Безушко. Психологічні особливості розвитку професійно-значущих якостей керівника у курсантів військових училищах досліджувалися в роботах М. Андросенка, А. Гончарова, В. Губіна, В. Зайцева, В. Натарова. Окремі питання підготовки військових кадрів до керівної й управлінської діяльності відображено в наукових дослідженнях А. Анцупова, В. Дев'ятка, В. Дуб'яги, Л. Железняка, Л. Кандибовича, А. Караяні, П. Корчемного, В. Маріщука, А. Моценка, І. Сисоєва, А. Шипілова та інших.

Результати аналізу наукових джерел надали можливість встановити, що проблема підготовки офіцерів до управлінської діяльності знайшла своє відображення і в зарубіжних публікаціях та нормативно-правових актах іноземних армій. Так, наприклад, польовий статут армії США має назву "РМ 22-100 "Військове керівництво". У ньому подано вимоги до офіцера-керівника, визначено принципи керівництва, а також подано рекомендації щодо злагоджених дій підрозділів [18]. В іншому документі (польовому статуті "РМ 100-5 "Бойові дії") зазначається, що "найбільш важливим елементом бойової

сили є компетентне і впевнене керівництво. Керівництво забезпечує успіх, управління та мотивацію в бою” [18].

На думку командування збройних сил США, у військових училищах і академіях потрібно формувати в офіцерів міцні управлінські навички. Саме тому загальноосвітня підготовка у США передбачає вивчення загальної психології, основ військового управління, соціології та проблем управління особовим складом. Так, навчання курсантів в училищі сухопутних військ у Вест-Пойнті ведеться відповідно до концепції “Цілісна особистість”, що передбачає вироблення у вихованців таких якостей, як інтелігентність, фізична витривалість і вміння працювати з людьми. Пентагон вимагає, щоб у процесі навчання курсанти стали офіцерами-лідерами, здатними своїми знаннями та вмінням спонукати і скерувати підлеглих на виконання поставлених перед ними завдань. У зв’язку з цим під час вивчення військових дисциплін, включених у військову програму училища, у вихованців формуються командні якості та навички [18].

На розвиток управлінських якостей, здатність давати аналітичні оцінки і приймати обґрунтовані рішення спрямовано підготовку німецьких офіцерів. У процесі проходження служби у військах офіцерський склад періодично навчається в академії бундесверу з метою підвищення свого професійного рівня, підготовки для отримання чергового звання, призначення на вищу посаду тощо [19]. Система підготовки офіцерів в академії містить три етапи навчання: курс основної підготовки, курси підготовки для служби в штабах, курси підвищення кваліфікації. На курсах вивчають військову політику та стратегію, основи організації й управління збройними силами, управління видами збройних сил. Курси підготовки для служби в штабах (2-й етап навчання) проходять усі старші офіцери, які успішно завершили навчання за курсом основної підготовки, не раніше ніж через рік після її закінчення. Близько 10 відсотків відібраних для навчання офіцерів навчають на курсах офіцерів генерального штабу (два роки). Основними критеріями відбору, який здійснює управління кадрів міністерства оборони, є хороші результати навчання на курсі

основної підготовки, успішне проходження служби у військах (за результатами трьох останніх атестацій), рекомендації вищого керівництва (від командира дивізії і вище) [19].

Таким чином, аналіз досвіду підготовки вищого управлінського персоналу в арміях США та Німеччині надає змогу зробити висновок про те, що основну увагу там звертають на прогностичну спрямованість на формування і розвиток у офіцерів та генералів стійких управлінських умінь і навичок.

Отже, результати історико-педагогічного аналізу проблеми надають можливість констатувати, що елементи управлінської підготовки офіцерських кадрів постійно перебували в полі зору вчених-теоретиків, практиків і дослідників. Управлінська підготовка офіцерських кадрів сьогодні є невід'ємною складовою навчально-виховного процесу у військових училищах та академіях. Разом із тим, питання підготовки військових кадрів до управлінської діяльності в сучасних умовах об'єктивно вимагають більш глибокого аналізу, уточнення і подальшого вдосконалення. Необхідно констатувати, що у військовій педагогіці та психології на сьогодні у прямій постановці не подано наукових знань про психолого-педагогічний зміст управлінської компетентності керівних кадрів прикордонного відомства, її структурні компоненти та особливості розвитку в умовах професійної підготовки. З огляду на це, відповідно до логіки наукової роботи, перспективою подальших наукових розвідок є дослідження подання у вітчизняних і зарубіжних наукових працях поняття “управлінська компетентність”. Це надасть змогу визначити структуру, а також зміст та особливості управлінської компетентності офіцерів-прикордонників.

### **Список використаної літератури**

1. Туленков, Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента : учебное пособие / Н. В. Туленков. – К. : МАУП, 1998. – 332 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. нав. закл. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.

3. Щекин, Г. В. Теория социального управления / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1996. – 408 с.

4. Радванський, І. Г. Шляхи та педагогічні умови підготовки офіцерів внутрішніх військ у вищих військових навчальних закладах до управлінської діяльності : дис. ... кандидата пед. наук : 20.02.02 / Радванський Іван Григорович ; Національна академія Прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2000. – 196 с.

5. Рогожкин, Н. Е. Формирование готовности будущих офицеров к управленческой деятельности : дисс. ... кандидата педагогических наук : 13.00.01 / Рогожкин Николай Евгеньевич ; Саратов. гос. ун-т имени Н. Г. Чернышевского. – Саратов, 2004. – 167 с.

6. Агафий. История царствования Юстиниана. – Л. : Изд-во Академии наук СССР, 1953. – 219 с.

7. Глебовецкий, В. А. Древние педагогические писатели в биографиях и образах / В. А. Глебовецкий. – М., 1978. – 117 с.

8. Крип'якевич, І. Історія Українського війська / [Крип'якевич І., Гнатович Б., Стефанів З. та ін.]. – [5-е вид., змін. і доп.]. – К. : Варта, 1994. – Т. 1. – 384 с.

9. Військове виховання: історія, теорія та методика : навчальний посібник / за ред. В. В. Ягупова. – К., 2002. – 560 с.

10. Милованов, В. И. Учение о войне и армии: проблемы и альтернативы развития / В. И. Милованов // Военная мысль. – 1991. – № 4. – С. 16–17.

11. Вилизен, В. Теория большой войны / В. Вилизен. – М., 1924. – Т. 1. – С. 114–115.

12. Стратегия в трудах военных классиков. – М., 1924. – Т. 1. – 320 с.

13. Драгомиров, М. И. Избранные труды. Вопросы воспитания и обучения войск / М. И. Драгомиров ; под ред. Л. Г. Бескровного. – М. : Военное издательство Министерства обороны СССР, 1956. – 686 с.

14. Байков, Л. Л. Свойства боевых элементов и подготовка войск к войне и бою / Л. Л. Байков. – Одесса, 1910. – 365 с.

15. Быт Русской Армии XVIII – начала XX века. – М. : Военное издательство, 1999. – 326 с.

16. Фрунзе, М. В. Избранные произведения / М. В. Фрунзе. – М. : Воениздат, 1951. – 584 с.

17. Содоль, П. Організаційна структура УПА [Електронний ресурс] / Петро Содоль. – Режим доступу : [http://forum.ottawa-litopys.org/documents/dos0301\\_u.htm](http://forum.ottawa-litopys.org/documents/dos0301_u.htm).

18. Стрелецкий, А. Система подготовки офицерских кадров в США / А. Стрелецкий // Зарубежное военное обозрение. – 2006. – № 11. – С. 12–15.

19. Иванов, В. Бундесвер: офицер начинает с солдата [Электронный ресурс] / Владимир Иванов // Независимое военное обозрение. – Режим доступа : [http://nvo.ng.ru/forces/2011-05-13/10\\_bundeswer.html](http://nvo.ng.ru/forces/2011-05-13/10_bundeswer.html).

*Рецензент: доктор педагогічних наук, доцент Діденко О. В.*