

## УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ MANAGERIAL COMPETENCE OF A MILITARY UNIT COMMANDER

Стаття присвячена розгляду проблеми формування управлінської компетентності військовослужбовця як керівника підрозділу.

У статті розглянуто особливості реалізації положень компетентнісного підходу в освіті та можливість її формування в умовах вищого військового навчального закладу. Проаналізовано зміст понять «професійна» та «фахова компетентність»; розглянуто інші види компетентностей: інтелектуальну, ситуативну, соціальну, часову. Узагальнено види ключових компетентностей, які існують у закордонній практиці підготовки військовослужбовців.

Для визначення сутності управлінської компетентності керівника військового підрозділу розглянуто особливості його професійної діяльності та визначено поняття «управління» та «військове управління».

Визначено основні засоби, прийоми та елементи управління військовим підрозділом. Розкрито основні принципи прийняття управлінських рішень (законність, етичність, своєчасність, правомірність). Виокремлено функції керівника військового підрозділу (організаторську, виховну, військово-педагогічну, адміністративно-господарську, керівництва організацією служби військ) та надано їх характеристику. Обґрунтовано умови ефективності організаторської діяльності командира. Розкрито сутність та основні напрямки виховної діяльності керівника підрозділу. Наведено види військово-педагогічної діяльності керівника (організація бойової, психологічної і гуманітарної підготовки, навчання і виховання особового складу). Конкретизовано умови ефективності військово-педагогічної діяльності керівника військового підрозділу. Розглянуто сутність морально-психологічного забезпечення діяльності підрозділу як важливого чинника, що визначає ефективність виконання оперативно-службової діяльності та бойових завдань. Презентовано комплекс особистісних рис керівника військового підрозділу, що сприяють ефективному управлінню підлеглими.

На підставі узагальнення було визначено, що управлінська компетентність керівника військового підрозділу є складним соціо-професійним феноменом, який в структурі містить організаторську, комунікативну і лідерську складові, сформованість яких і визначає ефективність управлінської діяльності командира.

**Ключові слова:** управлінська компетентність, компетентнісний підхід, професійна компетентність, керівник, командир, вій-

ськовий підрозділ, військовослужбовці, особовий склад.

The article is devoted to the issue of managerial competence development of a serviceman as a unit leader.

The article examines the peculiarities of implementation of the competence approach in education and the ways to form it in a high military educational institution. The content of the concepts of "professional" and "occupational competence" has been analyzed; other types of competencies such as intellectual, situational, social and periodical have been studied as well. The types of key competencies that exist in foreign practice of military personnel training have been summarized.

To determine the essence of the managerial competence of a military unit commander, the peculiarities of his professional activities and concepts of "management" and "military management" have been defined.

The main means, techniques and elements of military unit management have been defined. The basic managerial decision-making principles (legality, ethics, timeliness, lawfulness) have been disclosed. The functions of a military unit commander (organizational, educational, military-pedagogical, administrative and economic, leading the organization of service) have been distinguished and characterized. The conditions for the effectiveness of a commander's organizational activity have been substantiated. The essence and main directions of commander's educational activity have been disclosed. The types of military-pedagogical activity of a manager (organization of combat, psychological and humanitarian training, training and education of personnel) have been given. The conditions for the effectiveness of military-pedagogical activity of the head of a military unit have been specified. The essence of moral and psychological support of a unit's activity as an important factor which defines effectiveness of operational and service activity and combat missions have been analyzed. A complex of personal traits of a head of a military unit, which contribute to effective management has been presented.

It has been summarized that managerial competence of a military unit commander is a complex social professional phenomenon; it comprises from organizational, communicational and leadership components, which formation determines the effectiveness of a commander's managerial activity.

**Key words:** managerial competence, competence approach, professional competence, manager, commander, military unit, servicemen, personnel.

УДК 355.457 (477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/64.1.27>

**Денисенко Є.В.,**  
ст. викладач кафедри психології та педагогіки  
Національної академії  
Національної гвардії України

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

В умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну відбулися змінилися вимоги до рівня розвитку управлінської компетентності керівників військових підрозділів. Ефективність управлінської діяльності у військових підрозділах визначається багатьма чинниками, але, в першу чергу, залежить від професійних і особистісних характеристик керівника,

які поєднуються у понятті «управлінська компетентність». За умов воєнного стану відповідно до службового становища і військового звання військовослужбовець може бути начальником або підлеглим стосовно інших військовослужбовців, а, отже, будь-який з них за певних умов і обставин може стати командиром (або начальником) підрозділу. Це означає, що розвитку управлінської

компетентності військовослужбовців як майбутніх керівників військового підрозділу доцільно приділяти увагу ще під час навчання у вищому військовому навчальному закладі.

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій.** Формування управлінської компетентності передбачає побудову освітнього процесу у ВВНЗ на засадах врахування положень компетентнісного підходу в освіті.

Проблему формування різних складових професійної компетентності, зокрема і управлінської, досліджували вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема, І. Бех, М. Бараболя, Н. Бібік, О. Діденко, Г. Ломакіна, В. Петрук, Л. Кочел, А. Мірошніченко, С. Сисоєва, І. Толок, О. Торічний, О. Федоренко, С. Уїддетт, С. Холлифорд, В. Ягупов та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Реалізація компетентнісного підходу означає його переорієнтацію на оволодіння практичними навичками і підвищення результативності у діяльнісному вимірі, розгляд цього результату з погляду відповідності сучасним вимогам суспільства і потребам професії, забезпечення спроможності випускника відповідати цим запитам, мати відповідний потенціал для практичного вирішення професійних і життєвих завдань, реалізації власного «Я» в професії, у певній соціальній структурі.

На підставі цього актуальним є оновлення змісту освіти та орієнтація його відповідно до нових викликів і сучасних потреб суспільства, інтеграція сучасних досягнень науки і досвіду провідних країн світу в освітню практику підготовки військовослужбовців, удосконалення змісту навчальних програм у контексті набуття відповідних життєвих та професійних компетентностей, розробка механізмів їх запровадження та моніторингу їх засвоєння [1, с. 4]. До життєвих компетентностей, які доцільно розвивати у військовослужбовців, можна виокремити соціальні, полікультурні, комунікативні, інформаційні (інформаційно-комунікаційні), діяльнісно-творчі, саморозвитку і самоосвіти.

**Мета статті** – обґрунтувати і розкрити змістове наповнення управлінської компетентності керівника військового підрозділу.

**Виклад основного матеріалу.** Компетентнісний підхід, як підкреслює С. Сисоєва, пріоритетним вважає не інформованість особи, а вміння вирішувати проблеми, що виникають у різних професійних ситуаціях, у взаємовідносинах людей, у реальному житті при виконанні соціальних ролей громадянина, члена родини, військовослужбовця, офіцера, командира. Авторка також звертає увагу, що компетентність як інтегрована здатність особистості починає формуватися у процесі навчання, але її становлення й розвиток відбувається у процесі практичної діяльності та неперервного навчання упродовж життя [7, с. 14].

І. Бех зазначає, що компетентнісно побудована освіта дає можливість забезпечити більш практично-професійну орієнтацію об'єктів навчання, що репрезентується у науковому понятті «компетентність» як певної єдності, де «наукова основа дії визначає логіку її практичного виконання та полягає в інтелектуально-моральній саморегуляції, спрямованій на ефективне вирішення суб'єктом певних життєвих проблем і професійних задач» [1, с. 5].

П. Дзюба підкреслює, що «компетентнісний підхід виступає у ролі засобу індивідуалізації навчання, який передбачає перехід: від орієнтації на середнього військового фахівця до варіативності програми навчання; статистичної моделі знань до процесу розумового розвитку. Компетентнісний підхід дозволяє освіті бути гнучкою і рухомою як при виборі змісту навчальних дисциплін, так і під час організації освітнього процесу, дає можливість викладачеві індивідуально підходити до кожного курсанта» [3, с. 79]. Автор зазначає, що професійна компетентність виступає складним особистісним утворенням фахівця, яке формується на основі поєднання теоретичного навчання, практичної підготовки та набуття досвіду застосування знань, розвитку значущих особистісних якостей та досвіду, що у підсумку забезпечує високий рівень професійної самоорганізації [3].

Отже, можна сказати, що реалізація компетентнісного підходу в освіті спрямована на формування у майбутніх фахівців тих компетентностей, яких вимагає певна професійна діяльність під час навчання у ЗВО. Отже, професійну компетентність можна розглядати як комплекс професійних та особистісних характеристик фахівця, які мають значення для здійснення функцій у межах конкретної професії.

О. Федоренко підкреслює, що професійна компетентність фахівця правоохоронної галузі – це особистісний феномен, який починає формуватися в умовах ЗВО на підставі спеціально організованого освітнього процесу задля забезпечення набуття курсантами системи знань, професійних вмінь та досвіду їх самостійного застосування, що сприятиме ефективному виконанню професійної діяльності. Професійна компетентність є обов'язковою умовою професіоналізму фахівця [8].

Фахову компетентність випускника ВВНЗ В. Ягупов розглядає як «інтегральне фахове утворення, яке містить сукупність таких компонентів, які необхідні випускнику для успішного здійснення професійної діяльності як її творчого суб'єкта» [9].

У науковій літературі (І. Бех, Н. Бібік, С. Сисоєва та ін.) також виокремлюють й інші види компетентності, як-от: професійну (функціональну) компетентність (поєднує професійні

знання, уміння й досвід виконання професійних дій); інтелектуальну компетентність (здатність до аналітичного і критичного мислення, прояв комплексного підходу до виконання обов'язків); ситуативну компетентність (вміння корегувати дії відповідно до ситуації); часову компетентність (володіння вмінням раціонально планувати і розподіляти час при виконанні завдань); соціальну компетентність (поєднує комунікативні та інтеграційні здібності, уміння підтримувати відносини, впливати, працювати в команді, правильно сприймати й інтерпретувати чужі думки, вести діалог) [1; 2; 4; 7].

Оскільки йдеться про навчання і розвиток особистості майбутнього фахівця, що відбувається під час здобуття ним вищої освіти, слід зазначити, що одним із її результатів буде набуття людиною певного переліку компетентностей, необхідних для професійної діяльності. Нами акцентується увага на необхідності формування здатності офіцера Національної гвардії України здійснювати управлінську діяльність як складову його професійної компетентності, яка забезпечує ефективне управління військовим підрозділом під час воєнних дій при обороні держави.

У контексті професійної діяльності військовослужбовців виокремлюють й інші види професійної компетентності. А. Мірошніченко виокремлює фахові командирські компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників як сукупність знань, умінь, навичок, професійно-особистісних якостей, а також досвіду командирської діяльності, набутих у процесі фахової підготовки, що забезпечують здатність здійснювати командування (керівництво) підпорядкованим підрозділом шляхом використання наданих повноважень [5].

У дослідженні А. Мірошніченком було узагальнено види ключових компетентностей, які існують у закордонній практиці підготовки військовослужбовців:

– Німеччина: інтелектуальні знання та вміння; навчальна компетентність; методологічні та/або інструментальні; соціальні компетентності; ціннісні орієнтації;

– Франція: 1) функціональні (відповідають обраному фаху); 2) інструментальні та системні: аналіз та синтез; організація та планування, розробка і управління проектами; навчання, розв'язання задач, постановка задач; адаптація; управління інформацією; креативність. 3) комунікаційні: робота в команді (у т. ч. міждисциплінарна); лідерство; робота в міжнародному контексті; етичні зобов'язання; мови; комунікабельність; специфічні (спеціалізовані) компетенції – залежать від сфери діяльності

– Австрія: предметна компетентність; особистісна компетентність; соціальна компетентність; методологічна компетентність;

– Бельгія: функціональні компетентності; соціальні компетентності; мотиваційні компетентності; позитивне ставлення; здатність діяти та думати;

– Нідерланди: функціональна компетентність; здатність до самонавчання; упевненість та вміння обирати напрямок розвитку; уміння діяти в різних ситуаціях, застосувати різні альтернативи для дії, грати різні ролі; уміння розв'язувати проблеми; уміння залучати інших, уміння порівнювати, бути лояльними; уміння співпрацювати та знаходити творчі рішення;

– Фінляндія: пізнавальна компетентність; уміння оперувати в умовах змін та вмотивованість; соціальна компетентність; особистісні компетентності; творчі компетентності; педагогічні та комунікативні компетентності; адміністративні компетентності; стратегічні компетентності; уміння діяти одночасно в різних напрямках [5].

Як свідчить проведений аналіз наукових досліджень з підготовки військовослужбовців, формуванню управлінської компетентності не приділено належної уваги.

Для визначення сутності управлінської компетентності керівника військового підрозділу розглянемо особливості його професійної діяльності.

У директиві МОУ «Про завдання щодо подальшого розвитку системи військової освіти та вдосконалення підготовки військових фахівців» визначено основний орієнтир при переході на нову схему підготовки фахівців із вищою військовою освітою – підвищення рівня військово-професійної підготовленості випускників, реалізація повною мірою вимог військової служби, особливо з погляду формування у випускників управлінських, командних, виховних і методичних компетентностей.

При формуванні управлінської компетентності військовослужбовців важливо враховувати, що одним із принципів побудови і керівництва у ЗСУ є єдиноначальність. Відповідно до статутів ЗСУ вона полягає:

– у наділенні командира (начальника) всією повнотою розпорядчої влади стосовно підлеглих і покладанні на нього персональної відповідальності перед державою за всі сторони життя та діяльності військової частини, підрозділу і кожного військовослужбовця;

– наданні командирів (начальників) права одноособово приймати рішення, віддавати накази;

– забезпеченні виконання зазначених рішень (наказів), виходячи із всебічної оцінки обстановки та керуючись вимогами законів і статутів ЗСУ.

Це означає, що від правильності, адекватності, своєчасності управлінських рішень керівника військового підрозділу залежить не тільки ефективність виконання бойових завдань, а й збереження життя військовослужбовців в цілому.

В. Петренко визначає поняття «управління» у контексті військової діяльності як «сукупність взаємозалежних функцій, які реалізуються органами військового управління для безпосереднього впливу на об'єкт управління з метою досягнення кінцевої мети» [6, с. 19–21]. Автор конкретизує, що прийняті командиром управлінські рішення повинні бути: цілеспрямованими; своєчасними; несуперечливими; правомочними. Також визначає, що управління здійснюється шляхом застосування командиром різних засобів впливу на особистість та колектив підрозділу (цілі, мотивацію, взаємодію, психологічний стан) з урахуванням ситуації та реального психоемоційного стану підлеглих, знання ступеня відхилення їхньої емоційної стійкості від оптимального рівня задля її корекції.

Отже, командир підрозділу здійснює військове управління, а саме, спрямований вплив на особистість воїна, військовий колектив або окремі соціально-психологічні процеси, що відбуваються в ньому, з метою зміни їхнього стану або надання їм нових якостей, що сприяють реалізації вирішення і досягнення поставлених цілей.

Основними засобами управління і впливу на діяльність підлеглих є: наказ, вимога, вказівки, роз'яснення мети і значущості оперативно-службової діяльності, своєчасне уточнення завдань оперативно-службової діяльності і постановка додаткових завдань. Елементами управління є: ініціативність, уміння працювати з інформацією, аргументація своєї позиції, прийняття рішень, вирішення конфліктів, критичний аналіз [6].

Як свідчать результати аналізу науково-педагогічної літератури (І. Толок, С. Тюрин, В. Ягупов, О. Яскевич) та практичний досвід, кожне управлінське рішення повинне відповідати таким принципам, як: законність, етичність, своєчасність. Принцип законності полягає в тому, що саме законом (підзаконними нормативними актами) устанавлюються і регулюються правові основи здійснення командирської діяльності. Принцип етичності забезпечується дотриманням вимог Статутів щодо питань взаємодії з підлеглими, високими моральними якостями майбутніх офіцерів НГУ, загальнолюдськими цінностями, етичними правилами та кодексами. Дотримання принципу своєчасності пов'язано із швидкістю прийняття керівником рішення при зміні ситуації, коли необхідно корегувати раніше ухвалені рішення. Реалізація цього принципу передбачає мобілізацію знань, умінь, емоційних та вольових зусиль, контроль поведінкових реакцій для забезпечення виконання нових рішень.

Враховуючи аналіз практики здійснення управлінської діяльності, що представлений в роботі В. Петренка [6], зміст діяльності командира підрозділу передбачає виконання ним таких функцій (видів діяльності): організаторської,

виховної, військово-педагогічної, адміністративно-господарської, керівництва організацією служби військ тощо.

Розглянемо характеристики вказаних видів діяльності керівника підрозділу. Організаторська діяльність (функція) командира передбачає: планування, упорядкування і регулювання роботи підлеглих (офіцерів, прапорщиків, сержантів); прийняття рішень, контроль, перевірку виконання і надання практичної допомоги. Для здійснення організаторської діяльності командир повинен володіти такими організаторськими якостями і здібностями: самостійним і творчим складом розуму; ініціативою; вимогливістю; упевненістю; умінням правильно оцінювати можливості людей; умінням налагоджувати їхню спільну роботу і правильно будувати взаємини з ними.

У військово-педагогічній літературі (В. Петренко, О. Тимофєєва, І. Толок, О. Торічний, В. Ягупов) виокремлюють такі психолого-педагогічні умови ефективності організаторської діяльності командира: а) чітка постановка завдань з урахуванням якостей виконавців і можливостей підрозділу; б) надання ініціативи підлеглим у межах повноважень; в) постійного безпосереднього спілкування з підлеглими, стимулювання і мобілізація на виконання завдань, які стоять перед підрозділом; г) моніторинг виконання завдань у поєднанні з практичною допомогою; д) цілеспрямованість, рішучість і наполегливість у подоланні перешкод при виконанні поставлених завдань; е) вивчення особистих потреб підлеглих, урахування їх соціальних інтересів і вимог.

Отже, вказаний перелік видів діяльності керівника військового підрозділу можна визначити як організаційну складову управлінської компетентності.

сутність виховної діяльності командира полягає в тому, що він: а) активно і послідовно проводить у життя державну політику, забезпечує соціальну захищеність військовослужбовців, підтримку їх соціального статусу; б) згуртовує військовий колектив, проводить роботу з попередження конфліктів, з підвищення культури міжнаціонального спілкування, створення позитивного психологічного клімату в підрозділі; в) здійснює інформування з питань діяльності підрозділу, патріотичне виховання, культурно-просвітницьку, спортивну та дозвілєву роботу в підрозділі; г) співпрацює і спрямовує роботу сержантів і активу, навчає їх форм і методів виховної роботи; д) особисто вивчає потреби і запити підлеглих, здійснює індивідуально-виховну роботу з кожним військовослужбовцем.

Командир підрозділу здійснює військово-педагогічну діяльність: він відповідає за організацію бойової, психологічної і гуманітарної підготовки, навчання і виховання особового складу [5].

Бойова і гуманітарна підготовка являє собою процес особливим чином організованої педагогічної взаємодії командира і військовослужбовців з метою формування в них бойової майстерності (професійних знань, умінь і навичок), розвитку ідейних, морально-бойових, психологічних і фізичних якостей, необхідних для підтримання постійної бойової готовності й успішного здійснення оперативно-службової діяльності.

Досягнення результатів військово-педагогічної діяльності відбувається за умов володіння командиром методами і засобами психолого-педагогічного впливу, а саме: передачу, повідомлення інформації (розповідь, роз'яснення, демонстрація); стимулювання дисциплінованості підлеглих (заохочення, підтримка, підбадьорювання, змагання, висування вимог, покарання та ін.); активізація навчально-професійної діяльності підлеглих задля підвищення їхньої бойової майстерності; вплив на мотивацію підлеглих щодо формування сумлінного та відповідального ставлення до виконання навчальних і бойових завдань; систематичний облік, контроль діяльності підрозділу і самоконтроль власної психолого-педагогічної діяльності щодо її ефективності та корекції.

Для успішного виконання завдань психолого-педагогічної діяльності командир повинен знати: мету, завдання, принципи і закономірності навчання і виховання дорослих; психологічні прийоми та засоби впливу на особистість і військового колективу; етапи та умови формування навичок і звичок; уміти обирати і застосовувати: методи і прийоми передачі знань (наочність, відеоматеріали, цікаві приклади, мультимедійні засоби та ін.) та формування умінь і навичок (метод вправ, практичних завдань та ін.); враховувати індивідуальні особливості кожного воїна і колективу в цілому; використовувати виховний потенціал колективу, вплив суспільної думки і позиції активу підрозділу на окремих підлеглих; володіти якостями військового педагога (педагогічна спостережливність, увага, професійне мислення, уява, культура мовлення, самовладання і самоконтроль, тактовність тощо).

Важливим напрямком військово-педагогічної діяльності командира є морально-психологічне забезпечення діяльності підрозділу, оскільки саме від морально-психологічного стану військовослужбовців залежить ефективність виконання оперативно-службової діяльності та бойових завдань.

Морально-психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності – це комплекс організаційних, виховних і соціально-психологічних заходів, які організує і здійснює командир підрозділу (іноді – спільно з працівниками інших служб), які спрямовані на створення сприятливих умов для воєнно-професійного навчання і підтримки позитивного морально-психологічного стану

особового складу, формування у нього свідомого, патріотично налаштованого ставлення до несення служби з метою надійного збройного захисту Вітчизни від агресора.

Узагальнюючи вище викладене можна зробити висновок, що реалізація вказаних функцій можлива за умов розвинутої комунікативної складової управлінської компетентності керівника військового підрозділу.

Важливим чинником ефективного здійснення управлінської діяльності є особистість керівника військового підрозділу, власне його особистісні характеристики та здібності. Зокрема, такими характеристиками є: моральні риси (чесність, справедливість, порядність, вимогливість до себе та інших тощо), емоційні риси (чуйність, співчуття, доброзичливість, рефлексія та ін.), інтелектуальні риси (допитливість, ерудованість, критичність мислення, винахідливість та ін.), волюві (самостійність, цілеспрямованість, рішучість, відповідальність, дисциплінованість, сміливість). На нашу думку, доречним є виокремлення такого поняття як «командирська відповідальність», зміст якої полягає у здатності командира підрозділу відповідати не лише за власні дії, але й за дії всіх підлеглих, а також за їх життя, безпеку, моральний, психоемоційний стан, стан здоров'я тощо. Вказаний перелік особистісних рис керівника військового підрозділу можна визначити як лідерську складову компетентності, яка забезпечує здійснення управлінської діяльності військового підрозділу.

**Висновок.** Управлінська компетентність керівника військового підрозділу є складним соціо-професійним феноменом, який передбачає володіння значною кількістю знань та вмінь (психологічних, педагогічних, військово-професійних та ін.), мати розвинуті здібності (організаційні, комунікативні, розумові та ін.) та сформовані особистісні якості (лідерські, моральні, емоційні, волюві, інтелектуальні). Отже, вважаємо, що в структурі управлінської компетентності керівника військового підрозділу можна виокремити організаторську, комунікативну і лідерську складові, сформованість яких і визначає ефективність управлінської діяльності командира.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бех І. Д. Теоретико-прикладний сенс компетентнісного підходу у педагогіці. *Виховання і культура*. 2009. № 1/2. С. 3–12.
2. Бібік Н. В. Компетенції. *Енциклопедія освіти*. Київ : Юрінком Інтер, 2008. С. 409–410.
3. Дзюба П. М. Професійне становлення майбутніх офіцерів-прикордонників в умовах особистісно орієнтованого навчання : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2011. 166 с.
4. *Енциклопедія освіти*. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

5. Мірошніченко А. А. Методика формування фахових командирських компетентностей майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі вивчення загальновійськових дисциплін: дис. ...канд. пед. наук : 13.00.02. Харків, 2018. 284 с.

6. Петренко В. М. Методика виховної роботи у військових підрозділах. URL: <http://uchebnik-online.net/book/338-metodika-vixovnoyi-roboti-u-vijskovix-pidrozdilax-metodichka-petrenko-vm/14-31-zmist-upravlinskoji-diyalnosti-koman-dira.html>

7. Сисоєва С. О. Компетентнісно зорієнтована вища освіта: формування наукового тезаурусу. URL:

[elibrary.kubg.edu.ua/11033/1/Sysoeva%20S.A.%202015.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/11033/1/Sysoeva%20S.A.%202015.pdf).

8. Федоренко О. І. Сучасні тенденції удосконалення професійної підготовки майбутніх офіцерів поліції. *Новий колегіум*. 2016. № 4. С. 46–52.

9. Ягупов В. В. Провідні методологічні характеристики основних видів компетентності майбутніх фахівців, що формуються в системі професійно-технічної освіти. *Модернізація професійної освіти і навчання* : збірник наук. праць. Київ : ІПТО НАПН України, 2012. Вип. 2. С. 45–59.