



- ” Зінченко О. Особливості діагностики розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового управління в умовах освітнього процесу ВВНЗ. *Освіта. Інноватика. Практика*, 2026. Том 14, № 5. С. 58-65. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol14i5-007>.
- Zinchenko O. Osoblyvosti diahnostyky rozvytku upravlinskoï kompetentnosti maibutnikh mahistriv viiskovoïho upravlinnia v umovakh osvithnoho protsesu VVNZ [Specific features of diagnosing the development of managerial competence in future masters of military management within the educational process of higher military educational institutions]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice*, 2026. Vol. 14, No 5. S. 58-65. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol14i5-007>.

УДК 355.23:378.147:005.336.2

DOI: 10.31110/2616-650X-vol14i5-007

Ольга ЗІНЧЕНКО

Національний університет оборони України, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-0733-3372>

olhazinchenko9@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ВВНЗ

Анотація. У статті розглянуто особливості діагностики розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового управління в умовах освітнього процесу вищих військових навчальних закладів. Уточнено зміст поняття діагностики розвитку управлінської компетентності як процесу виявлення, інтерпретації та прогнозування змін у її сформованості. Обґрунтовано необхідність переходу від статичного оцінювання до діагностики, орієнтованої на фіксацію динаміки розвитку та діяльнісних проявів компетентності.

Визначено структуру управлінської компетентності, що включає мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний і рефлексивно-регулятивний компоненти, та на цій основі розроблено систему релевантних критеріїв і показників її оцінювання. Запропоновано рівні розвитку управлінської компетентності (низький, середній, достатній, експертний), які відображають якісні зміни у здатності майбутніх офіцерів здійснювати управлінську діяльність. Показано, що визначені критерії та показники мають бути операціоналізовані через діяльнісні прояви, що забезпечує об'єктивність і відтворюваність результатів діагностики.

Обґрунтовано підходи до добору діагностичного інструментарію, що передбачає поєднання ситуаційних завдань, імітаційного моделювання, експертного оцінювання та рефлексивних процедур. Доведено, що використання комплексного діагностичного інструментарію забезпечує чутливість до змін у розвитку компетентності та дозволяє отримувати валідні дані щодо її сформованості. Окреслено значення аналітико-прогностичного компонента як ключового для інтерпретації результатів діагностики та прийняття педагогічних рішень.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах, зокрема для підвищення обґрунтованості оцінювання та корекції змісту підготовки. Запропоновані підходи сприяють підвищенню ефективності підготовки майбутніх магістрів військового управління та забезпеченню її відповідності сучасним вимогам професійної діяльності офіцера.

Ключові слова: управлінська компетентність; майбутні магістри військового управління; діагностика розвитку; критерії та показники; рівні сформованості; оцінювання результатів навчання; освітній процес ВВНЗ; професійна підготовка офіцерів; методи діагностики.

Olha ZINCHENKO

National Defence University of Ukraine, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-0733-3372>

olhazinchenko9@gmail.com

SPECIFIC FEATURES OF DIAGNOSING THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCE IN FUTURE MASTERS OF MILITARY MANAGEMENT WITHIN THE EDUCATIONAL PROCESS OF HIGHER MILITARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. The article examines the specific features of diagnosing the development of managerial competence in future masters of military management within the educational process of higher military educational institutions. The concept of diagnosing the development of managerial competence is clarified as a process of identifying, interpreting, and forecasting changes in its formation. The necessity of shifting from static assessment to diagnostics focused on capturing the dynamics of development and activity-based manifestations of competence is substantiated.

The structure of managerial competence is defined, including motivational-value, cognitive, activity-based, and reflexive-regulatory components. On this basis, a system of relevant criteria and indicators for its assessment is developed. Levels of managerial competence development (low, medium, sufficient, and expert) are proposed, reflecting qualitative changes in the ability of future officers to perform managerial activities. It is demonstrated that the identified criteria and indicators should be operationalized through activity-based manifestations, ensuring objectivity and reproducibility of diagnostic results.

Approaches to the selection of diagnostic tools are substantiated, including a combination of situational tasks, simulation-based modeling, expert evaluation, and reflective procedures. It is proven that the use of a comprehensive diagnostic toolkit ensures sensitivity to changes in competence development and enables obtaining valid data on its formation. The significance of the analytical-prognostic component is outlined as a key factor for interpreting diagnostic results and making pedagogical decisions.

The results of the study can be used to improve the educational process in higher military educational institutions, particularly to enhance the validity of assessment and adjust the content of training. The proposed approaches contribute to increasing the effectiveness of training future masters of military management and ensuring its compliance with modern requirements of officers' professional activity.

Keywords: managerial competence; future masters of military management; diagnostics of development; criteria and indicators; levels of formation; assessment of learning outcomes; educational process of higher military educational institutions; professional training of officers; diagnostic methods.

Постановка проблеми. Ключова проблема полягає не стільки у встановленні факту сформованості управлінської компетентності майбутніх магістрів військового управління, скільки у визначенні її розвитку як процесу, що піддається об'єктивній фіксації, інтерпретації та вимірюванню в умовах освітнього процесу ВВНЗ. У сучасній військовій освіті дедалі очевиднішою стає розбіжність між динамічним, ситуаційно зумовленим характером управлінської діяльності та статичними підходами до її оцінювання, які переважно орієнтовані на фіксацію знань або ізольованих умінь.

Досвід підготовки магістрів військового управління, представлений у публікаціях [1-8] засвідчує, що навіть за наявності належного теоретичного підґрунтя та відпрацьованих навчальних процедур результати оцінювання не завжди корелюють із реальними здатностями офіцерів діяти в складних, швидкозмінних умовах. Це зумовлено тим, що управлінська компетентність має полікомпонентну структуру, проявляється через діяльність і прийняття рішень, а її розвиток є нелінійним і контекстно залежним. Відтак спроби оцінити її за допомогою уніфікованих або формалізованих процедур призводять до спрощення змісту та втрати діагностичної точності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання розроблення таких підходів до діагностики, які дозволяють не лише констатувати рівень сформованості управлінської компетентності, а й відслідковувати її розвиток як процес – із урахуванням динаміки змін, взаємозв'язку компонентів та специфіки освітнього середовища ВВНЗ. Наявні дослідження, попри значний доробок у сфері компетентнісного підходу, здебільшого зосереджені на визначенні структури компетентності або загальних критеріїв її оцінювання, тоді як питання інструменталізації діагностики розвитку, її чутливості до змін і прив'язки до реальних управлінських дій залишаються недостатньо опрацьованими.

Отже, постає науково-практична проблема, що полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення діагностики розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового управління в умовах освітнього процесу ВВНЗ. Її розв'язання передбачає уточнення діагностичних підходів, визначення релевантних критеріїв і показників, а також добір таких методів, які забезпечують зіставність результатів із реальними вимогами до професійної діяльності офіцера.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить, що підготовка майбутніх магістрів військового управління розглядається в сучасній педагогічній науці як комплексна науково-педагогічна проблема, що охоплює як змістово-процесуальні, так і результативні аспекти професійної освіти. Зокрема, у працях Г. Артюшина підкреслюється системний характер професійної підготовки магістрів військового управління у сфері забезпечення державної безпеки, що передбачає інтеграцію теоретичної, практичної та управлінської складових [1]. Подібну позицію розвивають А. Вітченко та Л. Свинарчук, які акцентують увагу на необхідності формування професійної компетентності як цілісної характеристики майбутнього офіцера, здатного ефективно діяти в умовах службово-бойової діяльності [4].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із обґрунтуванням педагогічних умов і технологій підготовки магістрів військового управління. Так, В. Шемчук розглядає розвиток управлінського мислення як ключову умову ефективної управлінської діяльності, підкреслюючи роль післядипломної освіти у цьому процесі [3]. Л. Заїка доводить ефективність використання технологій імітаційного моделювання для формування професійної компетентності, що дозволяє відтворювати складні управлінські ситуації та формувати досвід прийняття рішень у змодельованих умовах [2]. Розвиток цієї ідеї простежується і в роботах В. Крикуна та А. Прокопенка, де обґрунтовується доцільність застосування дистанційних технологій як інструменту розширення освітнього середовища підготовки [7].

Водночас низка досліджень зосереджена на окремих аспектах професійної підготовки майбутніх магістрів військового управління, що опосередковано впливають на формування їхньої управлінської компетентності. Зокрема, О. Лагодинський і В. Лагодинська аналізують англomовну підготовку як складову професійної готовності до міжнародної взаємодії [8], С. Жембровський – організацію курсів витримки та виживання як фактор формування психологічної стійкості [9], Н. Вербун і Н. Вербин – розвиток професійної витривалості в умовах оперативної-тактичної підготовки [5; 10]. Ці дослідження розширюють уявлення про зміст професійної підготовки, однак не формують цілісного підходу до діагностики розвитку управлінської компетентності.

Значна увага у наукових працях приділяється також проблемі визначення критеріїв, показників і рівнів сформованості компетентностей. Так, В. Мозальов розглядає критерії моніторингу якості військово-професійної підготовки [6], Л. Заїка обґрунтовує систему критеріїв і показників

оцінювання професійної компетентності майбутніх магістрів військового управління [15]. У суміжних дослідженнях запропоновано підходи до діагностування управлінської компетентності різних категорій фахівців: керівних кадрів [12], викладачів закладів вищої освіти [11], офіцерів кадрових органів Міністерства оборони та Збройних сил України [13], майбутніх офіцерів підрозділів зв'язу [16], а також офіцерів пожежної безпеки [14]. У цих роботах визначено окремі критерії, показники та рівні сформованості компетентності, що створює підґрунтя для подальших досліджень.

Разом із тим, аналіз наведених джерел дає підстави стверджувати, що існуючі підходи до оцінювання здебільшого орієнтовані на фіксацію рівня сформованості компетентності, тоді як питання діагностики її розвитку як динамічного процесу залишаються недостатньо розробленими. Недостатньо уваги приділяється узгодженню критеріїв і показників із реальними проявами управлінської діяльності, забезпеченню чутливості діагностичних інструментів до змін у процесі підготовки, а також інтеграції результатів діагностики в освітній процес ВВНЗ.

Отже, попри наявність значного наукового доробку щодо підготовки магістрів військового управління та оцінювання їхньої професійної компетентності, проблема діагностики розвитку управлінської компетентності в умовах освітнього процесу ВВНЗ залишається відкритою і потребує подальшого теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення. Це зумовлює доцільність проведення дослідження, спрямованого на уточнення підходів до діагностики, визначення релевантних критеріїв і показників та розроблення інструментарію, здатного адекватно відображати динаміку розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового управління.

Мета статті полягає в тому, щоб теоретично обґрунтувати та уточнити особливості діагностики розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового управління в умовах освітнього процесу ВВНЗ, з урахуванням її процесуального характеру, полікомпонентної структури та специфіки прояву в діяльності. Досягнення поставленої мети передбачає: уточнення змісту поняття діагностики розвитку управлінської компетентності; визначення релевантних критеріїв, показників і рівнів, що забезпечують її об'єктивне оцінювання; обґрунтування підходів до добору діагностичного інструментарію, чутливого до динаміки змін у процесі підготовки; а також забезпечення зіставності результатів діагностики з реальними вимогами до управлінської діяльності офіцера.

Методи дослідження: У дослідженні застосовано теоретичний аналіз і синтез наукових джерел з проблем розвитку управлінської компетентності майбутніх офіцерів та її діагностики у системі вищої військової освіти – для уточнення понятійно-категоріального апарату та визначення наукових підходів до оцінювання її розвитку; систематизацію та узагальнення наукових положень – з метою виокремлення критеріїв, показників і рівнів розвитку управлінської компетентності; структурно-функціональний аналіз – для обґрунтування взаємозв'язку між компонентами управлінської компетентності та діагностичними процедурами її оцінювання; порівняльний аналіз – для зіставлення існуючих підходів до діагностики компетентностей у військовій та цивільній освіті; а також методи моделювання – для розроблення критеріально-індикаторної основи діагностики розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового управління в умовах освітнього процесу ВВНЗ.

Виклад основного матеріалу. Насамперед потребує уточнення зміст поняття діагностики розвитку управлінської компетентності. У наукових працях, присвячених оцінюванню управлінських якостей військових фахівців, переважає підхід, орієнтований на визначення рівнів сформованості через систему критеріїв і показників [13-16]. Такий підхід є методично обґрунтованим, оскільки дозволяє структуровано описати результат підготовки, однак він здебільшого фіксує статичний стан компетентності. Зокрема, у дослідженнях В. Ягупова та співавторів акцент зроблено на побудові системи критеріїв і показників діагностування організаційно-управлінської компетентності, що забезпечує її кількісне вимірювання [13], тоді як В. Король і С. Бурий зосереджуються на визначенні змістових характеристик і рівнів її прояву в процесі професійної підготовки [14; 17]. Подібну логіку простежуємо і в роботах Л. Заїки та О. Павленка, де запропоновано деталізовані системи критеріїв, показників і рівнів оцінювання управлінської компетентності майбутніх офіцерів [15; 16].

Водночас у зазначених дослідженнях діагностика переважно розглядається як процедура встановлення досягнутого рівня, що обмежує можливості відстеження її динаміки. Окремі спроби подолання цієї обмеженості пов'язані з розширенням функцій діагностики. Так, у працях О. Будник та співавторів підкреслюється необхідність розглядати діагностику як інструмент не лише оцінювання, а й управління якістю підготовки, що передбачає аналіз змін у розвитку компетентності та корекцію освітнього процесу [18]. У цьому контексті діагностика набуває ознак процесуального явища, спрямованого на виявлення тенденцій розвитку, а не лише фіксацію його результатів.

З урахуванням зазначеного, діагностику розвитку управлінської компетентності доцільно розглядати як цілеспрямований процес виявлення, інтерпретації та прогнозування змін у її сформованості в динаміці освітнього процесу. Такий підхід узгоджується із сучасними вимогами до

підготовки офіцерів, зокрема в логіці принципів Mission Command, де ключового значення набуває здатність до самостійного прийняття рішень, адаптації до змін обстановки та відповідальності за їх наслідки [19]. Відповідно, діагностика має бути зорієнтована не лише на перевірку знань чи окремих умінь, а на фіксацію проявів управлінської діяльності у змодельованих або реальних ситуаціях.

У цьому контексті вона виконує не лише контрольну, а й аналітико-прогностичну функцію, забезпечуючи зворотний зв'язок між результатами підготовки та її змістом, формами і методами. Об'єктом діагностики виступає не стільки стан сформованості компетентності, скільки характер і спрямованість її розвитку, що проявляється у здатності майбутніх магістрів військового управління приймати обґрунтовані рішення, діяти в умовах невизначеності та адаптувати управлінські дії до змін обстановки. Такий підхід дозволяє інтегрувати результати діагностики у систему професійної підготовки, забезпечуючи її більшу відповідність реальним вимогам управлінської діяльності офіцера.

З урахуванням аналізу наукових публікацій [20–23] та освітньо-професійних програм підготовки магістрів військового управління, зокрема у Національному університеті оборони України, встановлено, що їх зміст орієнтований на формування здатності офіцера діяти як суб'єкт управління на оперативному рівні. У наукових працях підкреслюється, що управлінська компетентність розглядається як інтегративне утворення, що поєднує знання, уміння, досвід, ціннісні орієнтації та здатність до прийняття рішень у складних умовах службово-бойової діяльності [20; 21]. Водночас її структура інтерпретується як багатокомпонентна система, що включає когнітивні, діяльнісні, мотиваційні та рефлексивні складові [22; 23]. Зміст освітніх компонентів (оперативне мистецтво, планування операцій за процедурами, сумісними з НАТО, управління військами, лідерство, прийняття рішень, штабні процедури, аналіз обстановки тощо) забезпечує цілісне формування управлінської компетентності шляхом інтеграції теоретичної підготовки, практичних занять та імітаційного моделювання.

Відповідно, управлінська компетентність майбутніх магістрів військового управління доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних мотиваційно-ціннісного, когнітивного, діяльнісного та рефлексивно-регулятивного компонентів, зміст яких детермінований специфікою професійної діяльності офіцера. У цьому контексті визначення релевантних критеріїв і показників її розвитку має ґрунтуватися на принципі відповідності між структурними компонентами та їх проявами у діяльності. Як підкреслюється у наукових дослідженнях, критерії повинні відображати суттєві ознаки компетентності, а показники – бути операціоналізованими через конкретні дії, результати та поведінкові прояви [11; 12]. Водночас важливо уникнути формального дублювання компонентів у вигляді критеріїв, забезпечивши їх інтерпретацію через діяльнісні характеристики, що піддаються об'єктивному вимірюванню.

З урахуванням цього обґрунтовано систему критеріїв, що корелюють із визначеними компонентами управлінської компетентності та водночас відображають її функціональний прояв. Зокрема, мотиваційно-ціннісний компонент доцільно оцінювати за мотиваційно-цільовим критерієм, показниками якого є спрямованість на управлінську діяльність, усвідомлення відповідальності за прийняті рішення, готовність діяти в умовах невизначеності, що узгоджується з науковими підходами до розуміння ролі мотиваційної сфери у забезпеченні ефективності управління [11; 17].

Когнітивний компонент конкретизується через когнітивно-аналітичний критерій, що характеризує рівень засвоєння управлінських знань, здатність до аналізу ситуації, виділення ключових факторів і прогнозування наслідків управлінських рішень. Подібна логіка відповідає результатам досліджень, у яких аналітичні здібності визначаються як ключова передумова ефективної управлінської діяльності [12; 13].

Діяльнісний компонент відображається через операційно-діяльнісний критерій, показниками якого виступають обґрунтованість і своєчасність прийняття рішень, ефективність їх реалізації, здатність діяти в умовах дефіциту часу та інформації, а також адаптивність до змін обстановки. У наукових працях підкреслюється, що саме діяльнісні показники забезпечують найбільш адекватну оцінку рівня сформованості компетентності, оскільки відображають її практичну реалізацію [15; 16].

Рефлексивно-регулятивний компонент доцільно пов'язати з рефлексивно-оцінним критерієм, який характеризує здатність до самоаналізу, оцінювання результатів власної діяльності, корекції прийнятих рішень і вдосконалення управлінських дій. Значущість цього аспекту обґрунтована у дослідженнях, де рефлексія розглядається як ключовий механізм професійного розвитку та підвищення ефективності управлінської діяльності [11; 14].

Запропоновані критерії конкретизуються через систему показників, що мають бути чітко описані та піддаватися емпіричному вимірюванню. Як зазначається у наукових працях, показники повинні бути безпосередньо пов'язані з реальними діями та результатами діяльності, що забезпечує об'єктивність діагностики та можливість зіставлення отриманих результатів [13; 15].

Доцільно подати систему показників у структурованому вигляді, що забезпечує їх чітку операціоналізацію та подальше емпіричне вимірювання (таблиця 1)

Таблиця 1.

**Критерії, показники та методи діагностики розвитку управлінської компетентності
майбутніх магістрів військового управління**

Критерій	Показники	Прояв у діяльності (операціоналізація)	Методи діагностики
Мотиваційно-цільовий	Спрямованість на управлінську діяльність	Виявляє ініціативу у прийнятті рішень, бере відповідальність за результати	Анкетування, інтерв'ю, експертне оцінювання
	Усвідомлення відповідальності	Аргументує вибір рішень, прогнозує їх наслідки	Ситуаційні завдання, кейс-аналіз
	Готовність діяти в умовах невизначеності	Демонструє стійкість до стресових факторів, приймає рішення за обмеженої інформації	Сценарне моделювання, спостереження
Когнітивно-аналітичний	Знання принципів управління	Володіє понятійним апаратом, розуміє процедури управління	Тестування, усне опитування
	Здатність до аналізу ситуації	Виділяє ключові фактори обстановки, визначає проблеми	Аналіз ситуаційних задач
	Прогнозування наслідків рішень	Обґрунтовує можливі варіанти розвитку подій	Кейс-метод, моделювання
Операційно-діяльнісний	Обґрунтованість рішень	Приймає логічно виважені рішення відповідно до обстановки	Розв'язання тактичних задач
	Своєчасність дій	Дотримується часових нормативів у процесі управління	Таймінг виконання завдань
	Адаптивність	Коригує дії відповідно до змін ситуації	Імітаційне моделювання, тренування
Рефлексивно-оцінний	Здатність до самоаналізу	Оцінює власні дії та їх ефективність	Самооцінювання, рефлексивні звіти
	Корекція діяльності	Вносить зміни у власні рішення на основі аналізу	Спостереження, експертна оцінка
	Використання досвіду (AAR)	Узагальнює результати діяльності та застосовує їх у нових ситуаціях	After-action review, інтерв'ю

Рівні розвитку управлінської компетентності доцільно визначати з урахуванням ступеня прояву показників за кожним із критеріїв та характеру їх інтеграції у реальній діяльності. При цьому принципово важливим є не лише кількісне накопичення окремих ознак, а якісна зміна способу виконання управлінських функцій – від ситуативних і фрагментарних дій до цілісної, самостійної та аналітико-прогностично забезпеченої діяльності. Узагальнення наукових підходів [11; 12; 16] дає підстави виокремити чотири рівні розвитку управлінської компетентності: низький, середній, достатній та експертний.

Низький рівень характеризується обмеженим і фрагментарним засвоєнням управлінських знань, відсутністю системного бачення управлінських процесів і слабкою мотиваційною спрямованістю на управлінську діяльність. Майбутній офіцер діє переважно за зразком або інструкцією, не завжди розуміючи логіку прийняття рішень. Аналіз ситуації є поверховим, не враховує сукупності факторів обстановки, а прийняті рішення мають ситуативний характер і часто не є обґрунтованими. Діяльність ускладнюється за умов невизначеності або дефіциту часу. Рефлексія розвинена недостатньо: оцінювання власних дій носить формальний характер, відсутня здатність до їх корекції.

Середній рівень відзначається наявністю базових управлінських знань і частковою здатністю до їх застосування у типових ситуаціях. Майбутній магістр військового управління здатний виконувати стандартні управлінські завдання, проте потребує зовнішньої підтримки або додаткових підказок у складніших умовах. Аналіз обстановки є більш структурованим, однак не завжди достатньо глибоким, а прогнозування наслідків рішень — обмеженим. Управлінські дії в основному відповідають заданим алгоритмам, але рівень адаптивності залишається недостатнім. Рефлексія проявляється епізодично: здобувач може оцінити результати діяльності, але не завжди здатний трансформувати отриманий досвід у подальші дії.

Достатній рівень характеризується сформованістю системних знань і здатністю до їх самостійного застосування у стандартних та частково ускладнених умовах. Майбутній офіцер демонструє вміння комплексно аналізувати обстановку, виділяти ключові фактори, обґрунтовувати управлінські рішення та прогнозувати їх наслідки. Управлінська діяльність набуває цілісного характеру, відзначається відносною стійкістю та адаптивністю до змін ситуації. Рішення є своєчасними та достатньо обґрунтованими, хоча в умовах високої невизначеності можливі окремі труднощі.

Рефлексивно-регулятивний компонент проявляється у здатності до самоаналізу та корекції власних дій, використанні попереднього досвіду для підвищення ефективності діяльності.

Експертний рівень відображає високий ступінь інтеграції всіх компонентів управлінської компетентності та їх прояв у складних, динамічних і невизначених умовах. Майбутній магістр військового управління здатний здійснювати глибокий аналітико-прогностичний аналіз обстановки, швидко приймати обґрунтовані рішення та ефективно реалізовувати їх у змінних умовах. Для нього характерна гнучкість мислення, здатність до варіативного вибору управлінських дій, ініціативність і відповідальність за результати діяльності. Управлінська діяльність має випереджувальний характер, що проявляється у здатності прогнозувати розвиток ситуації та діяти на випередження. Рефлексія набуває системного характеру: здійснюється постійний аналіз власних і колективних дій, узагальнення досвіду та його цілеспрямоване використання для вдосконалення управлінської практики.

Запропонована градація рівнів дозволяє не лише диференціювати ступінь розвитку управлінської компетентності, а й відобразити якісні зміни у способах здійснення управлінської діяльності, що є принципово важливим для її об'єктивної діагностики в умовах освітнього процесу ВВНЗ.

Отже, запропонована система критеріїв, показників і рівнів забезпечує комплексне та об'єктивне оцінювання розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового управління, оскільки поєднує структурний і діяльнісний підходи та узгоджується з сучасними вимогами до підготовки офіцерських кадрів.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дозволяє дійти висновку, що діагностика розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового управління має розглядатися не як фіксація досягнутого рівня, а як процесуальне явище, спрямоване на виявлення динаміки її змін у ході освітнього процесу ВВНЗ. Такий підхід забезпечує поєднання контрольної та аналітико-прогностичної функцій діагностики й підвищує її значущість для управління якістю професійної підготовки.

Встановлено, що об'єктивність діагностики досягається за умови узгодження її змісту зі структурою управлінської компетентності, представленою мотиваційно-ціннісним, когнітивним, діяльнісним і рефлексивно-регулятивним компонентами. Відповідно, обґрунтовано систему критеріїв, показників і рівнів, яка відображає не лише зміст компетентності, а й способи її прояву у діяльності, що дозволяє уникнути формального підходу до оцінювання та забезпечити його практичну спрямованість.

Доведено, що використання взаємодоповнювального діагностичного інструментарію, орієнтованого на діяльнісні прояви (ситуаційні завдання, імітаційне моделювання, експертне оцінювання, рефлексивні процедури), забезпечує чутливість до змін у розвитку компетентності та підвищує достовірність результатів. Запропонована система рівнів дозволяє диференціювати ступінь її розвитку з урахуванням здатності майбутніх офіцерів діяти в умовах невизначеності, приймати обґрунтовані рішення та здійснювати аналітико-прогностичне забезпечення управлінської діяльності.

Отже, розроблені підходи до діагностики розвитку управлінської компетентності створюють методичне підґрунтя для підвищення ефективності підготовки майбутніх магістрів військового управління та забезпечення її відповідності сучасним вимогам професійної діяльності офіцера.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з експериментальною перевіркою запропонованого діагностичного інструментарію в умовах освітнього процесу ВВНЗ.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Джерела фінансування. Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Доступність даних. Це дослідження не передбачало використання окремих наборів даних.

Використання засобів штучного інтелекту (ШІ). Під час підготовки цієї роботи автори не використовували інструменти штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1. Артюшин Г. М. Професійна підготовка магістрів військового управління у сфері забезпечення державної безпеки як науково-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогічні науки*, 2017, № 2(9). С. 6–16. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/sbirnik_2_2017_pdn.pdf
2. Заїка Л. А. *Формування професійної компетентності майбутніх магістрів військового управління із застосуванням технології імітаційного моделювання*: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04; Нац. ун-т оборони України. Київ, 2019. 20 с.
3. Шемчук В. А. *Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти*: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04; Нац. ун-т оборони України. Київ, 2012. 282 с.

4. Вітченко А. О., Свиначчук Л. М. Особливості формування професійної компетентності магістрів військового управління. *Вісник Національного університету оборони України*, 2014. № 6. С. 24–27.
5. Вербун Н. Сутність, зміст і структура професійної витривалості майбутніх магістрів військового управління на етапі оперативно-тактичного рівня підготовки. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*, 2017. №88. С. 51–55. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25225>
6. Мозальов В. Критерії моніторингу якості військово-професійної підготовки магістрів військового управління у військових вищих навчальних закладах. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка*, 2016. № 2. С. 224–230. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/6918/1/MOZALIOV.pdf>
7. Крикун В. Д., Прокопенко А. А. Розвиток професійної компетентності майбутніх магістрів військового управління з використанням технологій дистанційного навчання. *Інноваційна педагогіка*, Випуск 24, Т. 1. 2020. С. 198–203. <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/24-1.38>
8. Лагодинський О. С., Лагодинська В. О. Системний підхід до англомовної підготовки майбутніх магістрів військового управління в міжнародних відносинах. *Вісник Національного університету оборони України*, 2013. Вип. 1. С. 77–82.
9. Жембровський С. М. Особливості організації курсу витримки та виживання на полі бою під час підготовки майбутніх магістрів військового управління. *Наукові записки*, 2017. Вип. 134. С. 104–114. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/738976d9-cbb0-4976-862e-663973c857fd/content>
10. Вербин Н. Організаційно-педагогічні умови розвитку професійної витривалості майбутніх магістрів військового управління в процесі оперативно-тактичної підготовки. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 2017. Вип. 23 (2-2017), ч. 1. С. 62–68.
11. Сбруєва А., Козлов Д. Критерії та рівні сформованості управлінської компетентності викладача вищого навчального закладу. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2016. Вип. 3. С. 504–515.
12. Луцький О. Л. Критерії, показники і рівні сформованості управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*, 2012. Вип. 36. С. 241–246.
13. Ягупов В., Яцино О., Тракалюк О. Критерії та показники діагностування організаційно-управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів Міністерства оборони та Збройних сил України. *Військова освіта*, 2022. № 2(46). С. 325–339. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/325-339>
14. Король В. М. Критерії оцінювання сформованості управлінської компетентності у майбутніх офіцерів пожежної безпеки у процесі професійної підготовки. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*, 2012. Вип. 38. С. 192–197.
15. Заїка Л. А. Критерії та показники оцінювання сформованості професійної компетентності майбутніх магістрів військового управління. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, 2019. № 2. С. 169–174. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2019-2-169-174>
16. Павленко О. Критерії, показники та рівні діагностування управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку. *Педагогічний дискурс*. 2022. Вип. 33. С. 38–46. <https://doi.org/10.31475/ped.dys.2022.33.05>
17. Бурий С. В. Критерії управлінської культури майбутнього офіцера Збройних сил України. *Військова освіта*, 2016. Вип. 2. С. 10–17.
18. Будник О., Кондур О., Михайлишин Г. Діагностика управлінсько-квалітологічної компетентності здобувачів освіти у закладах вищої освіти. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету (Спецвипуск «Нові педагогічні підходи в STEAM освіті»)*, 2019. С. 32–43. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s4>
19. Нагаєв В., Червоний С., Палевич С., Божко С., Ткачук О. Експериментальна перевірка моделі формування управлінської компетентності майбутніх командирів підрозділів у логіці філософії Mission Command NATO. *Педагогічна Академія: наукові записки*, 2025, 25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18050175>
20. Борисюк О. М. Характеристика управлінської компетентності майбутніх офіцерів ОВС. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*, 2015. № 1. С. 141–150. URL: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/242>
21. Павленко О. Сутність і зміст управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку Збройних Сил України. *Військова освіта*, 2022. Вип. 46. С. 242–251. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/242-251>
22. Коваленко О. В. Структура управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил оперативного рівня як професійно важливого психічного утворення: Психологічний аспект. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія "Педагогіка. Психологія"*, 2025. Вип. 7. С. 110–117. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-1.15>
23. Діденко О. В., Галімов А. В., Довгань В. І. Педагогічні засади формування управлінської культури майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі фахової підготовки. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки*. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2017. № 4(11). С. 179–191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadpcpn_2017_4_17.

References

1. Artiushyn H. M. Profesiina pidhotovka mahistriv viiskovoho upravlinnia u sferi zabezpechennia derzhavnoi bezpeky yak naukovo-pedahohichna problema. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Pedahohichni nauky*, 2017, № 2(9). С. 6–16. URL: https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/sbirnik_2_2017_pdn.pdf
2. Zaika L. A. *Formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnikh mahistriv viiskovoho upravlinnia iz zastosuvanniam tekhnologii imitatsiinoho modeliuвання: avtoref. dys. ... kand. ped. nauk* : 13.00.04; Nats. un-t obrony Ukrainy. Kyiv, 2019. 20 s.

3. Shemchuk V. A. *Pedahohichni umovy rozvytku upravlynskoho myslennia maibutnikh mahistriv viiskovoho upravlinnia v systemi pislidiyplojnoi osvity: dys. ... kand. ped. nauk* : 13.00.04; Nats. un-t oborony Ukrainy. Kyiv, 2012. 282 s.
4. Vitchenko A. O., Svyarchuk L. M. Osoblyvosti formuvannia profesiinoi kompetentnosti mahistriv viiskovoho upravlinnia. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 2014. № 6. S. 24–27.
5. Verbun N. Sutnist, zmist i struktura profesiinoi vytryvalosti maibutnikh mahistriv viiskovoho upravlinnia na etapi operatyvno-taktychnoho rivnia pidhotovky. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedahohichni nauky*, 2017. №88. S. 51-55. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25225>
6. Mozalov V. Kryterii monitoryngu yakosti viiskovo-profesiinoi pidhotovky mahistriv viiskovoho upravlinnia u viiskovykh vyshchykh navchalnykh zakladakh. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii: pedahohika*, 2016. № 2. S. 224-230. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/6918/1/MOZALIOV.pdf>
7. Krykun V. D., Prokopenko A. A. Rozvytok profesiinoi kompetentnosti maibutnikh mahistriv viiskovoho upravlinnia z vykorystanniam tekhnolohii dystantsiinoho navchannia. *Innovatsiina pedahohika*, Vypusk 24, T. 1. 2020. S. 198- 203. <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/24-1.38>
8. Lahodynkyi O. S., Lahodynka V. O. Systemnyi pidkhid do anhlomovnoi pidhotovky maibutnikh mahistriv viiskovoho upravlinnia v mizhnarodnykh vidnosynakh. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 2013. Vyp. 1. S. 77-82.
9. Zhembrovskyi S. M. Osoblyvosti orhanizatsii kursu vytrymky ta vyzhyvannia na poli boiu pid chas pidhotovky maibutnikh mahistriv viiskovoho upravlinnia. *Naukovi zapysky*, 2017. Vyp. 134. S. 104–114. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/738976d9-cbb0-4976-862e-663973c857fd/content>
10. Verbyn N. Orhanizatsiino-pedahohichni umovy rozvytku profesiinoi vytryvalosti maibutnikh mahistriv viiskovoho upravlinnia v protsesi operatyvno-taktychnoi pidhotovky. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka*, 2017. Vyp. 23 (2-2017), ch. 1. S. 62–68.
11. Sbruieva A., Kozlov D. Kryterii ta rivni sformovanosti upravlynskoï kompetentnosti vykladacha vyshchoho navchalnoho zakladu. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, 2016. Vyp. 3. S. 504-515.
12. Lutskyi O. L. Kryterii, pokaznyky i rivni sformovanosti upravlynskoï kompetentnosti kerivnykh kadriv Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. *Naukovi zapysky Vinnytskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Serii: Pedahohika i psykholohiia*, 2012. Vyp. 36. S. 241-246.
13. Yahupov V., Yatsyno O., Trakaliuk O. Kryterii ta pokaznyky diahnostuvannia orhanizatsiino-upravlynskoï kompetentnosti posadovykh osib kadrovyykh orhaniv Ministerstva oborony ta Zbroinykh syl Ukrainy. *Viiskova osvita*, 2022. № 2(46). S. 325-339. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/325-339>
14. Korol V. M. Kryterii otsiniuvannia sformovanosti upravlynskoï kompetentnosti u maibutnikh ofitseriv pozhezhnoi bezpeky u protsesi profesiinoi pidhotovky. *Naukovi zapysky Vinnytskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Serii: Pedahohika i psykholohiia*, 2012. Vyp. 38 S. 192-197.
15. Zaika L. A. Kryterii ta pokaznyky otsiniuvannia sformovanosti profesiinoi kompetentnosti maibutnikh mahistriv viiskovoho upravlinnia. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Pedahohichni nauky*, 2019. № 2. S. 169–174. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2019-2-169-174>
16. Pavlenko O. Kryterii, pokaznyky ta rivni diahnostuvannia upravlynskoï kompetentnosti maibutnikh ofitseriv pidrozdiliv zv'iazku. *Pedahohichni dyskurs*. 2022. Vyp. 33. S. 38–46. <https://doi.org/10.31475/ped.dys.2022.33.05>
17. Buryi S. V. Kryterii upravlynskoï kultury maibutnoho ofitsera Zbroinykh syl Ukrainy. *Viiskova osvita*, 2016. Vyp. 2. S. 10-17.
18. Budnyk O., Kondur O., Mykhailyshyn H. Diahnostyka upravlynsko-kvalitolohichnoi kompetentnosti zdobuvachiv osvity u zakladakh vyshchoi osvity. *Vidkryte osvitiennie e-seredovyshche suchasnoho universytetu (Spetsvypusk «Novi pedahohichni pidkhody v STEAM osviti»)*, 2019. S. 32-43. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s4>
19. Nahaiev V., Chervonyi S., Palevych S., Bozhko S., Tkachuk O. Eksperymentalna perevirka modeli formuvannia upravlynskoï kompetentnosti maibutnikh komandyriv pidrozdiliv u lohitsi filosofii Mission Command NATO. *Pedahohichna Akademiia: naukovi zapysky*, 2025, 25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18050175>
20. Borysiuk O. M. Kharakterystyka upravlynskoï kompetentnosti maibutnikh ofitseriv OVS. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii: psykholohichna*, 2015. № 1. S. 141–150. URL: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/242>
21. Pavlenko O. Sutnist i zmist upravlynskoï kompetentnosti maibutnikh ofitseriv pidrozdiliv zv'iazku Zbroinykh Syl Ukrainy. *Viiskova osvita*, 2022. Vyp. 46. S. 242–251. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/242-251>
22. Kovalenko O. V. Struktura upravlynskoï kompetentnosti ofitseriv Povitrianykh Syl operatyvnoho rivnia yak profesiino vazhlyvoho psykhiichnoho utvorennia: Psykholohichni aspekt. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Serii "Pedahohika. Psykholohiia"*, 2025. Vyp. 7. S. 110-117. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-1.15>
23. Didenko O. V., Halimov A. V., Dovhan V. I. Pedahohichni zasady formuvannia upravlynskoï kultury maibutnikh ofitseriv-prykordonnykh u protsesi fakhovoi pidhotovky. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii : pedahohichni nauky*. Khmelnytskyi : Vyd-vo NADPSU, 2017. № 4(11). S. 179-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadpcpn_2017_4_17

| Матеріал надійшов до редакції: 26.03.2026 р. | Прийнято до друку: 30.04.2026 р. | Опубліковано: 29.05.2026 р. |



This work is licensed under a Creative Commons License Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).