

Коваленко О. В.

*ад'юнкта кафедри внутрішніх комунікацій  
Національного університету оборони України***ПСИХОЛОГІЧНІ КОНТУРИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ  
КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ПОВІТРЯНИХ СИЛ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ****PSYCHOLOGICAL OUTLINES OF THE STUDY  
OF THE PHENOMENON OF MANAGERIAL COMPETENCE  
OF AIR FORCE OPERATIONAL-LEVEL OFFICERS**

У статті досліджено психологічні аспекти управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України (далі – ПС ЗС України) на оперативному рівні. Здійснено аналіз наукових підходів до трактування понять «управління», «керівництво», «командування», «управлінська діяльність» та «управлінська компетентність». Розглянуто концептуальні засади командування як функції управлінської діяльності офіцерів ПС ЗС України на оперативному рівні. З'ясовано, що управління є ширшим за змістом поняттям, охоплює стратегічний аналіз, організацію та контроль усіх процесів і включає планування, організацію, координацію та контроль діяльності організації. Командування ж є складовою управління у військовій сфері та реалізується через конкретні накази й розпорядження та передбачає одноосібне прийняття рішень, тоді як управління може включати колективне ухвалення стратегічних рішень. Визначено, що командування є складним, динамічним процесом, який забезпечує підтримку організаційної структури, оптимізацію її діяльності та досягнення поставлених цілей. Доведено, що командування тісно пов'язане із саморозвитком офіцерів, формуванням оптимальних моделей поведінки та підвищенням рівня керованості військових систем. З'ясовано, що розвиток командування тісно пов'язаний із самовдосконаленням військового фахівця, формуванням відповідних поведінкових моделей та ефективним управлінням військовими системами. Обґрунтовано, що управлінська компетентність офіцерів оперативного рівня ПС ЗС України ґрунтується на когнітивно-діяльнісному, особистісно-мотиваційному, емоційно-регуляційному та лідерсько-організаційному компонентах. Встановлено, що управлінська компетентність є визначальним чинником ефективного командування та якісного управління військовими частинами та підрозділами Повітряних Сил.

**Ключові слова:** сутність, зміст, поняття, управлінська компетентність, управлінська діяльність, управління, командування, Повітряні Сили, офіцер оперативного рівня, військове управління.

This article examines the psychological aspects of managerial competence among officers of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine at the operational level. The research analyzes scientific approaches to defining key concepts including “management,” “leadership,” “command,” “managerial activity,” and “managerial competence.” The findings indicate that management encompasses a broader scope, involving strategic analysis, organization, and control of all processes, including planning, coordination, and oversight of organizational activities. The conceptual framework of command as a function of Air Force officers’ managerial activity at the operational level is explored. The study establishes that command constitutes a component of management within the military domain, implemented through specific orders and instructions, and involves individual decision-making, whereas management may incorporate collective strategic decision-making. Command is identified as a complex, dynamic process that maintains organizational structure, optimizes activities, and facilitates goal achievement. The research demonstrates that command is intrinsically linked to officers’ self-development, the formation of optimal behavioral models, and enhanced manageability of military systems. Furthermore, the development of command capabilities correlates with military specialists’ self-improvement, the establishment of appropriate behavioral models, and effective military systems management. The managerial competence of operational-level Air Force officers is founded on four key components: cognitive-activity, personal-motivational, emotional-regulatory, and leadership-organizational. The study concludes that managerial competence serves as a critical determinant in effective command and quality management of Air Force military units and subdivisions.

**Key words:** managerial competence, management activity, command, Air Force, operational-level officer, military management, essence, content, concept.

**Постановка проблеми.** Історія війн та військового мистецтва переконливо свідчить, що результат військової операції суттєво залежить від управління бойовими діями. Управління операцією забезпечується чіткою організацією і координацією органом військового управління бойовим застосуванням військових організаційних структур.

В умовах коли Україна четвертий рік відбиває широкомасштабну військову агресію Російської Федерації управлінська компетентність офіцера набуває особливого значення. В рази збільшилась чисельність Сил Оборони. Україна перша держава

в світі, в якій сформовані Сили безпілотних систем як окремий рід сил. Вищим військово-політичним керівництвом держави прийняте рішення про формування нових органів військового управління оперативного рівня – корпусів. В рамках переходу на бригадно-корпусну систему головнокомандувачем анонсовано створення вісімнадцяти корпусів, які замінять тимчасові органи військового управління – тактичні групи та оперативно-тактичні угруповання військ. Зазначена реформа структури управління в Збройних Силах України (далі – ЗС України) здійснюється для покращення керованості і ефектив-

ності бойових дій військових частин. Для укомплектування управлінь корпусів потрібно приблизно чотири тисячі офіцерів оперативного рівня підготовки, тому підготовка офіцерського складу оперативного рівня є надзвичайно актуальною на сьогодні.

В ПС ЗС України надходить сучасне високотехнологічне озброєння і військова техніка від країн-партнерів західного світу. Зазначимо лише деякі з них: літаки F-16, Mirage 2000, безпілотні літальні апарати Bayraktar TB2, зенітні ракетні комплекси Patriot, SAMP/T, IRIS-T, NASAMS, MIM-23 Hawk, Crotale NG, Skyguard Aspide та інші. Відповідно значно зростають вимоги до управлінської компетентності офіцерів ПС ЗС України. Перенесення збройного протистояння в повітряний простір підвищує значущість авіаційної та протиповітряної складових збройних сил, а їхня ефективність безпосередньо впливатиме на рівень досягнення стратегічних цілей воєнних операцій. Зростання бойового потенціалу ПС ЗС України обумовлює можливість проведення повітряної наступальної операції. Україна ще не має досвіду проведення повітряних наступальних операцій. Згадаємо саркастичний вислів Уїнстона Черчіля – генерали завжди готують війська до війни, яка минула. Але все ж таки, щоб військова кампанія, операція стала успішною необхідно готувати і сили, і засоби, і особовий склад. Тому для підготовки повітряної наступальної чи оборонної операції потрібно сформувати оперативне угруповання ПС ЗС України та орган військового управління оперативного рівня, в якому командував угруповання, як лідер, зможе налагодити командну роботу офіцерів оперативного рівня. Адже без диригента навіть зібравши найталановитіших індивідуальних виконавців не можливо зіграти технічно довершений твір. А керування повітряною операцією на порядок складніше в будь якому аспекті. З огляду на це, питання розвитку управлінської компетентності офіцерів ПС ЗС України на оперативному рівні в ході їхньої професійної підготовки набуває особливої важливості, оскільки його вирішення значною мірою сприятиме стабільному розвитку такої складної структури, як ЗС України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розвитку та формування управлінської компетентності керівників хвилювала вчених різних галузей, передусім педагогів, психологів, філософів. І сьогодні розвиток управлінської компетентності офіцерського складу є надзвичайно актуальною проблемою для суспільства.

Актуальним у мирний час та у військовий період в умовах бойового протистояння є ситуаційний підхід до командування. При цьому усвідомлення результативності керівництва часто зводиться до концепції управлінських характеристик, що базується на твердженнях про те, що успішні лідери та командири володіють певними індивідуальними рисами, які сприяють досягненню успіху в керуванні військовим колективом і персоналом [5, с.183].

Численні наукові дослідження внесли нову інформацію, що визначає, якими особистісними якостями повинен володіти військовий начальник. Їх

об'єднували в окремі компетенції та навички, формували вимоги до професійної підготовки кадрів, розробляли методи аналізу, а також способи перевірки управлінських кадрів у різних сферах професійної діяльності. Проте детальне та об'єктивне вивчення отриманих результатів привело до висновку, що не існує окремого, універсального типу особистості керівника [4, с. 385].

Командування – це в першу чергу керівництво особовим складом, а вже через нього – технікою (бронетехнікою, авіацією, ракетними комплексами тощо), а також процесами (підготовкою, бойовими діями тощо). «Командування – це соціальний механізм. Усі ключові завдання командування реалізуються в структурі начальник – підлеглий» [2, с. 244].

Командування – багаторівневий процес, що одночасно виконує низку важливих функцій, серед яких основні: прогнозування розвитку ситуації та наслідків власних рішень; організація та узгодження дій; ухвалення рішень і делегування обов'язків (віддання розпоряджень); отримання, аналіз і передача даних; стратегічне, оперативне та тактичне планування; постановка, донесення та пояснення підлеглим завдань і цілей; мотивація підлеглих до виконання завдань; здійснення контролю [4]. Жодною з цих функцій командир не може знехатати. Розглянемо сутність і психологічний зміст феномену командування та управлінської компетентності офіцерів оперативного рівня, які виявляються в практиці командування.

**Виклад основного матеріалу.** Усвідомлення сутності управлінської компетентності, як результату професійної підготовки офіцерів до діяльності на оперативному рівні, неможливо без з'ясування психологічних особливостей такого соціального явища як управління, підходів до його дослідження, визначення змісту управлінської діяльності та індивідуальної діяльності керівника. Військова сфера має свою специфіку. У військовій термінології загальноприйнятими вважається застосування таких термінів як командування, командував, командир. У загальному сенсі командування включає в себе процес прийняття рішень, організацію, координацію та моніторинг дій для досягнення поставлених цілей.

За стандартами НАТО, зокрема STANAG 1173, який регламентує оперативне управління та штабні процедури, оперативне командування визначається як процес аналізу стану управління підрозділами, управління ресурсами та логістикою, що включає принципи та методи планування військових операцій. Особлива увага приділяється координації дій між різними підрозділами, що є критично важливим для успішного проведення військових операцій у складних умовах.

Управлінська діяльність офіцера оперативного рівня відповідно до спеціальності в практичній діяльності з її цілями, завданнями та функціями (його компетенція) виступає об'єктивною вимогою до підготовленості офіцера оперативного рівня ПС ЗС України [1, с. 865].

**Мета статті** – здійснити теоретико-методологічний аналіз феномена управлінської компетентності офіцерів оперативного рівня ПС ЗС України.

В. Ягупов визначає зміст «професійної компетентності» такими основними характеристиками як: ціннісно-мотиваційну, когнітивну, яка включає володіння необхідними знаннями; поведінково-діяльнісну, яка характеризується сформованістю відповідних методів, прийомів виконання професійних завдань; рефлексивну, яка охоплює навички самоаналізу, самоконтролю та здатність прогнозувати результати власної професійної діяльності [4, с. 132].

На думку Т. Мацевка, управлінська компетентність майбутнього фахівця проявляється як рівень засвоєння компетенцій управлінської діяльності на оперативному рівні військового управління. Вона визначається сукупністю вимог до керівника, обсягом виконуваних функцій, особливостями умов управлінської діяльності та усталеними у професійному середовищі уявленнями про ефективність управлінських процесів [2, с. 244].

Згідно з дослідженнями В. Свистун була визначена узагальнена структура компетентності сучасного керівника, яка охоплює такі ключові складові: управлінська компетентність, яка включає організаторські здібності, відповідальність, силу переконання, авторитет і стиль поведінки керівника; професійна компетентність, яка складається з фахової освіти, досвіду роботи як в індивідуальному, так і груповому форматах, практичного досвіду у різних функціональних сферах, міжнародного досвіду та знання іноземних мов; функціональна компетентність, яка охоплює здатність приймати рішення, проявляти ініціативу, професійні навички, гнучкість і витривалість у роботі; стратегічна компетентність, яка включає глобальне та системне мислення, здатність до стратегічного бачення, вирішення проблем і формування безпечних взаємин; соціальна компетентність, передбачає вміння працювати в команді, мотивувати та переконувати, адаптуватися до нововведень, вирішувати конфлікти, а також особисту привабливість [3, с. 295].

Аналогічні дослідження здійснено В. Ягуповим, який диференціював основні якості, необхідні для керівників різних рівнів. Він розглянув набір управлінських якостей для кожної групи керівників, причому зі зростанням кар'єрного рівня та зайняттям вищих посад сфера компетентності розширюється [4, с.77]. Розроблена ним модель управлінської компетентності фахівця містить базові компетентності – властивості, якими мають володіти всі фахівці управлінської діяльності незалежно від займаної посади та характеру діяльності, а також компетентності наступних вищих рівнів.

Т. Мацевко виділяє п'ятикомпонентну структуру професійної компетентності компетентності офіцерів по роботі з особовим складом оперативного рівня, яка містить загальну, загальнонаукову, загальновійськову, військово-спеціальну та управлінську компетентність. А управлінську компетентність офіцерів морально-психологічного забезпечення розглядає як ступінь володіння офіцером управлінськими навичками по виконанню заходів психологічної та моральної підтримки військовослужбовців. До її основних складових належать: мотиваційна, когні-

тивна, операційно-практична, емоційно-вольова та особистісна компетентності [2, с. 243–245].

Науковці акцентують увагу на тому, що поняття «управлінська компетентність» слід трактувати як інтегральну якість суб'єкта управління, яка характеризується поєднанням ключових елементів, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій. Ця якість включає ціннісно-мотиваційні, світоглядні та комунікативні аспекти, які знаходять своє відображення у знаннях, навичках і здібностях суб'єкта. Вказані компоненти можуть бути виражені через конкретні поведінкові прояви [5, с. 171].

У офіцерів оперативного рівня ПС ЗС України професійна діяльність має багатогранний характер, що охоплює організаційні, адміністративні, управлінські та менеджерські аспекти. Така багатофункціональність вимагає від офіцера здатності до ефективного виконання завдань, пов'язаних із координацією, прийняттям рішень і забезпеченням функціонування системи військового управління [1, с. 868].

Освоєння офіцерами ПС ЗС України усіх аспектів управлінської діяльності на відповідному рівні військового управління в структурі ЗС України передбачає необхідність оволодіння мистецтвом ефективного керівництва як окремими структурними підрозділами органів управління (управліннями, відділами, відділеннями, групами), так і підпорядкованими військовими угрупованнями (об'єднаннями, з'єднаннями, військовими частинами, підрозділами) [1, с. 866]. Це висуває на перший план проблему професіоналізму у сфері управління та підвищення ефективності керівництва в системі військового управління.

Зазначена проблема розглядається через призму реалізації бойового потенціалу ЗС України, що вимагає забезпечення тісного взаємозв'язку між розробкою сучасної системи управління військовими угрупованнями та врахуванням умов оперативної (бойової) обстановки. Такий підхід дозволяє адаптувати управлінські процеси до динамічних змін, сприяючи досягненню високої бойової готовності та ефективності військових частин і підрозділів у складних умовах сучасного бою [4, с. 499].

Кожна людина, командир чи підлеглий не може розглядатися тільки об'єктом чи суб'єктом управління. Навіть при розумінні двоїстої природи людини – біологічної і соціальної – неможливо виявити і пояснити всю гамму її потреб, інтересів, намагань, особливостей поведінки у тих чи інших життєвих ситуаціях, або видах діяльності [1, с. 864].

Механізм командування на будь-якому рівні містить такі складові: керуючий і керований елементи; безпосередні та опосередковані взаємозв'язки між ними. Варто підкреслити, що ці керуючий і керований компоненти, а також відносини й взаємодії, що між ними виникають, формують динамічну систему, яка включає дві ключові частини – керівну та залежну (ту, що підпорядковується) [9, с. 22].

Між керованим і керуючим елементами існує взаємозалежність, тож вони не можуть функціонувати окремо один від одного. Інакше втрачається зміст самого управлінського процесу як об'єктивного

явища. Будь які закономірності процесу управління виникають не стихійно, а за допомогою певного механізму їх пізнання і використання [4, с. 132].

Відповідно тому, як керівник відіграє центральну й найбільш важливу роль у будь-якій організаційній системі, так і дослідження цієї діяльності об'єктивно виступає головною проблемою теорії управління. Командування можна розглядати як це процес, який здійснюється через управлінський вплив суб'єкта управління. Сутність і психологічний зміст управлінської діяльності, закономірності її взаємодії з головними компонентами функціонування організації є основними проблемними питаннями, вирішення яких визначає предмет психології управління військами і його взаємозв'язків з іншими предметами дослідження [1, с. 868].

Переважно в наукових трудах вченими розкриті й вивчені зовнішні прояви управлінської діяльності, а не її внутрішній зміст. Проте аналіз її зовнішньої картини хоча й є об'єктивно необхідним етапом й умовою її пізнання, ще недостатній для глибокого й всебічного розкриття. Звідси впливає фундаментальний принцип пізнання феномену командування, а саме сполучення аналізу її зовнішнього-об'єктивованого змісту, та її внутрішнього – імпліцитного змісту [2, с. 244].

До основних труднощів психологічного дослідження діяльності військового керівника відносимо: тісний кореляційний зв'язок управлінської діяльності керівника з організаційними та іншими аспектами організації функціонування військової організації; міждисциплінарний характер управлінської діяльності керівника, адже крім суто психологічного аспекту виділяють: організаційний, соціологічний, економічний, інженерний, соціотехнічні й інші; складність психологічного дослідження управлінської діяльності в науковому плані, оскільки тут предметом дослідження є психічна реальність [3, с. 299].

Успішне командування залежить не лише від знань оперативного мистецтва, але й від лідерства та мотивації командира, його здатності керувати особовим складом, підтримувати його бойовий дух та забезпечувати психологічну підтримку в умовах стресу [3, с.292].

У літературі зустрічаються численні описи впливів, що породжують психічну напруженість, впливають на психіку людини. Ситуації, які зумовлюються стресовими впливами і переживаються як стан напруженості, частіше за все називають екстремальними [4, с. 62].

Особливості командної діяльності військових керівників оперативного рівня передбачають вплив значної кількості стрес-факторів і вимагають від суб'єкта управління тривалого психічного напруження, тому її можна визначити як таку, що реалізується у особливих умовах і потребує спеціальної психологічної підготовки фахівців до її здійснення [5, с. 170].

Командування і управління – це два взаємопов'язані, але відмінні поняття у військовій сфері. Командування означає організацію, керівництво та контроль за підлеглими з метою виконання бойових чи стратегічних завдань. Воно базується на чіткій

ієрархії, одноосібній відповідальності командира та обов'язковому виконанні наказів. У військових умовах командування забезпечує оперативність та швидкість прийняття рішень, що є критично важливим для досягнення успіху [4, с. 234].

Управління є ширшим поняттям, яке охоплює планування, організацію, координацію та контроль діяльності всієї військової структури. Воно передбачає системний підхід, колегіальне ухвалення рішень, аналіз ситуації та адаптацію до змін. Управління спрямоване на ефективну організацію військових ресурсів і довгострокове стратегічне планування [6, с. 23].

Командування є складовою частиною управління, адже без оперативного керівництва неможливо реалізувати стратегічні рішення. Головна відмінність полягає в тому, що командування забезпечує безпосередній контроль і виконання завдань, тоді як управління створює загальну систему функціонування військової організації [5, с. 174].

Ключовим елементом управлінської діяльності військового керівника в ході командування на оперативному рівні є управлінська компетентність.

Т. Мацевко обґрунтовує, що у загальній структурі командної діяльності офіцерів оперативного рівня велика роль належить мотиваційним, емоційно-вольовим, когнітивним, операційно-діяльним та особистісним чинникам, вимоги до рівня розвиненості яких визначаються особливостями цієї діяльності відповідно до конкретних рівнів і напрямків її здійснення [2, с. 244].

Сферу управлінської компетентності можна умовно диференціювати на три сегмента. Перший сегмент управлінської компетентності включає такі здатності: управління різномірним персоналом, вирішення конфліктів, комунікація та формування команди. Другий сегмент управлінської компетентності передбачає, окрім якостей першого сегменту, також: креативне мислення, планування та оцінювання, орієнтацію на клієнта, управлінський контроль, інтеграцію, фінансовий менеджмент і управління технологіями. Третій сегмент управлінської компетентності поєднує якості двох попередніх сегментів із стратегічним баченням та усвідомленням зовнішнього середовища. Усі три сегменти ґрунтуються на таких здатностях: усна та письмова комунікація, вирішення проблем, лідерство, міжособистісна взаємодія, самоменеджмент, адаптивність, рішучість і технічна компетентність [7, с. 153].

На нашу думку, управлінська компетентність офіцерів оперативного рівня ПС ЗС України відображає спроможність і налаштованість офіцерів до здійснення управлінських функцій, що ґрунтуються на когнітивно-діяльній, особистісно-мотиваційній, емоційно-регуляційній та лідерсько-організаційній аспектах.

Управлінська компетентність є складовою професійної підготовки всіх офіцерів ПС ЗС України, які згідно зі штатним розписом виконують обов'язки командирів (начальників) і мають у підпорядкуванні інших посадових осіб у структурі військових органів управління. Належне формування цієї компетентності забезпечує ефективну реалізацію чотирьох

основних функцій управління – мотивування, планування, організації та контролювання.

Будь-яка посадова особа, яка виконує роль начальника в системі військового управління ЗС України, повинна володіти необхідними навичками та знаннями для ефективного впливу на підлеглих. Цей вплив спрямований на оптимізацію результативності роботи як окремих військовослужбовців, так і груп, відділів, підрозділів, частин та всієї системи управління. У своїй діяльності офіцер повинен орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей, керуючи підлеглими в умовах виконання бойових чи спеціальних завдань [8, с. 103].

Крім того, управлінська компетентність офіцера ПС ЗС України охоплює знання та практичні навички в галузі військового менеджменту, які дозволяють йому успішно реалізовувати функції мотивування, управління, планування, організації та контролювання. Важливою складовою компетентності є розвиток таких особистісних і професійних якостей, як лідерство, домінантність, витривалість, об'єктивність, емпатійність, раціональність, відповідальність, надійність і професійна суб'єктність.

Ефективність управлінської діяльності офіцера значною мірою визначається рівнем сформованості його управлінської компетентності, яка слугує основою для забезпечення високого рівня функціонування системи військового управління в умовах сучасних викликів і завдань [9, с. 23].

Таким чином, управлінська компетентність офіцерів оперативного рівня ПС ЗС України виступає важливою складовою їхньої військово-професійної компетентності, визначаючи ефективність їхньої діяльності у сфері забезпечення воєнної безпеки та оборони України.

**Висновки.** Спираючись на аналіз різних методологічних підходів науковців до трактування термінів управління, керівництва, командування, управлінська діяльність, управлінська компетентність сформулювали наступні висновки.

1. Встановлено, що командування, у широкому значенні, виступає як функція структур різного характеру, що гарантує стійке збереження їхньої організації, підтримку встановленого режиму роботи, реалізацію визначених програм і завдань діяльності.

2. З'ясовано, що командування пов'язане із саморозвитком і самовдосконаленням військового

фахівця-професіонала, формуванням найбільш відповідної поведінки, необхідної для певного типу діяльності.

3. Доведено, що основною метою командування є покращення рівня керованості складною військовою системою, досягнення максимально ефективного результату її діяльності при мінімальних зусиллях і втратах.

4. Встановлено, що командування – це складний процес, що відображає поступову зміну станів системи, часові параметри, динаміку розвитку та просторову трансформацію. Процес командування у найпростішій формі – це діяльність лідера у ввіреному йому військовому колективі, що об'єднує зусилля всіх його учасників. Це досягається постійним впливом, який охоплює не лише поточні розпорядження керівника, а й стабільні регламенти та норми, що забезпечують організаційний вплив. Це різні форми взаємодії суб'єкта керування з його об'єктом з метою корекції методів його діяльності шляхом зміни складу або модифікації окремих елементів керованої структури.

5. Доведено, що управлінська компетентність офіцерів оперативного рівня ПС ЗС України є головною складовою управлінської діяльності військового керівника в процесі командування на оперативному рівні. Ця компетентність відображає здатність і готовність офіцерів до управлінської діяльності, яка базується на когнітивно-діяльнісному, особистісно-мотиваційному, емоційно-регуляційному та лідерсько-організаційному компонентах. Вона є основою ефективного виконання управлінської діяльності офіцера оперативного рівня у системі військового управління.

Таким чином, констатуємо, що командування – це систематичний, усвідомлений, спрямований та постійний вплив військового командира-лідера на всю організаційну систему загалом або на її окремі сегменти, заснований на аналізі та застосуванні об'єктивних законів і тенденцій задля оптимізації функціонування, розвитку військової структури та досягнення нею визначених цілей.

**Перспективами подальших наукових пошуків** є дослідження професіогенезу, розроблення структури, критеріїв і показників діагностування психологічних аспектів управлінської компетентності офіцерів ПС ЗС України професіоналів військового управління оперативного рівня.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коваленко О. В. Вплив особистісних характеристик на формування управлінської компетентності у офіцерів оперативного рівня: психологічний аналіз. *Перспективи та інновації науки*, 2024. 3(37), С. 861–871. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-861-871](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-861-871).
2. Мацевко Т. М. Управлінська компетентність офіцерів військово-соціального управління. *Вісник Національного університету оборони України*, 2015. 1 (44). С. 242-246.
3. Свистун В. І., Ягунов В. В., Кришталь М. А., Король В. М. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії ДПС України. Серія: педагогічні та психологічні науки* : наукове видання, 2013. № 4(69). С. 291–301. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/27471>.
4. Ягунов В. В. Військова психологія: методологія, теорія та практика: підручник. К. : Psyhobook, 2023. 517 с.
5. Cenin M. *Psychologia Wojskowa* / M. Cenin, S. Chępa. Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Społeczno – Wychowawczy. Warszawa : Klio Spółka z o.o., 1998. P.169–184.
6. Kanarski L. *Być dowódcą* / L. Kanarski, J. Borkowski. Departament Wychowania i Promocji Obronności. Warszawa : MON, 2003. P. 23.
7. Kożuszniak B. *Zachowania człowieka w organizacji* / B. Kożuszniak. Warszawa : PWE, 2002. P.153.
8. Majewski T. *Kompetencje dowódcze oficerów* / T. Majewski // *Przegląd sił zbrojnych. Akademia Obrony Narodowej*. 2007. № 1. P. 103.
9. Milewicz J. *Jakich liderów potrzebujemy?* // *Lider wojskowy u progu XXI wieku* / M. Kaliński. Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Wychowania i Promocji Obronności. Warszawa, 2003. P. 21–24.