

УДК 355.457(477):005

РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ ПЕРЕВІРКИ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

Луцький Олександр Леонтійович
м.Хмельницький

У статті представлено особливості дослідження і результати експериментальної перевірки педагогічних умов розвитку управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України у процесі фахової підготовки.

Ключові слова: управлінська компетентність, керівні кадри Державної прикордонної служби України, педагогічні умови розвитку управлінської компетентності, фахова підготовка, офіцери управління.

Вступ. Управлінська компетентність є предметом дослідження значної кількості наукових праць, узагальнення результатів аналізу яких дозволяє її розглядати як комплекс професійно-управлінських знань, умінь і навичок, професійно значущих та особистісних якостей фахівця-управлінця, прояв єдності його професійної та загальної культури; інтегративна характеристика фахівця, що визначає його здатність успішно здійснювати управлінську діяльність.

Проблема формування управлінських умінь і навичок (складових зазначеної компетентності) постійно привертала увагу науковців. У ракурсі дослідження становлять інтерес праці С. Аверьянова [1], В. Афанасенка [2], О. Бойка [3], В. Дударева [4], С. Кірікова [5], О. Матвєєва [6], І. Радванського [7], В. Уліча [8] та ін., присвячених дослідженню управлінської діяльності офіцера. У дослідженнях С. Будника [9], А. Воєдила [10], М. Тарнавського [11], Ю. Царьова [12] представлені інноваційні наукові розробки педагогічних і психологічних аспектів управлінської діяльності офіцерів-прикордонників.

З урахуванням системного підходу управлінську компетентність керівника можна тлумачити як особливе інтегроване особистісне утворення, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, оперативно-службової, контрольно-регулятивної та ін.).

На основі результатів аналізу наукових праць С. Будника [9], А. Воєдила [10], І. Радванського, М. Тарнавського [11], В. Уліча [8], Ю. Царьова [12], В. Часовських [], а також з урахуванням особливостей професійної діяльності офіцерів-прикордонників, вимог освітньо-кваліфікаційних характеристик на випускників ВНЗ Державної прикордонної служби України (ДПСУ) встановлено, що управлінська компетентність офіцера органів охорони

державного кордону є складним особливим особистісним утворенням, яке формується у процесі професійної підготовки у вищому навчальному закладі, розвивається під час професійної діяльності і у процесі підвищення кваліфікації, залежить від теоретичної, практичної та психологічної підготовки, передбачає високий рівень засвоєння управлінських знань, сформованість умінь і навичок, професійно значущих та особистісних якостей фахівця-управлінця, загальної, професійної та корпоративної культури, мотиваційної і емоційно-вольової сфери особистості керівника, а також здатності успішно здійснювати управлінську діяльність органом охорони державного кордону. Управлінська компетентність офіцера Державної прикордонної служби України виявляється під час виконання службових обов'язків з охорони державного кордону України з метою недопущення незаконної зміни проходження його лінії, забезпечення дотримання режиму державного кордону та прикордонного режиму, здійснення керівництва, управління органом охорони державного кордону, підпорядкованими прикордонними підрозділами під час виконання оперативно-службових завдань.

Результати проведеного дослідження дозволили висунути гіпотезу, відповідно до якої розвиток управлінської компетентності офіцерів Державної прикордонної служби України буде більш результативним за умов:

- використання у фаховій підготовці управлінських тренінгів, рольових і ділових ігор як засобів моделювання змісту майбутньої професійної діяльності;
- підготовки науково-педагогічного складу до розвитку управлінської компетентності офіцерів-прикордонників;
- забезпечення міждисциплінарних зв'язків у формуванні знань, умінь і навичок, необхідних для управлінської діяльності у сфері охорони і захисту державного кордону;
- регулярного моніторингу якості підготовки офіцерів до управлінської діяльності.

Метою статті є оприлюднення результатів експериментальної перевірки педагогічних умов розвитку управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України у процесі фахової підготовки.

Виклад основного матеріалу. Дослідно-експериментальна робота проведена на базі оперативно-тактичного факультету Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (НАДПСУ). Учасниками констатувального етапу експерименту стали офіцери випускних курсів

(2008 і 2009 років) загальною кількістю 170 чоловік, а також 84 офіцери керівної ланки органів охорони державного кордону під час підвищення ними кваліфікації на курсах за напрямом оперативно-службової діяльності на базі НАДПСУ. Загалом – 254 офіцери. Для проведення безпосередньої експериментальної роботи було сформовано експериментальну та контрольну групи, загальною кількістю 70 осіб (36 офіцерів в ЕГ і 34 офіцери – в КГ). Заходи формульованого етапу експерименту тривали з вересня 2010 по травень 2011 року.

Для кращого уявлення про досліджуваний процес розроблено *структурно-функціональну модель розвитку управлінської компетентності офіцерів управління органів охорони державного кордону*. Вона є уявною схематичною системою, що відтворює, імітує, відображає принципи внутрішньої організації та функціонування, зв'язки, властивості, ознаки та характеристики зазначеного процесу. Основними складовими моделі є такі компоненти: цільовизначення, змістовно-методичний, функціональний, організаційно-педагогічний і діагностичний.

Після реалізації заходів формульованого етапу експерименту, було проведено констатувальний експеримент другого порядку, метою якого було встановити рівень розвитку управлінської компетентності магістрів – офіцерів управління органами охорони державного кордону шляхом встановлення кількісних і якісних значень показників критеріїв зазначеної компетентності, а саме: когнітивного, який дозволив визначити рівень сформованості управлінських знань; емоційно-мотиваційного – наявність інтересу до майбутньої професійної діяльності та бажання її здійснювати, наявність внутрішніх мотивів щодо управлінської діяльності, а також рівень готовності до управлінської діяльності; ціннісно-особистісного – для визначення рівня розвитку ділових якостей і індивідуально-психологічних особливостей особистості, необхідних для успішної управлінської діяльності, а також рівень розвитку управлінських цінностей; операційно-результативного – для визначення сформованості вмій і навичок прийняття управлінських рішень з питань оперативно-службової і повсякденної діяльності, а також результативності управлінських рішень.

Констатувальний експеримент другого порядку проводився у період з середини травня по червень 2011 року. Під час його проведення використовувалися ті ж методи, що і на констатувальному етапі першого порядку, який проводився в реальних умовах навчально-виховного процесу у Національній академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького у серпні 2010 року для встановлення рівня розвитку управлінської компетентності офіцерів управління органами охорони державного кордону.

Крім того, під час проведення формульованого етапу експерименту у грудні 2010 року нами було проведено проміжний контроль рівня розвитку управлінської компетентності у слухачів КГ і ЕГ. Метою цього контролю було з'ясування, наскільки результативними є заходи, передбачені експериментальною роботою, чи потрібно вносити корективи у програму реалізації педагогічних умов розвитку управлінської компетентності офіцерів ООДК. На цьому етапі контролю нами були використані контрольні роботи, методи опитування (анкети, тести, усні співбесіди), а також результати експертного оцінювання, здійсненого групою у складі 12 осіб (див. підрозділ 2.1). Узагальнені результати проміжного контролю рівня розвитку управлінської компетентності у слухачів КГ і ЕГ буде подано нижче.

Крім того, для з'ясування результативності дослідно-експериментальної роботи нами було проведено відстрочений контроль (контроль збереження знань, який проводиться через деякий час після формульованих заходів). Цей вид контролю був призначений для визначення обсягу знань, умій і навичок, що залишилися у пам'яті слухачів після формульованого етапу експерименту, а також аналізу допущених недоліків у роботі слухачів і науково-педагогічного складу, збору інформації про практичні можливості магістрів – офіцерів управління органами

охорони державного кордону. Цей вид контролю було проведено вибірково, в інтересах зовнішнього контролю якості експериментального навчання у формі контрольної роботи, яка складалася з переліку питань, тестових завдань і практичної роботи. Відстрочений контроль було проведено у грудні 2011 – лютому 2012 років під час проведення зборів з офіцерами – випускниками факультету підготовки керівних кадрів під час проведення курсів підвищення кваліфікації (зборів офіцерів управлінської ланки органів охорони державного кордону. Результати і їх аналіз буде подано нижче.

У дослідженні ми виходили з того, що залежними змінними були ті якості особистості слухача і його і діяльності, які підлягають зміні та впливу експериментатора. Тому у дослідній роботі залежними змінними були компоненти управлінської компетентності, зокрема когнітивний, функціонально-діяльнісний, емоційно-мотиваційний, а також особистісний. Щодо незалежних змінних, то це те чим експериментатор впливає на залежну змінну. У дослідно-експериментальній роботі незалежними змінними були педагогічні умови, а також форми і методи, що забезпечили їх реалізацію.

Для проведення проміжного контролю, а також констатувального експерименту другого порядку були залучені слухачі експериментальної та контрольної груп.

Результати контрольних опитувань слухачів ЕГ та КГ, які взяли участь у проміжному контролі, а також констатувальному експерименті другого порядку, були занесені у «Карту оцінки рівня управлінської компетентності» кожного респондента ЕГ і КГ, а узагальнені результати – у спеціальні зведені таблиці, які після обробки і аналізу дозволили зробити висновки щодо результатів експериментального дослідження на етапі контролю.

Отримані проміжні результати формульованого етапу педагогічного експерименту дозволили нам зробити висновок, що обґрунтовані педагогічні умови і передбачені ними заходи почали давати свої результати: слухачі експериментальної групи справились із запропонованими завданнями краще ніж слухачі контрольної групи у середньому на 6–7 %.

Про це свідчать порівняльні дані у числових значеннях за критеріями у слухачів ЕГ і КГ. Особливо помітною у слухачів ЕГ є динаміка за когнітивним і емоційно-мотиваційним критеріями, що вказує на те, що такі складові управлінської компетентності як управлінські знання, мотиви, інтерес до майбутньої професійної діяльності та бажання її здійснювати, наявність внутрішніх мотивів щодо управлінської діяльності, а також рівень готовності до управлінської діяльності набули певного розвитку. Разом з тим, рівень розвитку ділових якостей і індивідуально-психологічних особливостей особистості, необхідних для успішної управлінської діяльності, рівень розвитку управлінських цінностей, а також сформованість вмій і навичок прийняття управлінських рішень з питань оперативно-службової і повсякденної діяльності у офіцерів ЕГ не набули такої динаміки, як за когнітивним і емоційно-мотиваційним критеріями. Це пояснюється тим, що ці складові структури управлінської компетентності (функціонально-діяльнісного і особистісного компонентів) певною мірою пов'язані з необхідністю проведення практики управлінської діяльності. Саме тому, для коригування отриманих результатів у межах дослідно-експериментальної роботи було внесено пропозиції про перенесення термінів стажування майбутніх магістрів в органах охорони державного кордону з вересня-жовтня на січень-лютий з метою можливості закріплення отриманих знань на практиці. Крім того, запропоновано проходити стажування терміном 30 діб з розрахунку по 10 діб на різних посадах: спочатку на посаді начальника відділу прикордонної служби (10 діб), потім на посаді заступника начальника штабу прикордонного загону з прикордонної служби (10 діб), потім на посаді заступника начальника штабу прикордонного загону з прикордонного контролю (10 діб).

Що стосується слухачів контрольної групи, то за визначеними критеріями також спостерігалася позитивна динаміка, але

як видно з таблиці, вона є не такою значною, як у майбутніх магістрів ЕГ (у межах 1–2 %) і пояснюється результатом навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі. Експеримент виявився додатковим значущим чинником.

З метою внесення корективів у процес розвитку управлінських умінь і навичок після отримання проміжних результатів діагностики, нами, відповідно до структурно-функціональної моделі розвитку управлінської компетентності офіцерів управління органів охорони державного кордону, було посилено її змістовно-методичний компонент шляхом внесення до програми експерименту додаткових заходів. Ці заходи було реалізовано у позанавчальний час, оскільки програма підготовки майбутніх магістрів була затвердженою і знайти додаткові резерви часу у ній було неможливо.

Зокрема факультативно було проведено менеджерський курс, подібний тому, що провадився з науково-педагогічним складом. При цьому ЕГ було поділено на 2 підгрупи, що відповідало умовам проведення менеджерського курсу з огляду на чисельність учасників.

Після проведення проміжного контролю, а також внесення

відповідних корективів у хід формульованого етапу експерименту в період з середини травня по червень 2011 року було проведено констатувальний експеримент, який мав на меті встановити рівень розвитку управлінської компетентності у майбутніх магістрів після проведення експериментальних заходів (вихідний контроль). Під час його проведення використовувалися ті ж методи, що і на констатувальному етапі першого порядку. До контрольних заходів було залучено слухачів експериментальної та контрольної груп загальною кількістю 70 осіб.

Аналогічно попереднім процедурам контролю, результати контрольних опитувань слухачів ЕГ та КГ були занесені у «Карту оцінки рівня управлінської компетентності» кожного респондента ЕГ і КГ (д, а узагальнені результати – у зведені таблиці, які після обробки й упорядкування числових даних дозволили зробити висновки щодо результативності формульованого етапу експериментального дослідження в цілому. У результаті обробки отриманих даних було побудовано таблицю 1 у якій представлено зведені підсумкові результати розвитку управлінської компетентності у офіцерів ЕГ і КГ за критеріями після проведення формульованого етапу експерименту.

Таблиця 1.

Зведені підсумкові результати розвитку управлінської компетентності у офіцерів ЕГ і КГ за критеріями після проведення формульованого етапу експерименту, (кількість, %) n = 70

Критерії	Рівні					
	низький		середній		високий	
	ЕГ (36)	КГ (34)	ЕГ (36)	КГ (34)	ЕГ (36)	КГ (34)
когнітивний	8,99	25,67	51,45	49,87	39,56	24,46
емоційно-мотиваційний	5,97	25,46	55	50,49	39,03	24,05
ціннісно-особистісний	6,56	23,55	53,44	50,98	40	25,47
операційно-результативний	7,34	23,49	54,88	52	37,78	24,51

З таблиці видно, що кількість слухачів ЕГ з високим рівнем розвитку управлінської компетентності є більшою, ніж кількість слухачів цього ж рівня у КГ. Разом з тим в ЕГ є меншою кількість слухачів з низьким рівнем розвитку управлінських знань, умінь і навичок.

Для того щоб підтвердити відмінності у якісному складі КГ та ЕГ, за кожним критерієм наприкінці формульованого експерименту було застосовано критерій Колмогорова-Смірнова, який слугує для співставлення двох емпіричних розподілів.

Цей критерій дозволяє знайти точку, в якій сума накопичених розбіжностей між двома розподілами є найбільшою (d_{max}) і оцінити достовірність цих розбіжностей [185]. Виконання всіх обмежень критерію λ дозволило використати його

для співставлення розподілів слухачів груп – учасників формульованого експерименту.

Отримані результати свідчать про те, що зміни, які відбулись у ЕГ, є наслідком впровадження у професійну підготовку майбутніх магістрів – офіцерів управління органів охорони державного кордону обґрунтованих нами педагогічних умов.

З метою перевірки ефективності розробленої моделі та обґрунтованих педагогічних умов було проведено порівняльний аналіз рівнів розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів – офіцерів управління органами охорони державного кордону у контрольній та в експериментальних групах до та після формульованого етапу експерименту (табл. 2).

Таблиця 2.

Порівняльний аналіз рівнів розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів – офіцерів управління органами охорони державного кордону контрольної та експериментальної груп до та після завершення експерименту (у %)

Рівні	Критерії	Контрольна група		Експериментальна група	
		На початку експерименту	Наприкінці експерименту	На початку експерименту	Наприкінці експерименту
низький	когнітивний	26,18	25,67	25,32	8,99
середній		50,01	49,87	49,12	51,45
високий		23,81	24,46	25,56	39,56
низький	емоційно-мотиваційний	24,5	25,46	24,23	5,97
середній		51,98	50,49	52,74	55
високий		23,52	24,05	23,03	39,03
низький	ціннісно-особистісний	22,15	23,55	20,67	6,56
середній		51,79	50,98	53,14	53,44
високий		26,06	25,47	26,19	40

низький	операційно-результативний	24,77	23,49	26,13	7,34
середній		53	52	52,19	54,88
високий		22,23	24,51	21,68	37,78

З останньої таблиці видно, що розподіли слухачів КГ та ЕГ за рівнями розвитку управлінської компетентності за когнітивним, емоційно-мотиваційним, ціннісно-особистісним і операційно-результативним критеріями відрізняються між собою на рівні статистичної значущості $p \leq 0,05$, тобто надійність оцінок не менша 95%. Отримані результати свідчать про те, що зміни у ЕГ, на відміну від КГ, відбулись за рахунок впровадження у навчальний процес обґрунтованих і реалізованих педагогічних умов і передбачених ними педагогічних форм, методів і засобів.

Результати, отримані після проведення формувального етапу експерименту, показали, що майже 91% офіцерів-випускників оперативного-тактичного факультету є достатньо підготовленими до управління відділом прикордонної служби при організації оперативно – службової діяльності на ділянці відділу прикордонної служби в повсякденних умовах та при ускладненні обстановки, і лише 9% мають складнощі з проведенням оперативно-тактичних розрахунків при організації оперативно-службових дій в повсякденних умовах та при ускладненні обстановки, з прийняттям обґрунтованих рішень, постановкою оперативно-службових завдань, організацією їх виконання і взаємодії. Крім того, якщо на констатувальному етапі експерименту серед основних недоліків у професійній підготовці офіцерів у контексті управлінської діяльності було виявлено слабкі знання завдань, структури, форм і методів роботи начальників, штабів та інших органів управління щодо підтримання високої готовності органів охорони державного кордону до виконання завдань за призначенням, то після завершення програми експерименту кількість слухачів з низьким рівнем управлінської компетентності зменшилася на 16,33%.

Аналіз результатів управлінської діяльності слухачів 2-го курсу після стажування в органах охорони державного кордону за новою програмою, дозволило експертній групі зробити висновки, що офіцери краще опанували основні етапи процесу вироблення раціональних рішень, стали більш впевнено володіти методами прийняття управлінських рішень, демонструвати чітке уявлення про основи керівництва в організації, форми влади та види впливу, основні підходи до теорії лідерства, основні стилі керівництва тощо.

Було встановлено, що уміння і навички прийняття управлінського рішення з питань оперативно-службової діяльності сформовані на високому рівні у 37,78% опитаних офіцерів (33,53% – перед початком експерименту), у 54,88% на середньому (41,17% – до проведення експериментальних заходів). Що стосується умінь і навичок прийняття управлінського рішення з питань повсякденної діяльності, то низькі результати показали 7,34% опитаних, у той час як до початку формувальних заходів таких було 26,13%.

Покращилися результати і за емоційно-мотиваційним

критерієм. Якщо до початку експерименту низький рівень був притаманний 24,23% слухачів, середній – 52,74%, а високий 23,03%, то після проведення формувального етапу експерименту числові дані мали такий вигляд: низький рівень – 5,97%, середній – 55%, високий – 39,03% офіцерів. Отже, спостерігається чітка динаміка розвитку цього компоненту управлінської компетентності.

Для з'ясування результативності дослідно-експериментальної роботи через 6 місяців після заходів формувального етапу експерименту під час навчальних зборів офіцерів управлінської ланки органів охорони державного кордону було проведено відстрочений контроль з метою визначення залишкового обсягу знань, умінь і навичок – складових управлінської компетентності. Ця робота мала також на меті здійснити аналіз допущених недоліків в управлінській діяльності слухачів і викладацької діяльності науково-педагогічного складу. Цей вид контролю було проведено в інтересах зовнішнього контролю якості експериментального навчання у формі контрольної роботи, яка складалася з переліку питань, тестових завдань і практичної роботи.

Порівняння отриманих даних дозволило зробити висновок про те, що через 6 місяців після заходів формувального етапу експерименту дещо знизилася кількість слухачів з високим рівнем управлінської компетентності за когнітивним, емоційно-мотиваційним ціннісно-особистісним критеріями (на 6,09%, 2% і 1,08% відповідно), але на 4,03% зростає за операційно-результативним. Це свідчить про те, що окремі знання через їх не регулярне застосування почали забуватися, разом з тим актуалізувалися управлінські навички і уміння, оскільки вони мали застосування на практиці.

Підводячи підсумки експериментального дослідження, необхідно зазначити, що отримані показники не можна віднести тільки на рахунок експериментальних заходів. Вони є результатом усього навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі. Експеримент виявився додатковим значущим чинником, що сприяв більш успішному розвитку управлінської компетентності офіцерів управління органів охорони державного кордону.

Складність проведеного експерименту полягала в тому, що його учасниками були дорослі люди, він був пов'язаний з активними спробами співробітництва з офіцерами у процесі розвитку їх особистості. З огляду на це потрібно вказати на необхідність того, щоб робота з розвитку управлінської компетентності не закінчувалася із завершенням експерименту, а була постійною, мала творчий характер, розвивала у офіцерів потребу в активній творчій професійній діяльності, в самореалізації себе як фахівця і як особистості.

Література і джерела

1. Аверьянов С. В. Формирование готовности к управленческой составляющей профессиональной деятельности у курсантов вуза: автореф. дис. на соиск. науч. степ. канд. психол. наук спец.: 19.00.07 «Педагогическая психология» / Сергей Владимирович Аверьянов; Казан. гос. техн. ун-т им. А.Н.Туполева. – Казань, 2006. – 198 с.
2. Афанасенко В.С. Особистісні фактори ефективності управлінської діяльності військового керівника: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.01 «Загальна психологія, історія психології» / Валерій Сергійович Афанасенко – Х., 2000. – 21 с.
3. Бойко О.В. Формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх магістрів військово-соціального управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Олег Володимирович Бойко; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. – К., 2005. – 20 с.
4. Дударев В.В. Психологические условия эффективного овладения офицером управленческой деятельностью: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 «социальная психология» / В. В. Дударев. – М., 1992. – 204 с.
5. Кириков С.П. Педагогические основы формирования культуры управленческой деятельности у курсантов вузов МВД России: дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.01 «общая педагогика, история педагогики и образования» / Сергей Павлович Кириков. – СПб., 2000. – 182 с.
6. Матвеев А.Г. Формирование управленческой культуры курсанта в образовательном процессе: автореф. дис. на соиск. науч. степ. канд. пед. наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Александр Геннадьевич Матвеев; Оренбург. гос. пед. ун-т. – Оренбург, 2006. – 24 с.

7. Радванський І.Г. Шляхи та педагогічні умови підготовки офіцерів внутрішніх військ у вищих військових навчальних закладах до управлінської діяльності: дис. ... канд. пед. наук: спец. 20.02.02 «Військова педагогіка та психологія» / Іван Григорович Радванський; Нац. акад. Прикордон. військ України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2000. – 196 с.
8. Уліч В.Л. Педагогічні умови формування готовності майбутніх офіцерів до управлінської діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Віктор Леонідович Уліч; Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2007. – 20 с.
9. Будник С.М. Формування професійної готовності офіцерів-прикордонників до творчого вирішення завдань управлінської діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / Сергій Михайлович Будник; Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2006. – 20 с.
10. Воєдило А.М. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління в начальників навчальних прикордонних підрозділів: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.09 «Психологія діяльності в особливих умовах» / Андрій Миколайович Воєдило; Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2006. – 228 арк.
11. Тарнавський М.М. Формування культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів-прикордонників: дис. ... канд. пед. наук: спец. 20.02.02 «Військова педагогіка та психологія» / Марк Мирославович Тарнавський; Нац. акад. Прикордон. військ України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2001. – 250 арк.
12. Царьов Ю.О. Психологічні особливості підготовки офіцерів оперативного рівня Державної прикордонної служби України до управлінської діяльності: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.09 «Психологія діяльності в особливих умовах» / Юрій Олександрович Царьов; Нац. акад. держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2007. – 236 арк.
13. Часовских В.И. Становление управленческой компетентности у курсантов инженерно-технического вуза: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 спец. «Психология труда, инженерная психология, эргономика ... » / Часовских Владимир Ильич; Воен. ун-т. – М., 2003. – 314 с.

В статті представлені особливості дослідження та результати експериментальної перевірки педагогічних умов розвитку управленчеської компетентності керівних кадрів Державної пограничної служби України в процесі професійної підготовки.

Ключевые слова: управленческая компетентность, руководящие кадры Государственной пограничной службы Украины, педагогические условия развития управленческой компетентности, профессиональная подготовка, офицеры управления.

The paper presents the study characteristics and results of experimental verification of the educational conditions for the development of managerial competence managerial personnel of the State Border Service of Ukraine in the process of training.

Keywords: managerial competence, leading cadres of the State Border Service of Ukraine, the pedagogical conditions for the development of managerial competence, training, management officers.