

О. А. Савчук, В. І. Пасічник, М. І. Товма

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ОФІЦЕРІВ ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИН СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

*У статті досліджено шляхи вдосконалення психолого-педагогічних компетентностей офіцерів Сил оборони України в умовах відбиття повномасштабної збройної агресії. На основі теоретичного аналізу наукової літератури та емпіричного дослідження визначено п'ятнадцять критично важливих психолого-педагогічних компетентностей і запропоновано десять практичних шляхів їх удосконалення.*

*Запропоновано застосування результатів дослідження для оновлення програм підготовки офіцерів і організації їхнього професійного розвитку у процесі службово-бойової діяльності.*

**Ключові слова:** *робота з особовим складом, психолого-педагогічна компетентність, професійна підготовка, професійне становлення офіцера, професіоналізація, офіцери Збройних Сил України.*

**Постановка проблеми.** В умовах відбиття повномасштабної збройної агресії головне завдання Сил оборони України полягає у підвищенні ефективності підготовки та застосування військових частин (підрозділів). Одним із ключових факторів реалізації цього завдання є рівень майстерності офіцерів з керівництва особовим складом.

Водночас упровадження у Збройних Силах України стандартів НАТО вимагає докорінної зміни підходів до організації роботи з персоналом. Ці зміни зумовлюють підвищення ролі кожного офіцера у роботі з підлеглими, зокрема в контексті вирішення завдань щодо розвитку військового лідерства.

Робота з особовим складом становить обов'язковий елемент діяльності офіцерів на всіх посадах, незалежно від спеціальності. Не зважаючи на кількість підлеглих вагомим є внесок кожного офіцера в єдину систему роботи з військовослужбовцями військової частини (підрозділу). Крім того, кар'єрне просування офіцера, що супроводжується зростанням ступеня його службової відповідальності, передбачає також підвищення вимог до рівня розвитку його психолого-педагогічних компетентностей. Отже, вдосконалення цих компетентностей – важливий складник професійної підготовки офіцера.

Військова практика доводить, що рівень психолого-педагогічних компетентностей офіцерів відіграє визначальну роль у забезпеченні результативності підготовки та застосування військових частин (підрозділів) Сил оборони України. Результати аналізу професійного становлення військових керівників свідчать, що разом з актуалізацією потреби в ефективному управлінні підрозділами окремі офіцери демонструють недостатню готовність до роботи з особовим складом. Знижена ефективність виконання офіцерами їхньої соціальної ролі негативно впливає на морально-психологічний стан підлеглих і якість виконання ними визначених завдань.

Отже, необхідність удосконалення психолого-педагогічних компетентностей офіцерів Сил оборони України в умовах відбиття повномасштабної збройної агресії визначає актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз окресленої проблеми засвідчив наявність значної кількості наукових праць, у яких досліджуються різні її аспекти в контексті сучасних завдань та викликів, що постали перед Силами оборони України. Широке коло дослідників зосереджує свою увагу на підготовці майбутніх офіцерів у ВВНЗ: О. А. Данильченко – на соціально-правовій компетентності [1], О. М. Керницький та Р. В. Пристінський – на методичній компетентності [2], А. В. Литвин, Л. А. Руденко – на психологічній підготовці [3], С. Соболева – на соціальній компетентності [4], Ю. Стражник – на психологічних умовах розвитку резильєнтності [5], П. В. Хоменко, Є. В. Денисенко – на методологічних засадах гуманітарно-педагогічного моделювання розвитку професійної компетентності [6], В. Ягупов, Р. Шостак – на педагогічному проєктуванні моделі формування управлінської компетентності [7].

Серед досліджень, предметом уваги яких стала проблематика професійного розвитку офіцерів після завершення навчання у ВВНЗ, відзначимо такі наукові праці: І. І. Зеленого щодо компонентів неперервного, професійного зростання офіцерів відповідно до стандартів НАТО [8], О. Коваленка щодо феномена управлінської компетентності офіцерів оперативного рівня [9], В. О. Торічного і О. М. Олицького стосовно проблеми формування офіцерів-лідерів на основі моделей лідерських курсів країн НАТО [10].

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з питань професійного розвитку військових фахівців, проблема вдосконалення психолого-педагогічних компетентностей офіцерів у процесі військово-професійної діяльності в сучасних умовах залишається недостатньо дослідженою. Зокрема необхідним вбачається подальше вивчення чинників і умов професіоналізації офіцерів та емпіричне дослідження їх впливу, визначення критично важливих психолого-педагогічних компетентностей і обґрунтування шляхів їх удосконалення.

**Метою статті** є наукове обґрунтування шляхів удосконалення психолого-педагогічних компетентностей офіцерів військових частин Сил оборони України.

**Виклад основного матеріалу.** Проведений аналіз наукової літератури засвідчує, що суттєвий масив наукових праць є визначальним щодо методологічного базису, категоріального апарату і актуальних підходів до дослідження феномена професіоналізації (професійної підготовки, професійного становлення) фахівців різних професійних галузей. Зміст і специфіка процесу професіоналізації особистості, нарівні з іноземними науковцями, розгорнуто відображені у працях українських дослідників: С. М. Калішук [11], О. М. Кокуна [12], Н. І. Кривоконь [13], Г. В. Ложкіна [14], С. Д. Максименка [15], В. В. Москаленко і Т. А. Зеленської [16], В. І. Осьодло [15, 17], В. М. Сича [18], Н. В. Чепелевої і Н. І. Пов'якель [19].

Згідно із сучасними підходами важливим процесом у професіоналізації є професійне самовизначення, яке реалізується через послідовні етапи: самопізнання, самоуправління, самотворення і самомоніторинг. Ця динаміка забезпечує не лише поступове становлення фахівця, а й безперервне оновлення цінностей, цілей і способів самореалізації [20].

Водночас загальна психолого-педагогічна компетентність є складником професійної компетентності та інтегрує змістовно-діяльнісні і особистісні компоненти [21, 22]. Процес розвитку психолого-педагогічних компетентностей невіддільний від процесу професіоналізації.

Професіоналізація офіцера передбачає акумуляцію професійного досвіду, розвиток здібностей, трансформацію особистісної спрямованості та вдосконалення професійно значущих якостей, що в комплексі забезпечує психологічну готовність до виконання службових обов'язків [23]. У цьому процесі ключову роль відіграють професійно важливі якості [24], серед яких вагоме місце належить психологічним характеристикам [17, 25].

Важливим етапом професіоналізації офіцера є період після призначення на первинну посаду, який передбачає адаптацію до нових умов, професійне самовизначення, усвідомлення соціальної ролі та набуття професійного досвіду. На цьому етапі можуть виникати професійні психологічні труднощі, що проявляються як переживання некомпетентності. Вчасне виявлення таких труднощів і надання кваліфікованої допомоги сприяють професійному вдосконаленню офіцера, зокрема в роботі з особовим складом [26].

Для ефективної професіоналізації офіцерів важливим є формування внутрішньої мотивації та забезпечення задоволеності професійною діяльністю [27]. Один із ефективних інструментів професійного розвитку становить упровадження елементів коучингу, що сприяє оптимізації процесу навчання, мотивації та командування [28].

Виконання лідерської ролі – один із визначальних аспектів діяльності офіцера. Розвиток військового лідерства у Збройних Силах України трактується як безперервний, ціннісно орієнтований процес удосконалення професійної та особистісної компетентності військовослужбовця, що охоплює всі рівні його кар'єри [29].

У Національній гвардії України військове лідерство розглядається як ключовий чинник професійної ефективності, який формує культуру військового колективу, підтримує дисципліну та довіру [30]. Реалізація лідерської ролі передбачає наявність лідерського потенціалу, професійної компетентності, усвідомлення сутності лідерства, сприятливі умови служби, ефективну систему мотивації, а також належне інформаційно-методичне й психологічне забезпечення [31].

На процес розвитку психолого-педагогічної компетентності фахівця впливають характерні значущі зовнішні та внутрішні чинники [23, 32]. Їх можна поділити на три групи:

- об'єктивні (система професійної діяльності, організація служби);
- суб'єктивні (індивідуальні якості, мотивація, інтелектуальний рівень);
- об'єктивно-суб'єктивні (якість організації та управління, зокрема професіоналізм керівників).

Проведений теоретичний аналіз наукових праць дав змогу, зважаючи на сутність і зміст процесу професіоналізації фахівця, визначити важливі аспекти, які опосередковують можливості вдосконалення психолого-педагогічних компетентностей офіцера:

- особливості та умови його діяльності;
- наявність двох складників професійної компетентності, а саме: особистісного (якості) та змістовно-діяльнісного (кваліфікація);
- індивідуалізований характер професійного становлення;
- наявність трьох груп чинників, які впливають на процес професіоналізації, як-от: об'єктивні, суб'єктивні та об'єктивно-суб'єктивні.

Зазначені аспекти було враховано під час організації емпіричної частини дослідження, проведеного з використанням спеціально розробленої анкети. Обсяг вибірки дослідження становив 212 офіцерів із дев'яти військових частин Збройних Сил України, серед яких: чоловіків – 188 осіб (88,7 %), жінок – 24 особи (11,3 %). За визначальними характеристиками (соціально-демографічні дані та професійний досвід респондентів) ця вибірка є репрезентативною.

Завдяки спрямованості питань анкети отримано масив емпіричних даних, який уможливив дослідити таке.

1. Головні проблеми, з якими стикаються офіцери в роботі з підлеглими під час виконання бойових завдань. Це дало змогу скласти перелік таких проблем, обрахувати їх рангові бали й визначити структуру їх взаємозв'язків, а також виокремити проблеми, які утруднюють роботу офіцерів з особовим складом і мають системний характер, і ті, що ускладнюють реалізацію або вдосконалення офіцером власних психолого-педагогічних компетентностей. Окреслено так само коло актуальних завдань, які вирішує офіцер під час роботи з особовим складом в сучасних умовах.

2. Рівень сформованості психолого-педагогічних компетентностей офіцерів на момент повномасштабного вторгнення (достатній рівень мали 44,8 %, недостатній рівень – 40,1 % та незадовільний рівень – 15,1 % респондентів) і частоту їх використання (близько 65 % респондентів на момент опитування мали достатній досвід використання). Кращий рівень сформованості психолого-педагогічних компетентностей мали випускники ВВНЗ, значно менший – випускники факультетів (кафедр) підготовки офіцерів запасу та найменший – випускники курсів підготовки з терміном навчання до трьох місяців.

3. Рівень актуальності завдань роботи з особовим складом та ефективності системи підготовки офіцерів до їх вирішення. Найактуальнішими завданнями респонденти визначили ті, вирішення яких безпосередньо впливає на боєздатність підрозділу (і цей вплив є очевидним). Таке завдання, як керівництво професійним та особистісним розвитком підлеглих, що передбачає ґрунтовне знання підлеглих, певну стратегію та час, сприймається респондентами як менш актуальне. Робота з родинами військовослужбовців визначена респондентами як найменш актуальна.

Установлено, що наявна система підготовки офіцерів більше зосереджена на формуванні (розвитку) компетентностей, необхідних для роботи з колективом загалом. Компетентності, необхідні для індивідуально орієнтованої роботи з підлеглими, формуються (розвиваються) гірше, а ті, що потребує робота із сім'ями військовослужбовців, – явно слабо.

4. Поточний рівень розвитку психолого-педагогічних компетентностей і запиту щодо їх удосконалення. Визначено, що найгірше розвинута компетентність щодо роботи із сім'ями військовослужбовців, зокрема з вирішення проблем, пов'язаних із сімейними труднощами, підтриманням родини військових для збереження їхнього морального духу.

Визначено компетентності, які є критично важливими для підтримання боєздатності підрозділу та розвинуті нижче середнього рівня, що стосуються:

- управління конфліктами;
- регулювання діяльності підлеглих в умовах підвищеної стресогенності та психофізіологічної некомпортності;
- здійснення систематичного моніторингу морально-психологічного стану підлеглих та організації і планування заходів з їхнього психологічного відновлення (відпочинку);
- методики визначення цілей роботи з особовим складом, її планування і організації;
- здійснення психологічної підготовки особового складу до виконання бойових завдань та підтримання належного рівня їхньої психологічної готовності (морально-психологічного стану) у процесі військово-професійної діяльності;
- розуміння основних соціально-психологічних умов забезпечення ефективності групової діяльності особового складу та її надійності під час виконання бойових завдань;
- знання і вміння застосовувати на практиці положення міжнародного гуманітарного права,

військового законодавства щодо відповідальності військовослужбовців за воєнні (військові) злочини та порушення правил взаємин військовослужбовців у повсякденних та бойових умовах;

– здійснення безпосередньої психологічної підтримки особового складу у бойових умовах і надання, за потреби, першої психологічної допомоги.

Ключовими складниками запиту респондентів щодо вдосконалення психолого-педагогічних компетентностей стали комунікативні вміння й навички, знання й навички боротьби з бойовим стресом і навички мотивування. Україй важливим для врахування є також запит на формування і розвиток у респондентів необхідних особистісних якостей.

Реалізація емпіричної частини дослідження дала змогу визначити 15 критично важливих, актуалізованих практикою виконання бойових завдань, психолого-педагогічних компетентностей офіцерів військових частин Сил оборони України.

1. Здатність надавати психологічну підтримку особовому складу у бойових умовах, зокрема першу психологічну допомогу.

2. Навички управління поведінкою підлеглих у стресових і психофізіологічно складних умовах із гнучким реагуванням на зміни обстановки.

3. Компетентність у психологічній підготовці військовослужбовців до бойових дій і підтриманні їхньої психологічної стійкості.

4. Знання соціально-психологічних чинників групової ефективності під час виконання бойових завдань.

5. Уміння мотивувати особовий склад, формувати командний дух і згуртованість підрозділу.

6. Навички системного моніторингу морально-психологічного стану підлеглих і організації заходів психологічного відновлення.

7. Розуміння природи лідерства, його впливу на результати служби та здатність до ефективної реалізації лідерської ролі.

8. Здатність до індивідуального впливу на підлеглих з урахуванням їхніх цінностей, мотивів і потреб.

9. Уміння позитивно впливати на соціально-психологічний клімат підрозділу і підтримувати військову дисципліну.

10. Знання принципів управління конфліктами, вміння їм запобігати, а також їх конструктивно вирішувати.

11. Компетентність в організації бойової підготовки та професійного зростання підлеглих.

12. Методичні навички з планування та організації роботи з особовим складом.

13. Усвідомлення морально-етичних вимог до педагога (наставника), а також протипоказань до здійснення цієї ролі у бойових умовах.

14. Знання основ комунікації з родинами військовослужбовців і вміння підтримувати їхній моральний стан.

15. Знання нормативних документів щодо роботи з особовим складом і вміння їх застосовувати у службовій практиці.

На основі проведеного теоретичного аналізу змісту й чинників процесу розвитку психолого-педагогічних компетентностей офіцера під час його професіоналізації, результатів емпіричного дослідження, яке виявило актуальні проблеми офіцерів у роботі з особовим складом, недостатній рівень психолого-педагогічних компетентностей у значної частини офіцерів і дало можливість визначити критично важливі компетентності, обґрунтовано практичні шляхи вдосконалення останніх. Комплексний підхід дав змогу сформувати практично орієнтовану систему заходів для підвищення ефективності роботи офіцерів з особовим складом у бойових умовах.

Запропоновані шляхи враховують виявлені під час дослідження чинники професіоналізації офіцерів, їхні актуальні запити щодо розвитку компетентностей і специфіку виконання бойових завдань.

1. Стимулювання офіцера до самопізнання, рефлексії та усвідомлення впливу психолого-педагогічних компетентностей на ефективність службової діяльності й виконання бойових завдань.

2. Формування мотивації до постійного професійного самовдосконалення у сфері взаємодії з особовим складом.

3. Оновлення системи професійних вимог до офіцера з урахуванням сучасних бойових умов і підходів НАТО до роботи з персоналом.

4. Забезпечення доступу до актуальних інформаційно-методичних ресурсів для підтримання

психолого-педагогічної підготовки.

5. Розвиток методичних навичок та оновлення форм підготовки офіцера до роботи з особовим складом.

6. Залучення командирів до формування взірцевого стилю керівництва як моделі для наслідування.

7. Інтеграція індивідуального психологічного супроводу (коучинг, менторство, моніторинг) у систему службової діяльності.

8. Розроблення та реалізація програми формування критично важливих психолого-педагогічних компетентностей офіцерів.

9. Запровадження ефективної системи розвитку лідерських якостей офіцерів на всіх рівнях військової служби.

10. Формування у офіцерів навичок конструктивної комунікації з військовослужбовцями, їхніми родинами, зокрема у складних ситуаціях.

Проведене дослідження досягло визначеної мети, оскільки дало змогу науково обґрунтувати шляхи вдосконалення психолого-педагогічних компетентностей офіцерів Сил оборони України. Ці шляхи враховують сучасні вимоги бойових умов, запити офіцерів та реальні проблеми службової діяльності та охоплюють мотиваційно-рефлексивний розвиток, систему методичного забезпечення, інституційну підтримку та індивідуальний психологічний супровід офіцерів.

Результати дослідження можуть бути впроваджені як у системі військової освіти, так і безпосередньо у військових частинах для підвищення ефективності управління особовим складом.

### **Висновки**

1. На основі теоретичного аналізу феномена професіоналізації фахівця, зокрема у військовому контексті, встановлено, що розвиток психолого-педагогічної компетентності офіцера має відбуватись як безперервний, особистісно детермінований процес, що охоплює етапи самопізнання, самоуправління, самотворення і самомоніторингу. Ця модель може покладатися в основу побудови програм професійного саморозвитку офіцера у процесі підготовки до бойових завдань.

2. Теоретичне узагальнення чинників професіоналізації офіцерів (об'єктивних, суб'єктивних, об'єктивно-суб'єктивних) уможливило формування трикомпонентної системи впливу, релевантної до практики роботи з особовим складом. Ця система дає змогу створити індивідуалізовані траєкторії розвитку компетентностей залежно від типу завдань, середовища служби та особистісних характеристик офіцера.

3. Результати емпіричного дослідження, що охопило 212 офіцерів із дев'яти військових частин Збройних Сил України, виявили значне розшарування рівня сформованості психолого-педагогічних компетентностей залежно від пройдених програм підготовки. Зокрема виявлено значну недостатність підготовки у офіцерів-випускників короткострокових курсів, що має бути враховано під час побудови індивідуальних програм донавчання.

4. На основі оцінювання реальних труднощів, які постають перед офіцерами під час виконання бойових завдань, актуальності завдань роботи з особовим складом, ефективності системи підготовки офіцерів до їх вирішення, рівня сформованості психолого-педагогічних компетентностей офіцерів та їхнього запиту щодо їх удосконалення виокремлено 15 критично важливих психолого-педагогічних компетентностей. Цей перелік може бути використаний як підґрунтя для розроблення цільових програм підвищення кваліфікації, підготовки командирів і методичного супроводу їхньої діяльності у бойових умовах.

5. Визначено, що існуюча система підготовки офіцерів недостатньо орієнтована на формування навичок індивідуальної роботи з підлеглими, надання психологічної підтримки та роботи з родинами військовослужбовців. Це вимагає суттєвого перегляду змісту навчальних програм і розширення форм позааудиторної, практико-орієнтованої підготовки.

6. Запропоновано десять практичних шляхів удосконалення психолого-педагогічних компетентностей офіцерів, які охоплюють мотиваційно-рефлексивний розвиток, оновлення системи вимог і методичного забезпечення, створення інституційної підтримки, індивідуальний психологічний супровід (у формі коучингу / менторства) та вдосконалення навичок роботи з родинами військових. Реалізація зазначених напрямів поліпшить і загальний рівень управлінської ефективності офіцера, і його спроможність впливати на морально-психологічний стан підрозділу.

7. Результати дослідження можуть бути використані як на рівні військово-освітніх установ – для

оновлення навчальних програм, так і на рівні військових частин – як орієнтир для внутрішньої підготовки, оцінювання, менторства та професійного супроводу офіцерів, які управляють особовим складом у бойових умовах.

### Перелік джерел посилання

1. Данильченко О. А. Модель формування соціально-правової компетентності майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 82. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.82.5>.
2. Керницький О., Пристінський Р. Методична компетентність майбутніх офіцерів сил сектору безпеки і оборони України: проблеми та недоліки підготовки, шляхи покращення її формування у ВВНЗ. *Інноваційна педагогіка*. 2025. Вип. 80. Т. 2. С. 64–67. URL: <https://surl.li/xkncej> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Литвин А. В., Руденко Л. А. Психологічна підготовка майбутніх офіцерів: досвід, пропозиції та рекомендації. *Науковий вісник Сіверщини. Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1 (12). С. 169–186. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.169>.
4. Соболева С. Основні аспекти формування соціальної компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України в умовах воєнного часу. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2024. Вип. 3 (146). С. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2024.3.3>.
5. Стражник Ю. Психологічні умови розвитку резильєнтності майбутніх офіцерів-прикордонників в умовах вищого військового навчального закладу. *Psychology Travelogs*. 2024. № 1. С. 200–209. DOI: <https://doi.org/10.31891/pt-2024-1-19>.
6. Хоменко П., Денисенко Є. Гуманітарно-педагогічне моделювання розвитку професійної компетентності майбутніх офіцерів. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 4 (211). С. 21–28. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4\(211\)-21-28](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4(211)-21-28).
7. Ягупов В., Шостак Р. Педагогічне моделювання формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів – фахівців із фізичної культури і спорту Збройних Сил України на адаптивних засадах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2022. Т. 14. № 27. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-14\(27\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0255-14(27)-15).
8. Зелений І. І. Ключові компоненти неперервного професійного зростання офіцерів. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2023. Вип. 55. С. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.34142/23128046.2023.55.05>.
9. Коваленко О. Феномен управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України як предмет теоретико-методологічного аналізу: психологічний аспект. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. Т. 34. № 1. С. 63–73. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.6>.
10. Торічний В., Олицький О. Використання моделі лідерських курсів країн-членів НАТО у підготовці офіцерів Державної прикордонної служби України. *Національні інтереси України*. 2025. № 2 (7). С. 473–482. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)-473-482](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-473-482).
11. Каліщук С. М. Ціннісно-рольовий компонент професійного становлення особистості: діагностика & тренінговий розвиток : монографія. Київ : Яроченко Я. В., 2024. 256 с.
12. Кокун О. М. Психологія професійного становлення : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агенство, 2012. 200 с.
13. Кривоконь Н. І. Соціально-психологічні чинники професійної самоідентифікації фахівців системи захисту населення : автореф. дис. канд. психол. наук : 12.00.06. Київ, 2002. 20 с.
14. Ложкін Г. В., Глуханюк Н. С., Волянчук Н. Ю. Проблема суб'єкта як теоретична основа професіоналізації особистості. *Психологія і суспільство*. 2003. № 2. С. 97–103.
15. Максименко С. Д., Осьодло В. І. Структура та особистісні детермінанти професійної самореалізації суб'єкта. *Проблеми сучасної психології*. Кам'янець-Подільський, 2010. Вип. 8. С. 3–19.
16. Москаленко В. В., Зеленська Т. А. Соціально-психологічні особливості самоідентифікації особистості в системі ступеневої освітньої підготовки. *Соціальна психологія*. 2011. № 1. С. 111–123.
17. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера : монографія. Київ : Золоті ворота, 2012. 463 с.
18. Сич В. М. Зміст та особливості розвитку професійної свідомості майбутнього психолога в процесі навчання у ВНЗ. *Проблеми сучасної психології*. Кам'янець-Подільський, 2012. Вип. 18. С. 718–

19. Чепелева Н. В., Пов'якель Н. І. Теоретичне обґрунтування моделі особистості практичного психолога. *Психологія*. Київ, 1998. Вип. 3. С. 35–41.
20. Савчук О. А. Сучасний стан готовності майбутніх фахівців соціальної сфери до професійного самовизначення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Психологічні науки*. Херсон, 2017. Вип. 4. Т. 1. С. 174–178.
21. Пасічник В. І., Желого А. М. Соціально-психологічні детермінанти професійного становлення командира підрозділу з конвоювання, екстрадиції та охорони підсудних : монографія. Харків : НА НГУ, 2015. 202 с.
22. Пасічник В. І. Психологічні особливості ефективної управлінської діяльності керівників груп авіаційних фахівців (на прикладі підрозділів інженерно-авіаційного забезпечення) : дис. канд. психол. наук : 12.00.06. Харків, 2004. 216 с.
23. Траверсе Т. М. Психологія праці : навч.-метод. посіб. Київ : Ін-т післядипломної освіти КНУ ім. Тараса Шевченка, 2004. 116 с.
24. Приходько І. І. Професійний психологічний відбір майбутніх офіцерів внутрішніх військ МВС України : монографія. Харків : Акад. ВВ МВС України, 2008. 190 с.
25. Приходько І. І. Оцінка рівня сформованості професійно важливих психологічних якостей у майбутніх офіцерів внутрішніх військ Міністерства внутрішніх справ України. *Наукові записки Харківського університету Повітряних Сил ім. І. Кожедуба*. Харків, 2007. Вип. 1 (27). С. 174–181.
26. Психологія професійної діяльності офіцера : підручник / В. Г. Кремень та ін. Хмельницький : АПВУ, 1999. 464 с.
27. Поліщук О. Р. Психологічні основи професійного розвитку особистості. *Габітус*. 2022. № 43. С. 168–172. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.43.29>.
28. Холодницька А. В., Бондаренко А. Ю. Корпоративний коучинг як ефективний інструмент управління персоналом та професійного становлення молоді. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. Вип. 4 (40). С. 119–129. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-119-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-119-129).
29. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України / ОП 1-296 : ГШ ЗСУ. 2024 46 с. URL: <https://surl.li/garmur> (дата звернення: 10.07.2024).
30. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України / ВКП НГУ 1-00.01. 2022. 29 с. URL: <https://surl.li/taiiwq> (дата звернення: 12.09.2024).
31. Пасічник В., Савчук О., Єсіпова О. Психологічні умови реалізації лідерської ролі військового керівника. *Чесць і закон*. 2024. № 3 (90). С. 94–103. DOI: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2024/3/90/318483>.
32. Ржевський Г. М. Психологічні особливості професійного становлення молодших командирів військової служби за контрактом : автореф. дис. канд. психол. наук : 12.00.06. Київ, 2009. 20 с.

*Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.*

**UDC 355.232:159.9:378.14**

**O. Savchuk, V. Pasichnyk, M. Tovma**

### **WAYS TO ENHANCE THE PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL COMPETENCE OF OFFICERS IN THE MILITARY UNITS OF UKRAINE'S DEFENCE FORCES**

*This article substantiates the ways to enhance the psychological and pedagogical competence of officers in the military units of the Defence Forces of Ukraine in the context of repelling full-scale armed aggression. Based on a theoretical analysis of the phenomenon of military professionalisation and empirical research involving 212 officers from nine units of the Armed Forces of Ukraine, the study identifies current challenges in working with personnel, assesses the existing level of psychological and pedagogical competence, and analyses the demand for its improvement.*

*The findings reveal significant disparities in competence levels depending on the type of officer training system, with graduates of short-term courses showing particularly low levels of preparedness. Fifteen critical psychological and pedagogical competences were identified, including the ability to provide psychological support in combat, manage subordinate behaviour under stress, motivate personnel, foster unit cohesion, and*

*ensure psychological readiness for combat. The current training system is found to be insufficiently focused on developing skills for individual work with subordinates, delivering psychological support, and interacting with service members' families.*

*Ten practical strategies are proposed to improve officers' psychological and pedagogical competences, including motivational and reflective development, revising standards and methodological frameworks, establishing institutional support, providing individual psychological assistance, and enhancing skills in working with military families.*

*The study's results can be applied to update curricula at military educational institutions and to improve officer training directly within military units.*

**Keywords:** *personnel management, psychological and pedagogical competence, professional training, professional development of an officer, professionalisation, officers of the Armed Forces of Ukraine.*

**Савчук Олександр Анатолійович** – кандидат психологічних наук, провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії (психологічної підготовки, підтримки та реінтеграції персоналу) наукового центру Повітряних Сил, Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба

<https://orcid.org/0000-0002-8309-5927>

**Пасічник Володимир Іванович** – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри організації роботи з персоналом, Національна академія Національної гвардії України

<https://orcid.org/0000-0002-4094-049X>

**Товма Микола Іванович** – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри організації роботи з персоналом, Національна академія Національної гвардії України

<https://orcid.org/0000-0001-8814-9544>