

Балабушка Є. О. кандидат психологічних наук,
старший викладач кафедри військової політології,
Військовий інститут КНУ ім. Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0000-0002-7168-2171>

Зик Г. С. студент Бориспільського факультету
муніципального менеджменту при
Міжрегіональній академії управління персоналом
<https://orcid.org/0009-0007-1555-2560>

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК ОФІЦЕРІВ У БОЙОВІЙ ОБСТАНОВЦІ

У статті проаналізовано психологічні особливості управлінських навичок офіцерів у бойовій обстановці. Зазначається, що у динамічному аспекті вони виявляються у різній швидкості їхньої актуалізації у зв'язку з обстановкою, що виникає/змінюється; часом та зусиллями, які переважно витрачаються на вчинення певних дій; проявляються на різних етапах діяльності помилками та утрудненнями офіцера; у структурно-змістовному аспекті: різною мірою відповідності навичок актуальній обстановці, характеру вирішуваного бойового завдання; різному рівні повноти/фрагментарності освоєння офіцерами певних груп управлінських навичок (дослідницько-діагностичних, корекційно-регулюючих та проектувально-плануючих).

Ключові слова: управлінські навички; офіцер; бойова обстановка; бойове завдання; динамічний аспект; структурно-змістовний аспект.

Вступ. Проблема дослідження прямим чином пов'язана з ключовою фігурою у Збройних Силах України - офіцером і обумовлена необхідністю підвищення ефективності його функціонування, перш за все, у бойовій обстановці. Саме через збільшення навченості офіцерів, освоєння ними реальних навичок управління можливе якісне підвищення професіоналізму, бойової майстерності, злагодженості дій підлеглих військовослужбовців і підрозділів. Натомість бойові дії останніх років виявили як позитивні, так і негативні сторони у професійній підготовці офіцерського корпусу. Це насамперед стосується професійних навичок та вмінь, дефіцит яких, у поєднанні з недостатньою психологічною готовністю молодших офіцерів вирішувати складні завдання у бойовій обстановці часом є причиною не лише невисокої ефективності при виконанні бойових завдань, а й необґрунтованих втрат серед підлеглого особового складу.

Вивчення управлінських навичок, професіоналізму офіцерів та умов їхнього розвитку міститься у низці військово-психологічних досліджень, виконаних на

основі аналізу досвіду локальних воєн та військових конфліктів [1; 3; 4 та ін.]. Особливо виокремлюються такі групи досліджень, у яких вирішувалося завдання вивчення професійної діяльності при вирішенні таких проблем, як:

виявлення умов удосконалення професійної та психологічної підготовки офіцерів, формування у них професійно важливих якостей;

організація психологічного забезпечення професійної діяльності офіцерів, підвищення їхньої психологічної готовності до бойових дій;

подолання в офіцерів негативних станів та розладів, зумовлених особливостями професійної діяльності;

вдосконалення соціально-психологічних умов, що впливають на професійну ефективність офіцерів;

виявлення психологічних особливостей різних видів професійної діяльності офіцерів та обґрунтування психологічних чинників її ефективності [2].

Мета статті – проаналізувати психологічні особливості управлінських навичок офіцерів у бойовій обстановці.

Теоретичне підґрунтя. Управлінська проблематика розглядалася у роботах як вітчизняних, так і закордонних вчених. Поряд з цивільними (Л.М. Карамушка, Л.Е.Орбан-Лембрик,) вагомий внесок у її розробку здійснили українські психологи сектору безпеки та оборони - В.І. Алешенко, В.І. Барко, М.С. Корольчук, В.О. Лефтеров, Г.В. Ложкін, О.А. Матеюк, В.І. Осьодло, О.Д. Сафін, В.А. Шимко, О.В. Тімченко та ін.

Методи дослідження: аналіз, синтез, моделювання, опитування.

Результати і обговорення. У психології вивчення навичок, крім традиційної загальнопсихологічної проблематики (співвідношення з вміннями, місце та роль у структурі діяльності, психофізіологічні кореляти формування та реалізації) становить інтерес з точки зору вироблення науково обґрунтованих психолого-педагогічних рекомендацій щодо професійної підготовки фахівців, оптимізації умов та режимів праці за рахунок зниження різних видів навантаження, виключення травматизму тощо. У вітчизняній психології проблема дослідження навичок пов'язана з різними поясненням таких її аспектів: співвідношення навички та дії; співвідношення навички та свідомості, співвідношення навички та вміння [5]. Узагальнюючи різні точки зору провідних у цій галузі дослідників, можна виокремити найбільш суттєві моменти у розумінні навички, що дозволяють уточнити функціональну специфіку управлінських навичок, їхнє місце у структурі діяльності та управлінської компетентності офіцера. Більшістю вчених навичка сприймається як спосіб (або особлива якість) виконання дії, сформована шляхом повторення (вправи) і яка характеризується: високою мірою освоєння; автоматизованістю виконання; відсутністю чи згорнутістю свідомого контролю; раціональністю, економічністю (без зайвих витрат фізичної та психічної енергії), швидкістю та правильністю [6]. Динаміка формування навичок передбачає проходження низки етапів, до яких слід віднести: зміну прийомів виконання рухів,

їхнє злиття, прискорення; зміну прийомів сенсорного контролю за дією; зміну прийомів центрального регулювання виконуваних дій [7].

Для класифікації навичок є різні підстави. Виокремлюються навички, що виявляються у тій чи іншій сфері психіки (рухові, перцептивні, інтелектуальні). За ступенем узагальненості можна виокремити навички конкретно-ситуативні та інтегративно-пластичні. За генезою формування: уперше або вдруге автоматизовані. Залежно від місця у діяльності, а також функціонального відношення (позиційності) до керованої системи доцільно виокремити навички дослідно-діагностичні, проектувально-плануючі, виконавчі, контрольо-оціночні, коригувальні.

Особливу групу навичок представляють такі управлінські навички, що розглядаються з позицій ресурсного підходу як значущий елемент професійної компетентності, як «оператор» діяльності, що актуалізує відповідні засоби та умови зовнішнього і внутрішнього (по відношенню до керованої системи) середовища з метою підтримки (переведення) керованого об'єкта у необхідному стані. При цьому професійна компетентність (ПК) сприймається як багаторівнева освіта з компонентами когнітивного, експресивного (поведінкового) та інтерактивного характеру. Це складна єдина система внутрішніх психологічних складових, що містять знання, навички та вміння, а також властивості особистості фахівця, які функціонально співвідносяться з етапними моментами діяльності та її загальною ефективністю.

Модельне уявлення управлінських навичок та його прояви у управлінській діяльності офіцера у бойовій обстановці подано на рис. 1. На структурно-логічній схемі показано, що при виникненні ситуації управління обов'язкова наявність таких елементів: суб'єкта управління (офіцера, як основної ланки управлінської діяльності (УД) у бойовій обстановці, об'єкта управління (підрозділи, окремого військовослужбовця); (сфери) дії, щодо

Питання психології

якого здійснюється активність суб'єкта та об'єкта управління (противник як об'єкт впливу керованої системи) У цьому аспекті процес управлінської діяльності спрямований на використання потенціалу (ресурсу) самого офіцера, підпорядкованого підрозділу та

зовнішнього (предметного, соціального) середовища вирішення бойових завдань шляхом цілеспрямованого на різні параметри керованої системи (зміст конкретних управлінських дій подано у поясненні до рис. 1).

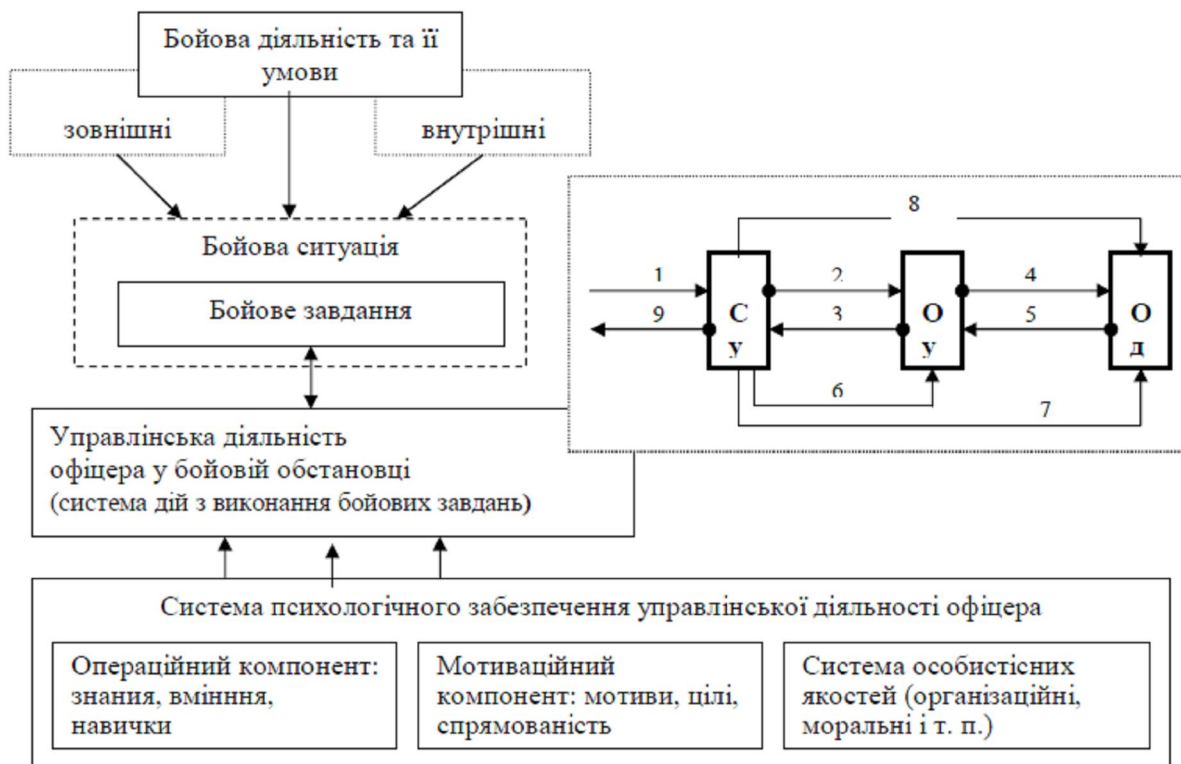


Рис. 1 - Модельне уявлення управлінських навичок та його прояви у управлінській діяльності офіцера у бойовій обстановці

Примітка: Су – суб'єкт управління (офіцер); Оу - об'єкт управління (окремий військовослужбовець, підрозділ, сам офіцер); Од – об'єкт діяльності (те, на що спрямована виконавча діяльність Оу); 1 – отримання завдання від старшого начальника, самостійне реагування на стимульну ситуацію бою; 2 – управлінські команди, сигнали, розпорядження офіцера; 3 - зворотний зв'язок (відповіді, реакції підлеглих на команди Су); 4 – практичні дії підлеглих (Оу); 5 – контроль підлеглих за результатами своєї діяльності; 6 – контроль офіцера за діями підлеглих; 7 – контроль офіцера за результатами діяльності підлеглих; 8 – особистий приклад офіцера; 9 – інформування старшого начальника про перебіг виконання поставленого завдання.

Модель прояву управлінських навичок офіцерів у бойовій обстановці містить такі основні компоненти: стимульна ситуація бою – образ бойової ситуації – психологічна готовність до дій – актуалізація/блокування необхідного інтелектуально-поведінкового патерну бойової поведінки [2]. Управлінські навички офіцера у бойовій обстановці являють собою стереотипізовані способи виконання дій, спрямовані на своєчасну оцінку, проектування та регулювання психологічних процесів, станів та умов, що забезпечують підтримку керованої системи (підлеглий підрозділ, окремі військовослужбовці, сам офіцер) у стані

постійної готовності до виконання завдань, а також скоординовані дії військовослужбовців в процесі виконання. Свій безпосередній прояв управлінські навички, відрізняючись рівнем узагальненості (конкретно-ситуативні, інтегративно-пластичні), знаходять у спеціально-професійній, індивідуально-особистісній та соціально-психологічній сферах.

Як видно з рис. 1, зміст і специфіка прояву управлінських навичок офіцерів у бойовій обстановці визначаються об'єктивними психологічними умовами, які містять характеристики бойової обстановки, що склалася на конкретний

момент часу; співвідношення сил та засобів своїх військ та противника, характер відносин із місцевим населенням, природно-кліматичні особливості; зміст бойового завдання та нормативні вимоги щодо його виконання, наявність та якість засобів ведення бойової діяльності; характер впливу супротивника. До найбільш значущих суб'єктивних умов, високий детермінаційний статус яких підтверджено у низці військово-психологічних досліджень, слід віднести: психологічну готовність офіцера до дій у бойовій обстановці, самоуправління та управління підлеглим підрозділом; образ бойової ситуації, що складається у офіцера і сприймається ним як стимульна чи нейтральна для запуску/блокування певного інтелектуально-поведінкового патерну бойової поведінки; попередньо освоєний офіцером репертуар сенсорно-гностичних, інтелектуальних та поведінкових зразків-приймів вирішення професійних завдань, що відрізняються за параметрами узагальненості, автоматизації, міцності, функціональної пластичності [2].

Узагальнення наукових поглядів щодо проблеми управлінських навичок та визначення теоретико-методичних передумов вивчення зазначеного феномену дозволило провести констатувальний експеримент, у якому основним об'єктом були офіцери підрозділів (ланка – взвод, рота). Динамічні, змістовно-структурні та типологічні особливості прояву УН офіцерів представляли залежну перемінну, а групи умов (внутрішніх та зовнішніх) – незалежну.

План констатувального експерименту будувався за моделлю, запропонованою Д.Кемпбеллом і позначений ним як квазіекспериментальний, коли здійснюється збір даних за відсутності повного контролю за різними перемінними, що беруть участь в експерименті. Зовнішня валідність забезпечувалася репрезентативністю вибірки (210 осіб) та частковим контролем перемінних. Внутрішня валідність

забезпечувалася зменшенням впливу чинника природного розвитку, ефекту тестування та фону за допомогою одночасного тестування контрольної та експериментальної груп. Інструментальна похибка зменшувалася застосуванням уніфікованих для усіх груп досліджуваних форм методик, умов та способів їхнього застосування, що враховують можливості та особливості проведення індивідуального чи групового обстеження. Контрольовані перемінні - тривалість участі досліджуваних в експерименті, узгодженість дій та рівень професійної компетентності суб'єктів експериментальної діяльності. Побічні перемінні – умови професіоналізації досліджуваних, що передують експерименту, організаційно-діяльні умови у конкретних військових частинах, що зумовлюють специфіку проходження військової служби.

Вибірка досліджуваних, що брали участь в емпіричному дослідженні, складала 210 осіб і є репрезентативною для досліджуваної генеральної сукупності. Вибірку було побудовано на квотній основі, яка враховує пропорційне представництво офіцерів – учасників бойових дій мотострілецьких підрозділів відповідно до їхнього відсоткового співвідношення за посадовими категоріями (командир взводу, командир роти) у генеральній сукупності.

Для вивчення рівня розвитку УН було застосовано спеціальний бланк аналізу УН, який дозволив виявити уявлення офіцерів про важливість тієї чи іншої навички у загальній системі діяльності, а також їхній рівень самооцінки. Узагальнені дані (у балах за 5-бальною інтервальною шкалою) подано у таблиці 1. Як видно з таблиці, реальний рівень розвитку управлінських навичок у офіцерів підрозділів за своїм характером є диспропорційним. Ці диспропорції виявлено як за видами діяльності, функціональної спрямованості, так і щодо оцінюваної офіцерами-експертами важливості цих навичок у загальній системі управлінської діяльності офіцерів.

Характеристика рівня розвитку управлінських навичок офіцера, що забезпечують вирішення професійно обумовлених завдань

Види діяльності	Спрямованість завдань управлінської діяльності офіцера та рівень розвитку навичок, що забезпечують їх вирішення								
	дослідницько-діагностична (виявлення вихідного стану об'єкта та умов його функціонування)			корекційно-регулююча (вибір і застосування адекватних до ситуації методів і засобів впливу на об'єкт)			проектувально-плануюча (розробка нормативних засад, що забезпечують нову якість функціонування системи «суб'єкт-об'єкт»)		
	реальний рівень	необхідний рівень	різниця	реальний рівень	необхідний рівень	різниця	реальний рівень	необхідний рівень	різниця
Управління (у бою)	3,65	4,04	- 0,39	3,55	4,21	- 0,66	3,44	4,2	- 0,76
Керівництво (у мирний час)	3,71	3,65	0,05	3,87	4,45	- 0,59	3,69	3,84	-0,25
Навчання	3,78	3,87	-0,09	3,8	3,96	-0,16	3,56	3,77	-0,21
Виховання	3,74	3,49	0,31	3,18	3,57	-0,39	2,95	3,42	-0,47
Психологічна робота	3,53	3,61	-0,08	3,46	3,82	-0,36	3,22	3,65	-0,43
Само-управління	3,8	2,95	0,85	3,65	3,89	-0,24	3,45	3,2	0,25
Середній балл	3,70	3,60	0,11	3,59	3,98	-0,40	3,39	3,68	-0,31

Найбільшою мірою дефіцит розвитку навичок спостерігаються за видами діяльності «управління у бою», «керівництво», «психологічна робота», «виховання», а за функціональною спрямованістю – у корекційно-регулювальному та проектно-планувальному аспектах. Цю картину доповнюють показники щодо рівня розвитку окремих навичок, які мають найбільші диспропорції з оцінкою їхньої важливості з погляду внеску у успішне виконання бойових завдань.

Окрему групу недоліків у розвитку управлінських навичок представляє сфера соціально-психологічного впливу на особовий склад. На жаль, багато командирів, наголошуючи в особистій бесіді, при анкетуванні, наявність у себе добре розвинених навичок до саморегуляції, самоуправління у бою, зізнавалися, що слабо могли впливати на особовий склад, мобілізуючи його на виконання бойового завдання. Достатньо часто їм доводилося стикатися з тим, що на підлеглих військовослужбовців чинить сильний деморалізуючий вплив жорсткість, наполегливість, хитрість і нестандартність дій, переконаність противника у перемозі любою ціною. Отже, можна дійти висновку, що професійна підготовка офіцерів первинної ланки має у значною мірою виконавську спрямованість, орієнтацію на отримання вичерпної інформації від старшого начальника. Поясненням цього

може бути та обставина, що професійні дії офіцера та його навички формуються у «статичних» умовах, мають характер вивірених та обмежених за різноманітністю управлінських шаблонів. Найбільшою мірою сформовані навички, що характеризують особисту бойову майстерність офіцера як «одиноквого бійця», і в меншій мірі навички, що характеризують його здатність керувати підрозділом в умовах, що різко змінюються, обстановці, застосовуючи технології та прийоми прихованого управління військами, передачі даних, інформації, організації взаємодії з наданими та підтримуючими силами.

Висновки. Аналіз наукових підходів до розуміння управлінських навичок офіцерів дозволив уточнити їхню сутність та визначити їх як стереотипізовані прийоми виконання дій, що мають діагностичну, регулюючу та проектну спрямованість з метою підтримки керованої системи (підлеглий підрозділ, сам офіцер), у стані постійної готовності до виконання вирішення яких досягається за рахунок гнучко-адаптивної актуалізації у відповідь на стимульну ситуацію бою (зовнішніх та внутрішніх) ресурсів-реалізаторів у спеціально-професійній, індивідуально-особистісній та соціально-психологічній сферах.

Управлінські навички офіцера у бойовій обстановці є стереотипізованими способами оцінки, проектування та регулювання

психологічних та організаційно-діяльнісних параметрів керованої системи (підлеглий підрозділ, окремі військовослужбовці, сам офіцер) у стані постійної готовності до виконання бойових завдань [2]. Свій безпосередній прояв управлінські навички, відрізняючись рівнем узагальненості (конкретно-ситуативні, інтегративно-пластичні), знаходять у спеціально-професійній, індивідуально-особистісній та соціально-психологічній сферах. Теоретична модель прояву управлінських навичок офіцерів у бойовій обстановці містить такі основні компоненти: стимульна ситуація бою - образ бойової ситуації - психологічна готовність до дій - актуалізація/блокування необхідного інтелектуально-поведінкового патерну бойової поведінки, що вимагає для вирішення конкретних бойових завдань.

Під час емпіричного дослідження виявлено, що рівень розвитку управлінських навичок значної частини офіцерів не відповідає рівню складності завдань, які вони вирішують під час бою. Показано, що професійна підготовка офіцерів первинної ланки має значною мірою виконавську спрямованість, орієнтацію на отримання вичерпної інформації від старшого начальника. Професійні дії офіцера та його навички формуються у «статичних» умовах, мають характер вивірених та обмежених за різноманітністю управлінських шаблонів. Найбільшою мірою сформовано навички, що характеризують особисту бойову майстерність офіцера як шаблон, і меншою мірою навички, що характеризують його здатність керувати підрозділом в умовах

обстановки, що різко змінюється, застосовуючи технології та прийоми прихованого управління військами, передачі даних, інформації, організації взаємодії з наданими та підтримуваними силами.

Психологічні особливості управлінських навичок офіцерів у бойовій обстановці виявляються:

у динамічному аспекті: у різній швидкості їхньої актуалізації у зв'язку з обстановкою, що виникає/змінюється; часом та зусиллями, які переважно витрачаються на вчинення певних дій; проявляються на різних етапах діяльності помилками та утрудненнями офіцера;

у структурно-змістовному аспекті: різною мірою відповідності навичок актуальній обстановці, характеру вирішуваного бойового завдання; різному рівні повноти/фрагментарності освоєння офіцерами певних груп управлінських навичок (дослідницько-діагностичних, корекційно-регулюючих та проектувально-плануючих).

Перспективними напрямками подальших досліджень можуть бути: порівняльне вивчення розвивального впливу на управлінські навички сучасних психолого-педагогічних технологій, що застосовуються в освітній практиці військових закладів вищої освіти; розробка науково-обґрунтованої концепції військово-професійного вдосконалення офіцерів в процесі військової служби; сучасні моделі військово-професійного навчання провідних країн світу.

Список використаних джерел

1. Жупінський П.О., Тимошенко Р.Р., Фатальчук А.В. Проблемні питання прийняття рішення командиром в управлінській діяльності. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. №1(56) 2016. С. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2016-1-56/48-54>
2. Колосович О.С. Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 232 с.
3. Куртов А.І. Управління повсякденною діяльністю підрозділів: облік особового складу. Харків: НЮА. 2016. 90 с.
4. Ложкін Г.В., Осьодло В.І. Психологічні особливості управлінської діяльності командира. *Вісник Національного університету оборони України*. 1(38). 2014. С. 242-256.
5. Сафін О.Д. Психологія управлінської діяльності командира: Навчальний посібник. Хмельницький, ПВУ, 1997. 149 с.
6. Управління повсякденною діяльністю підрозділів: навч. посібн. / колектив авторів. К.: НУОУ імені Івана Черняхівського, 2021. 416 с.
7. Шемчук В.А. Модель розвитку управлінського мислення в процесі військово-професійної діяльності командира. Київ: НУОУ, 2010. С. 114-117.

References

1. Zhupins'kyj P.O., Tymoshenko, R.R., Fatal'chuk, A.V. (2016) Problemni pytannja pryjnjattja rishennja komandyrom v upravlins'kij dijal'nosti [Problematic issues of decision-making by the commander in management activities]. *Zbirnyk naukovyh prac' Centru vojenno-strategichnyh doslidzhen' Nacional'nogo universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Chernjahovskogo*, №1(56), 48-54. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2016-1-56/48-54> (in Ukrainian)
2. Kolosovych, O.S. (2018) Psihologija vzajemodii' u vijs'kovo-profesijnomu seredovyshhi [Psychology of interaction in a military-professional environment]: monografija. L'viv: L'vDUVS. (in Ukrainian)
3. Kurtov, A.I. (2016) Upravlinnja povsjakdennoju dijal'nistju pidrozdiliv: oblik osobovogo skladu [Management of day-to-day activities of units: personnel accounting]. Harkiv: NJuA. (in Ukrainian)
4. Lozhkin, G.V., Os'odlo, V.I. (2014) Psihologichni osoblyvosti upravlins'koj dijal'nosti komandrya [Psychological features of the commander's managerial activity]. *Visnyk Nacional'nogo universytetu oborony Ukrainy*, 1(38), 242-256. (in Ukrainian)
5. Safin, O.D. (1997) Psihologija upravlins'koj dijal'nosti komandrya [Psychology of the commander's managerial activity]: Navchal'nyj posibnyk. Hmel'nyc'kyj, PVU. [in Ukrainian]
6. Upravlinnja povsjakdennoju dijal'nistju pidrozdiliv [Management of daily activities of units]: navch. posibn. / kolektyv avtoriv. K.: NUOU imeni Ivana Chernjahovskogo, 2021. (in Ukrainian)
7. Shemchuk, V.A. (2010) Model' rozvytku upravlins'kogo myslennja v procesi vijs'kovo-profesijnoj dijal'nosti komandrya [A model of the development of managerial thinking in the process of the military professional activity of the commander]. Kyi'v: NUOU, 114–117. (in Ukrainian)

Summary

Balabushka E. *Candidate of Psychological Sciences, KNU Military Institute named after Taras Shevchenko*

Zyk A. *student of the Boryspil Faculty of Municipal Management at the Interregional Academy of Personnel Management*

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF ADMINISTRATIVE SKILLS OF OFFICERS IN BATTLE SITUATION

Introduction. The problem of research direct character is related to the key figure in the Armed Forces - and conditioned an officer by the necessity of increase of efficiency of his functioning, before for everything, in a battle situation. Exactly through the increase of навченості officers, mastering by them the real skills of management the quality increase of professionalism, battle craft, harmony of actions of inferior servicemen and subdivisions is possible. But the battle actions of the last years educed both positive and negative parties in professional preparation of officer corps. It touches professional skills and abilities deficit of that first of all, in combination with the insufficient psychological willingness of subalterns to decide difficult tasks in a battle situation sometimes is reason of not only not high efficiency at implementation of combat missions but also groundless losses among the inferior of personnel.

Purpose - to analyse the psychological features of administrative skills of officers in a battle situation.

Methods - analysis, synthesis, design, questioning.

Originality. *It is educed during empiric research, that the level of development of administrative skills of considerable part of officers does not answer the level of complication of tasks, what of them decide during a fight. It is shown that professional preparation of officers of primary link has a carrying out orientation largely, orientation on the receipt of exhaustive information from a senior chief. The professional actions of officer and his skills are formed in "static" terms, have character of the administrative templates adjusted and limit on a variety. Skills that characterize the personal battle craft of officer as a template are in a most degree formed, and by a less measure skills, that characterize his ability to manage subdivision in the conditions of situation that changes sharply, applying technologies and receptions of the hidden management, communication of data, information, organization of co-operating whith given and supporting troops.*

Conclusion. *The psychological features of administrative skills of officers in a battle situation appear: in a dynamic aspect: in different speed of their actualization in connection with a situation that arises/up changes; sometimes and by efforts that is mainly spent on the feasance of certain actions; show up on the different stages of activity errors and difficulties of officer; in a structure- content aspect: in a different degree accordances of skills to the actual situation, to character of solvable combat mission; to anything levels of plenitude/fragmentaryness of mastering of certain groups of administrative skills (research-diagnostic, correction-regulative and design-designing) officers.*

Keywords: *administrative skills; officer; battle situation; combat mission; dynamic aspect; structure-content aspect.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Received/Поступила: 16.03.23.