

RU

## Педагогические основы развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов

Абдалина Л. В., Лебедев М. А.

**Аннотация.** Цель исследования – разработать педагогические основы развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов. В статье раскрывается проблема культуры управленческой деятельности данной категории офицеров, сформулировано авторское определение понятия «культура управленческой деятельности», кратко проанализированы основные точки зрения и подходы к интерпретации изучаемого феномена. Авторы описывают профессионально важные качества командиров курсантских подразделений, которые позволяют им эффективно осуществлять управленческую деятельность. Выделены основные уровни развития культуры управленческой деятельности рассматриваемой категории офицеров, представлена их качественная характеристика. В статье описаны основные педагогические условия развития изучаемого феномена, отражена их специфика в условиях работы командиров с курсантскими подразделениями. Представлены основные способы развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов. Научная новизна исследования заключается в авторском определении понятия культуры управленческой деятельности офицера и ее структурно-содержательного наполнения. В результате исследования обозначены этапы, способы, принципы и педагогические условия развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов, продемонстрирована необходимость развития управленческой деятельности офицера для повышения эффективности выполняемых профессиональных задач.

EN

## Pedagogical foundations for the development of the culture of managerial activity among cadet unit commanders at military universities

Abdalina L. V., Lebedev M. A.

**Abstract.** The research aims to elaborate the pedagogical foundations for the development of the culture of managerial activity among cadet unit commanders at military universities. The paper sheds light on the problem of the culture of managerial activity in relation to this category of officers, formulates the authors' definition of the "culture of managerial activity", briefly analyzes the main points of view and approaches to the interpretation of the phenomenon under study. The authors describe professionally important qualities of cadet unit commanders that allow them to effectively carry out managerial activities. The main levels of development of the culture of managerial activity in relation to the considered category of officers are identified, their qualitative characteristics are presented. The paper describes the main pedagogical conditions for the development of the phenomenon under study, reflects their specificity in the work situation involving commanders and cadet units. The main ways of developing the culture of managerial activity among cadet unit commanders at military universities are presented. The scientific novelty of the research lies in presenting the authors' definition of the notion of an officer's culture of managerial activity and determining its structure and content. As a result of the research, the stages, methods, principles and pedagogical conditions for the development of the culture of managerial activity among cadet unit commanders at military universities have been identified, the need for the development of an officer's managerial activity to increase the effectiveness of professional tasks performed has been demonstrated.

### Введение

Актуальность данного исследования. В современных условиях обострения военных конфликтов с соседними странами перед командирами курсантских подразделений военных вузов встает задача подготовки

квалифицированных кадров, управления курсантскими подразделениями, распределения функциональных обязанностей между военнослужащими, делегирования полномочий, создания благоприятного психологического климата в воинском коллективе, грамотного распределения ресурсов, которыми обладает каждый входящий в подчинение военнослужащий, формирования коммуникативных и управленческих навыков у курсантов. Все эти вопросы связаны с понятием культуры управленческой деятельности данной категории офицеров военного вуза, развитие которых обуславливает эффективное решение поставленных выше задач, а следовательно, и повышение качества подготовки курсантов в области управленческих навыков. В связи с этим появляется необходимость комплексного рассмотрения понятия «культура управленческой деятельности офицера – командира курсантского подразделения», изучения основных этапов развития культуры управленческой деятельности, способов, принципов и педагогических условий развития изучаемого феномена. При этом возникает противоречие между социальным запросом общества на набор высококвалифицированных кадров военной службы, обладающих культурой управленческой деятельности, и отсутствием теоретических разработок, позволяющих комплексно рассмотреть педагогическую основу изучаемого феномена, а именно проследить этапы и средства развития культуры управленческой деятельности офицеров, а также изучить педагогические условия, при которых возможно ее успешное развитие в рамках профессиональной деятельности.

Для достижения вышеуказанной цели исследования необходимо решить следующие задачи:

- описать основные научные подходы и точки зрения исследователей на специфику культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов;
- представить авторское определение понятия «культура управленческой деятельности офицера»;
- выделить основные этапы, способы, принципы и педагогические условия развития культуры управленческой деятельности данной категории офицеров.

Методы исследования. Исследование проводилось путем анализа научных публикаций о специфике культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов, военно-педагогических работ последних лет, предметом которых выступило изучение способов и принципов реализации управленческой деятельности офицеров в военных вузах; систематизации и обобщения научного поиска; применения метода наблюдения за выполнением офицерами управленческих задач в условиях образовательного процесса в военном вузе.

Теоретическую базу настоящего исследования составляют работы, раскрывающие специфику развития культуры управленческой деятельности военных специалистов (Кириков, 2000; Коробов, Дорош, 2021; Сидоров, 2018; Черкесов, Мязитов, 2021; Яшин, Разуваев, 2023).

Практическая значимость исследования состоит в описании феномена «культура управленческой деятельности офицера» и выделении его специфических особенностей, обусловленных военной деятельностью, этапов, способов, принципов и педагогических условий его развития, что может быть полезно при организации учебного процесса в военном вузе, а также в дальнейшей работе с кадровым составом офицеров в рамках повышения квалификации по программе «Управление военным коллективом».

## Обсуждение и результаты

В научных публикациях и исследованиях последних лет (Сидоров, 2018; Черкесов, Мязитов, 2021; Яшин, Разуваев, 2023) указываются трудности интерпретации понятия «культура управленческой деятельности» и сложность категоризации терминов, ее составляющих. Как научная категория культура управленческой деятельности начала разрабатываться недавно и до сих пор не нашла широкого применения в педагогической теории и практике (Бархаева, 2006). В связи с этим важным и первоначальным моментом в осмыслении проблемы культуры управленческой деятельности офицера является анализ и систематизация основных точек зрения, а также подходов к изучению исследуемого феномена.

Опираясь на теоретические работы в области изучения педагогических основ культуры управленческой деятельности (Кириков, 2000; Коровин, 2018; Яшин, Разуваев, 2023), представим особенности исследуемого феномена, обусловленные спецификой военной службы:

- управленческие задачи носят оперативный характер, т. е. требуют быстрого выполнения отданного распоряжения со стороны командования;
- наличие строгой регламентации управленческой деятельности со стороны нормативных актов;
- дефицит времени, отводимого на принятие и реализацию управленческих задач;
- дефицит информации и ее секретность относительно вопросов, решаемых в рамках управленческой деятельности;
- необходимость прогнозирования результатов управленческой деятельности;
- адекватное сочетание подчиненности вышестоящему начальству и проявления собственной инициативы при решении поставленных управленческих задач;
- ответственность за здоровье и жизнь своих подчиненных.

Кроме отмеченных особенностей управленческой деятельности офицеров, стоит указать, что в образовательной системе военного вуза они одновременно выступают в качестве объекта и субъекта управленческого цикла. Выполняя приказы вышестоящего руководства, офицеры являются объектом управления. А отдавая распоряжения курсантам, они играют роль субъекта управления. При этом реализуется управленческий цикл: с одной стороны, в роли объекта управления офицер получает информацию от начальства, систематизирует,

перерабатывает ее и направляет курсантам, а с другой – в роли субъекта управления офицер получает обратную связь от своих подчиненных. На основе реализации данного управленческого цикла офицер принимает верное и объективное управленческое решение.

По мнению А. М. Каибова, культура управленческой деятельности представляет собой составную часть общей профессиональной деятельности офицера. Она включает в себя личностный, социальный и деятельностный компоненты. Все выделенные компоненты, согласно автору, содержат определенный набор управленческих компетенций в виде знаний, умений и навыков, а также личностных качеств, которые, в свою очередь, позволяют эффективно решать профессиональные управленческие задачи (Каилов, 2021).

Д. Г. Передня, анализируя степень изученности исследуемого феномена, указывает на необходимость использования в качестве основного подхода при изучении культуры управленческой деятельности деятельностный подход. Вслед за автором мы полагаем, что деятельностный подход к изучению культуры управленческой деятельности позволяет офицеру глубже понять цели собственных действий, их рационализировать. Культура управленческой деятельности, таким образом, выступает как система хорошо осознанных и понятных действий, которая привычно исполняется со стороны командующего состава офицеров (Передня, 2023).

Наряду с вышеизложенными взглядами не менее интересной является и точка зрения Ю. Н. Коровина на особенности культуры управленческой деятельности офицеров МВД России. Автор сводит эти особенности к следующим:

- 1) жесткая регламентация управленческой деятельности офицеров, обусловленная спецификой выполнения профессиональных задач;
- 2) иерархизированная структура подчинения и управления, носящая обязательный характер к ее выполнению всеми военнослужащими;
- 3) особый (экстремальный) режим несения боевой службы, предполагающей высокий уровень стрессоустойчивости со стороны офицеров;
- 4) профессиональная деятельность офицеров нормативно задана правовыми актами, директивами и военной доктриной (Коровин, 2018).

Похожие взгляды имеются в работе С. А. Богданова, О. А. Козлова, С. А. Воронина. Авторы сходятся во мнении, что культуре управленческой деятельности офицера присуща личная ответственность за реализацию управленческих решений, которые проистекают в условиях дефицита времени и неопределенности и носят стрессогенный характер (Богданов, Козлов, Воронов, 2019).

На важность изучения сущности и структуры культуры управленческой деятельности указывает Е. Г. Ерохин. Согласно автору, она сводится к наличию у офицеров многообразия форм и методов работы с воинским коллективом, сформированности у них важных профессиональных качеств, обеспечивающих высокий уровень профессионализма в постановке и реализации управленческих задач (Ерохин, 2020).

Ряд авторов исследований последних лет (Богданов, Козлов, Воронов, 2019; Каилов, 2021; Коробов, Дорош, 2021; Сидоров, 2018; Черкесов, Мязитов, 2021; Яшин, Разуваев, 2023) рассматривают культуру управленческой деятельности с точки зрения личностного подхода, предполагающего наличие комплекса профессиональных качеств, необходимых для реализации успешной управленческой деятельности. Они сводятся к следующим:

- профессионально-управленческая направленность как система устойчивых умений, мировоззренческих установок, ценностных ориентаций, при руководстве которыми совершенствуются управленческие навыки;
- психологическая предрасположенность к управленческой деятельности как базис для развития управленческих умений и навыков, включающих в себя комплекс интеллектуальных, эмоциональных и волевых качеств личности;
- реализация поведенческих стратегий, адекватных сложившейся боевой обстановке, соизмеримых с нормами, правовыми актами, объективными законами управления и нравственными критериями долга и чести офицеров.

Важно указать, что культура управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов включает различные компоненты, которые взаимосвязаны между собой и структурированы. Одним из таких компонентов культуры управленческой деятельности данной категории офицеров выступает личностный компонент, который включает личностные качества и способности к успешной реализации управленческой деятельности. В данный компонент входят интеллектуальные способности, среди которых критическое мышление, готовность к инновациям, нестандартное мышление, аналитический ум, умение быстро ориентироваться и принимать решения в условиях дефицита времени и недостатка информации о сложившейся боевой обстановке. Личностный компонент также включает в себя эмоциональный интеллект как способность понимать эмоциональное состояние других людей, ориентироваться в мире чувств и состояний и на основе этих знаний принимать решения, соответствующие общему эмоциональному фону воинского коллектива. Важный критерий правильности принятого управленческого решения в коллективе – это получение положительной эмоциональной реакции от сослуживцев в качестве обратной связи. Эмоциональный интеллект также предполагает наличие умений не только распознавать эмоциональный настрой других, но и умение понимать свой внутренний эмоциональный мир, его осознавать и управлять им. Офицер при помощи волевых усилий должен уметь правильно, адекватно сложившейся обстановке, выражать свое эмоциональное состояние.

Вторым компонентом культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов является функциональный. Данный компонент предполагает выполнение офицером ряда функциональных обязанностей, которые обеспечивают реализацию управленческих решений в их профессиональной

деятельности. К таким функциям, по нашему мнению, относятся: использование передового и инновационного опыта в профессиональной деятельности, реализация контроля и надзора в сфере выполнения военнослужащими нормативной и правовой основы профессиональной деятельности, осуществление постоянного повышения уровня профессиональной квалификации в управленческой сфере, формирование коммуникативных умений и навыков в процессе управленческой деятельности, выработка индивидуального стиля управленческой деятельности.

Третий компонент культуры управленческой деятельности – ценностный. Он включает в себя систему ценностных ориентаций, духовных идеалов, нравственных качеств, убеждений и мотивов управленческой деятельности, которыми руководствуется командир. Развитие ценностного компонента, на наш взгляд, является основой успешной управленческой деятельности. Все составляющие (ценностные ориентации, духовные идеалы, нравственные качества, убеждения) ценностного компонента являются важным условием развития личности офицера, когда он, сохраняя целостность своей мировоззренческой позиции и картины мира, развивается и самосовершенствуется, при этом растет самоуважение, что и составляет основу для его уважения со стороны сослуживцев, их желание работать под его началом, выполнять его распоряжения, доверяя правильности их принятия и реализации. Следовательно, ценностный компонент культуры управленческой деятельности есть постоянное движение к реализации потенциала офицера, раскрытие творческого начала с сохранением неизбалованности ценностей и идеалов на пути к самосовершенствованию и самореализации.

Обобщая различные взгляды и подходы к рассмотрению культуры управленческой деятельности офицера, стоит отметить, что культуру управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов следует рассматривать комплексно, всесторонне, только в таком случае будет обеспечена полнота восприятия этого феномена. С учетом изложенного предлагаем следующее понимание культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов: это интегральное образование общей профессиональной компетентности в области принятия управленческих решений, включающее в себя личностный (профессионально важные качества, способствующие успешной управленческой деятельности), функциональный (реализация профессиональных функций офицера) и ценностный (система ценностных ориентаций и убеждений) компоненты, гармоничное сочетание и высокий уровень развития которых позволит командирам эффективно выполнять профессиональные обязанности в условиях образовательного процесса в военном вузе. В процессе обучения курсантов развитие управленческой культуры командиров курсантских подразделений военных вузов проявляется в эффективном выполнении учебных задач в условиях образовательного процесса в военном вузе.

Для раскрытия педагогических основ развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов важно выделить и описать основные этапы, способы, принципы и педагогические условия развития изучаемого феномена.

На основе осмысления теоретических положений и практических исследований в области развития культуры управленческой деятельности военнослужащих были выделены основные *этапы* развития изучаемого феномена: констатирующий, мотивационный, формирующий, преобразующий и рефлексивный.

Целью констатирующего этапа явилось выявление начального уровня развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов.

**Высокий уровень** развития характеризуется наличием у офицера:

- устойчивой управленческой направленности, которая проявляется в понимании ее значимости для успешного выполнения профессиональных задач и убежденности в необходимости ее развития;
- сформированной управленческой эрудиции, включающей базовые профессиональные знания, а также знания теории и психологии управления, благодаря которым офицер компетентно решает служебные задачи;
- развитого управленческого мышления, которое выражается в умении гибко реагировать на изменившиеся условия профессиональной деятельности, что позволяет решать управленческие задачи не шаблонно;
- управленческой коммуникативности, отражающей сформированные навыки приема-передачи служебной информации, способность предотвращать конфликтные ситуации в служебном коллективе;
- высокого уровня управленческого потенциала, характеризующегося обладанием сформированными навыками и умениями постановки задач подчиненным, правильным выбором способа их мотивации, избегая использования служебной власти, но учитывая индивидуально-психологические особенности подчиненных;
- широкого спектра управленческих методов, позволяющих гармонично сочетать стили управления демократический и авторитарный, обусловленный спецификой профессиональной деятельности офицера, что обеспечивает низкую степень конфликтности с ориентацией на стратегию сотрудничества;
- высокой результативности управленческой деятельности, проявляющейся в быстром и эффективном достижении поставленных управленческих задач.

**Средний уровень** обусловлен следующими характеристиками основных показателей развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов:

- неустойчивая управленческая направленность, которая проявляется в нечетком осознании ее значимости для успешного выполнения профессиональных задач и неясной убежденности в необходимости ее развития;
- управленческая эрудиция характеризуется пассивностью профессионального самосовершенствования, управленческие знания в большей степени не системны, что вызывает сложности их использования на практике;
- управленческое мышление выражается в неспособности всегда правильно и быстро реагировать на изменившиеся условия профессиональной деятельности, при решении управленческих задач офицер не всегда способен проявить творческий подход;

- управленческая коммуникативность отражает сформированные навыки приема-передачи служебной информации, но часты случаи «выпадения» из управленческого цикла, в служебной деятельности возникают конфликтные ситуации, которые не всегда конструктивно разрешаются;
- управленческий потенциал характеризуется наличием навыков постановки задач подчиненным, которые не развиты до уровня умений и нуждаются в совершенствовании, трудностей в выборе способа мотивации подчиненных, их деятельность не всегда правильно стимулируется, индивидуально-психологические особенности подчиненных офицер знает поверхностно;
- использование административных методов, использование демократического стиля управления с учетом специфики профессиональной деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов, обеспечивающих низкую степень конфликтности с ориентацией на такие стратегии, как компромисс и приспособление;
- результативность управленческой деятельности проявляется в том, что поставленные управленческие задачи решаются не в полном объеме.

**Низкий уровень** диагностируется в случае, если у командиров выявляются следующие показатели:

- управленческая направленность не сформирована, что проявляется в отсутствии осознания ее значимости для успешного выполнения профессиональных задач и убежденности в необходимости ее развития;
- управленческая эрудиция характеризуется низким уровнем развития профессиональных и управленческих знаний, что не позволяет компетентно решать служебные задачи;
- управленческое мышление офицера выражается в том, что он медленно ориентируется в изменяющейся обстановке, реакции реагирования негибки, присутствует шаблонное решение управленческих задач;
- управленческая коммуникативность отражает несформированные навыки приема-передачи служебной информации; офицер не участвует в разрешении конфликтных ситуаций;
- управленческий потенциал характеризуется неспособностью выбрать адекватный способ воздействия на подчиненных, учитывая их мотивы службы, управленческие задачи решаются без побуждающего воздействия на людей, к служебной власти не прибегает;
- не владеет методами управленческой деятельности, использует попустительский стиль руководства, что обуславливает наличие конфликтных ситуаций в коллективе, разрешение которых осуществляется при помощи неадаптивных стратегий: избегание или соперничество;
- низкая результативность управленческой деятельности, которая проявляется в том, что управленческие задачи остаются нерешенными.

Второй этап развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов – мотивационный. Его целью явилось повышение мотивации к саморазвитию необходимых управленческих навыков офицеров. С помощью лекций и круглых столов с командирами учебных подразделений на базе Военного учебно-научного центра Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени профессора Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина» обсуждались необходимость и важность развития таких компонентов культуры управленческой деятельности, как личностный, функциональный и ценностный.

Следующим – третьим – этапом развития культуры управленческой деятельности офицера выступил формирующий, предполагающий проведение необходимой целенаправленной педагогической работы по развитию культуры управленческой деятельности у командиров курсантских подразделений военных вузов. Данная работа представляет собой комплексную педагогическую систему, включающую педагогическое диагностирование уровня сформированности культуры управленческой деятельности офицера, формирование положительной мотивации к ее развитию в русле профессионального самосовершенствования управленческих навыков, предоставление командирам основных способов для дальнейшего развития культуры управленческой деятельности и создание для этого необходимых и достаточных педагогических условий.

Четвертым этапом развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов стал преобразующий этап, в рамках которого происходило воплощение приобретенных навыков управленческой деятельности в учебных подразделениях: определение приоритетных целей; постановка задач подчиненным; выбор управленческих методов, соответствующих поставленным целям; подбор исполнителей, их мотивация и стимулирование; организация контроля за выполнением поставленных задач.

Пятым – заключительным – этапом в развитии культуры управленческой деятельности у командиров курсантских подразделений военных вузов выступил рефлексивный этап. На данном этапе с командирами учебных подразделений был организован круглый стол, где офицеры давали обратную связь относительно успехов и трудностей, с которыми они сталкивались на преобразующем этапе. Командиры охотно делились впечатлениями об успехах выполняемой управленческой деятельности, высказывали предположения о неудачах в реализации управленческих навыков.

Способами развития культуры управленческой деятельности офицеров послужили следующие формы обучения: лекции, семинары, деловая игра, круглый стол, тренинговые упражнения, практическая и самостоятельная работа. В качестве методов обучения выступили проблемное обучение, в рамках которого использовался разбор конкретных проблемных ситуаций, дилеммы управленческого решения, и контекстное обучение, основанное на решении профессионально-управленческих задач при помощи деловых игр и кейс-методов. Специфика перечисленных способов развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений заключалась в осуществлении мероприятий педагогического характера, задачей которых явилось развитие профессионально-управленческой направленности и позитивного отношения к данному виду работы; в реализации цикла теоретических занятий по расширению и углублению знаний

в рамках теории управления воинским коллективом; в проведении практических занятий с целью отработки у командиров приобретенных управленческих навыков.

На основе изучения литературы по военной педагогике (Бархаева, 2006; Кириков, 2000; Черкесов, Мязитов, 2021) были выделены *принципы* развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов:

- принцип субъект-субъектного взаимодействия, предполагающий организацию обучения на основе взаимного уважительного отношения педагога и офицера. Последний в данном взаимодействии выступает равноправным участником совместного диалога и обучающей работы;

- принцип персонализации раскрывается через главенствующую роль самого офицера как субъекта профессиональной деятельности. Данный принцип описывается через такие характеристики личности, как свобода выбора, проявление своей индивидуальности, реализация своих возможностей. Таким образом, офицер выступает в качестве активного субъекта управленческой деятельности, способного выбирать наиболее эффективный стиль руководства в учебном подразделении;

- принцип сотрудничества. Развитие культуры управленческой деятельности возможно через взаимодействие с педагогом, направляющим данный процесс. Формами сотрудничества с педагогом при развитии изучаемого феномена у офицеров явились лекции, деловая игра, тренинговые упражнения. В ходе реализации данных форм сотрудничества были осуществлены идеи гуманистической психологии обучения, где каждый офицер в глазах педагога выступает активным субъектом деятельности. В основу содержания данных форм сотрудничества были положены основные элементы управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов, такие как выбор целей и задач данного вида деятельности, выработка основных критериев оценки правильности управленческого решения, планирование и последовательная реализация системы мотивирования и стимулирования деятельности подчиненных по достижению эффективного решения управленческой задачи; руководство воинским коллективом в условиях конфликтной ситуации и самооценка эффективности применяемых стратегий для ее разрешения; воплощение творческого подхода в решении управленческих задач. Для реализации вышеобозначенных элементов управленческой деятельности командиров применялись ролевые управленческие игры с широким диапазоном управленческих задач и инициативой исполнения ролей, занятия проходили в форме групповых дискуссий, практикумов по решению конкретных служебных ситуаций с последующим обсуждением.

Рассмотрение основных теоретических подходов к изучению культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов, предложенное авторское определение изучаемого понятия дали возможность выделить *педагогические условия*, способствующие успешному развитию изучаемого феномена:

- усиление управленческой направленности образовательного процесса в военном вузе достигалось благодаря вооружению командиров курсантских подразделений фундаментальными и прикладными управленческими знаниями с целью повышения их управленческой эрудиции; использованию в образовательном процессе двух видов занятий: фундаментально-теоретических, включающих в себя знания об истории развития управленческой мысли; методологических основах, закономерностях и принципах управления; основных категориях теории управления, и практико-прикладных, предполагающих формирование у офицеров навыков управленческой деятельности, умений использовать психологические знания для успешной управленческой коммуникации, владения офицерами основными методами регулирования динамических процессов в воинском коллективе, такими как сплоченность, лидерство, принятие группового решения;

- индивидуализация педагогических воздействий с учетом уровней сформированности культуры управленческой деятельности каждого командира курсантского подразделения. Данное условие реализовывалось посредством разработки индивидуального плана развития культуры управленческой деятельности офицера, где были отмечены основные педагогические воздействия: обеспечение индивидуальными заданиями и необходимой литературой, проведение индивидуальных бесед, в ходе которых выявлялось истинное отношение офицеров к управленческой деятельности, и на этой основе внесение своевременных коррективов в их личностную позицию;

- расширение применения активных методов проведения учебных занятий в форме игры. Повысить мотивацию командиров к развитию культуры управленческой деятельности и снять психологические барьеры при проведении учебных занятий позволяет использование педагогом игровой деятельности. В связи с этим при проведении любых форм педагогической работы необходимо включать элементы ролевой игры, что дает возможность офицерам использовать информацию в деятельности, закреплять ее, формировать навыки. Применять игровые методы занятий необходимо, т. к. это обеспечит подготовку офицеров к практическому воплощению приобретенных навыков;

- самосовершенствование подготовки командиров курсантских подразделений военных вузов в области управления и педагогики предполагало реализацию мероприятий по активизации их самостоятельной работы по развитию культуры управленческой деятельности офицера: самостоятельное изучение теоретических положений, самостоятельную практическую отработку элементов управленческой деятельности при выполнении служебных задач в штатном и боевом режимах; предоставление часов в рамках трудового времени для самостоятельного повышения уровня управленческой компетенции;

- формирование положительного отношения в офицерской среде вуза к проводимой работе. Основными средствами реализации данного условия выступили лекции и беседы для офицеров, посвященные важности развития культуры управленческой деятельности (на основе реальных примеров из истории военного

дела); формирование мотива заинтересованности в реализации управленческой деятельности и важности ее совершенствования путем демонстрации зависимости результатов профессиональной деятельности офицеров от уровня сформированности у них изучаемого феномена; изучение и распространение передового управленческого опыта офицеров курсов, обладающих высоким уровнем развития культуры управленческой деятельности и эффективно решающих управленческие задачи различной сложности.

Важным обстоятельством реализации обозначенных педагогических условий является их комплексное использование, при котором у командиров будет сформирован образ военного руководителя, на который они будут равняться при выполнении управленческих задач в профессиональной деятельности.

## Заключение

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

1. Основные научные подходы и точки зрения исследователей на специфику культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов описывают следующие ее характеристики, обусловленные военной деятельностью: оперативный характер, строгая регламентация, дефицит времени, секретность предоставляемой информации, необходимость прогнозирования результатов, социальная ответственность за принятие управленческих решений.

2. Культура управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов рассматривается нами как интегральное образование общей профессиональной компетентности в области принятия управленческих решений, включающее в себя личностный, функциональный и ценностный компоненты, гармоничное сочетание и высокий уровень развития которых позволяет эффективно выполнять поставленные управленческие задачи.

3. Процесс развития культуры управленческой деятельности командиров курсантских подразделений военных вузов будет эффективным, если он осуществляется при последовательной смене констатирующего, мотивационного, формирующего, преобразующего и рефлексивного этапов, посредством лекций, семинаров, деловых игр, круглого стола, тренинговых упражнений, практической и самостоятельной работы, на основе принципов субъект-субъектного взаимодействия, персонализации, сотрудничества и с учетом педагогических условий: усиление управленческой направленности, индивидуализация педагогических воздействий, расширение применения активных методов проведения занятий, самосовершенствование подготовки офицеров в области управления и педагогики, формирование положительного отношения в офицерской среде вуза к проводимой работе.

В качестве перспектив дальнейшего исследования заявленной проблематики можно назвать изучение психологических факторов и условий реализации культуры управленческой деятельности командиров в боевой обстановке.

## Источники | References

1. Бархаева Б. П. Психология и педагогика профессиональной деятельности офицера. М.: Военное изд-во, 2006.
2. Богданов С. А., Козлов О. А., Воронов С. А. Управленческая деятельность офицера Росгвардии (сущность и содержание) // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2019. № 4 (36).
3. Ерохин Е. Г. Управленческая культура офицера в воинском подразделении вооруженных сил Российской Федерации: автореф. дисс. ... к. соц. н. М., 2020.
4. Каилов А. М. Стимулирование служебно-трудовой деятельности офицеров-экспертов строительного комплекса Росгвардии в контексте управленческих теорий // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2021. № 1 (29).
5. Кириков С. П. Педагогические основы формирования культуры управленческой деятельности у курсантов вузов МВД России: дисс. ... к. пед. н. СПб., 2000.
6. Коробов А. С., Дорош Н. В. Моделирование процесса формирования ответственности будущих офицеров за принятие управленческих решений в информационной образовательной среде военного вуза // Воздушно-космические силы. Теория и практика. 2021. № 19.
7. Коровин Ю. Н. Особенности управленческой деятельности офицеров войск национальной гвардии Российской Федерации // Научное мнение. 2018. № 5.
8. Передня Д. Г. Управленческая культура органов внутренних дел Российской Федерации: концепция, состояние, факторы развития: автореф. дисс. ... к. соц. н. М., 2023.
9. Сидоров И. А. Рефлексивная технология развития управленческой компетенции у курсантов военных институтов войск национальной гвардии: автореф. дисс. ... к. пед. н. СПб., 2018.
10. Черкесов А. Н., Мязитов Э. Р. О подходе к формированию модели педагогической культуры офицера // Управление образованием: теория и практика. 2021. № 3.
11. Яшин М. А., Разуваев Д. С. Пути повышения эффективности работы командира-лидера в педагогической деятельности по работе с личным составом // Мир науки, культуры, образования. 2023. № 2 (99).

**Информация об авторах | Author information****RU****Абдалина Лариса Васильевна<sup>1</sup>**, д. психол. н., проф.  
**Лебедев Максим Алексеевич<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Воронежский государственный университет<sup>2</sup> Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил

«Военно-воздушная академия имени профессора Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина», г. Воронеж

**EN****Abdalina Larisa Vasilyevna<sup>1</sup>**, Dr**Lebedev Maxim Alekseevich<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Voronezh State University<sup>2</sup> Military Training and Research Center of the Air Force

“Military Air Academy named after Professor N. E. Zhukovsky and Yu. A. Gagarin”, Voronezh

<sup>1</sup> [Ablava11@rambler.ru](mailto:Ablava11@rambler.ru), <sup>2</sup> [max\\_swan@mail.ru](mailto:max_swan@mail.ru)**Информация о статье | About this article**

Дата поступления рукописи (received): 02.10.2023; опубликовано online (published online): 22.11.2023.

**Ключевые слова (keywords):** управленческая деятельность; командиры курсантских подразделений военных вузов; культура управленческой деятельности; воинский коллектив; managerial activity; commanders of cadet units of military universities; culture of managerial activity; military team.