

SUMMARY

Prima Raisa. Motivation component of the preparation of future educators to work with families of combat participants.

The article is devoted to the theoretical substantiation of aspects of the motivational component of training future educators to work with families of combatants. Psychological and pedagogical approaches to defining the concepts of "motivation", "motive", "motivational readiness of future teachers" were analyzed. It was found that the motivation for the future educator is the desire to learn not only for the sake of achieving academic success, but also for professional growth in the field of interaction with families of combatants. Scientific approaches to determining the structure of the motivational component of training future educators to work with families of combatants, methods and ways of its implementation are analyzed. The criterion of the motivational component (the formation of professionally important motives, values, interests and needs for pedagogical activity during the work of the educator with the families of combatants) and its indicators (interest in the families of combatants as a special category of families; the presence of personally significant goals; a high level of motivation to achieve success in working with families of combatants, a conscious attitude to such a category of families as families of combatants, an internal need to interact with families of combatants, the presence of willpower, such as: purposefulness, perseverance, independence, discipline, responsibility and self-criticism in professional activities. The conditions for the implementation of the motivational component of training future educators to work with families of combatants are outlined: setting future teachers to realize the value of their profession; favorable microclimate; the desire of future educators to improve the forms and methods of work; organization of interaction of educators with parents and children, whose interests should be in the first place according to the rules of professional ethics; listen to the needs of the future teacher; creating a creative nature of education; provision of conditions for self-realization; increasing the level of responsibility in working with parents; forming skills to work in a team; raising the level of corporate culture and developing communication skills.

Key words: motivation, motive, professional training of future educators, family, participant in hostilities.

УДК 378.147

Людмила Романишина

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
ORCID ID 0000-0002-6026-2614

Богдан Крищук

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
ORCID ID 0000-0002-9999-5356

Лідія Нанівська

Національна академія сухопутних військ
імені гетьмана Петра Сагайдачного
ORCID ID 0000-0002-8922-8241
DOI 10.24139/2312-5993/2022.04/110-120

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ З ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

У статті розглянуто сутність управлінської діяльності майбутніх бакалаврів з військового управління, спрямовану на оптимізацію й ефективне

функціонування суб'єктів та об'єктів військового підрозділу. Управлінська діяльність майбутніх бакалаврів з військового управління передбачає їхню підготовку до організації життєдіяльності особового складу військового підрозділу з урахуванням і використання різних технологій управлінської діяльності: Узагальнено, що управлінська діяльність має за основу управлінську технологію. Окремі види управлінських технологій доцільно застосовувати й у професійній підготовці майбутніх бакалаврів з військового управління. Такі управлінські технології використовуються для прогнозування, проєктування та удосконалення підсистем; інформаційні та навчальні технології для вирішення соціальних конфліктів; інноваційний розвиток керованих компонентів та ін. Апробацію методів використання управлінських технологій майбутні бакалаври з військового управління мають змогу здійснити під час навчання у ВВНЗ у безпечних умовах освітнього процесу, щоб здобути знання, вміння і навички й управлінську компетентність використати у реальній практичній військово-професійній діяльності. Перспективними напрямками подальших розвідок визначено розробку оптимальних моделей управлінської діяльності, які доречно застосовувати у підготовці майбутніх бакалаврів з управлінської діяльності.

Ключові слова: управлінська компетентність, вищі військові навчальні заклади, майбутні бакалаври з військового управління, управлінська діяльність, управлінські технології, методи управлінської діяльності.

Постановка проблеми. Значущість управлінської діяльності складно переоцінити в умовах динамічних трансформацій усіх сфер сучасного суспільства, що передбачає забезпечення його еволюційного і водночас сталого розвитку. Фахівці, які виконують управлінські функції, покликані володіти необхідними знаннями, вміннями, навичками, засобами доцільних вчинків і дій кваліфіковано працівника, що характеризується поняттям «управлінська компетентність». Особливо важливим чинником для цілеспрямованого формування управлінської компетентності є урахування актуальності доцільної, своєчасної, продуктивної та ефективної діяльності представників тих спеціальностей, які нині визначаються як надважливі у сучасних умовах воєнних дій на території України. Відтак формування управлінської компетентності майбутніх бакалаврів з військового управління нині доречно розглядати як важливу педагогічну проблему. При цьому потрібно враховувати не тільки зміст майбутньої професійної діяльності, а й формування професійної компетентності таких фахівців. Потрібно брати до уваги той факт, що управлінська діяльність є інформаційною, оскільки пов'язана з отриманням, осмисленням, систематизацією, збереженням та використанням інформації, насамперед управлінської; відрізняється інтелектуальним змістом, оскільки завжди спрямована на вироблення, прийняття і практичну реалізацію

управлінських рішень, покликаних змінити стан суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей (Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади, 2002).

Аналіз актуальних досліджень. Проблема управлінської діяльності розглядається на рівні наукових розвідок у різних сферах: економічній, політичній, психологічній, соціальній та ін. (Управління персоналом як соціальна система). Так, наукові, правові, кадрові та організаційні засади державного управління в Україні визначали й обґрунтовували Н. Нижник і В. Олуйко. Науковці розглядають управлінську діяльність як складне соціально-психологічне явище, в якому природними рисами фахівця є постійне напруження волі, тягар відповідальності, дисциплінованість, підпорядкування власного «Я» виконанню державної посади (Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади, 2002).

У літературних джерелах чітко визначені ознаки та форми управлінської діяльності (Ознаки та форми управлінської діяльності), особливим видом якої є управління персоналом (Зінченко, 2005). Відтак, на думку науковців, необхідно чітко окреслити теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу (Колпаков, 2004). У педагогічних дослідженнях значна кількість наукових розвідок присвячена проблемам професійної підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності. Дослідники звертають увагу на те, що фахівці, які працюватимуть у галузі безпеки людини (Ознаки та форми управлінської діяльності), у військовій сфері (Троцький, 2017) та ін., покликані виявляти високий рівень готовності до управлінської діяльності на основі сформованої адміністративно-управлінської культури (Денисенко, 2018) та управлінської компетентності (Борисюк, 2019).

Метою статті є аналіз сутності управлінської діяльності для визначення основних віх формування управлінської компетентності майбутніх бакалаврів з військового управління.

Методи дослідження. У підготовці матеріалу для статті використовувалися методи теоретичного аналізу наукової, довідникової літератури, інтернет-джерел з метою розгляду анонсованої теми як педагогічної проблеми.

Виклад основного матеріалу. Сучасна професійна підготовка майбутніх представників офіцерського корпусу є актуальною педагогічною проблемою, вирішення якої передбачає засвоєння необхідних компетенцій, різнобічних знань, умінь і навичок (військових,

гуманітарних, спеціальних та ін.), що сприяють кваліфікованому виконанню майбутніми офіцерами військово-професійних завдань.

Відомо, що у військових вищих навчальних закладах (ВВНЗ) здобувають освіту майбутні офіцери різних напрямів підготовки. Проте спеціальну підготовку саме до управлінської діяльності отримують майбутні офіцери з військового управління (ВУ). Значною мірою ефективність управлінської діяльності майбутніх офіцерів означеного напрямку підготовки залежить від сформованих особистісних якостей, позаяк передбачає активну взаємодію в координатах «людина – людина». В цьому контексті ми погоджуємося з думкою Є. Денисенко, що управлінські відносини мають суб'єкт-суб'єктний характер, є універсальними та необхідними, функціонують на всіх рівнях і в усіх сферах життєдіяльності особистості (Денисенко, 2018).

Офіцери з військового управління покликані організувати ефективну управлінську діяльність, швидко вирішувати нестандартні завдання, приймати оптимальні й раціональні управлінські рішення, передбачати можливі наслідки особисто прийнятих рішень тощо. Тому перш за все майбутні бакалаври з ВУ засвоюють сутність, зміст, принципи такої діяльності, що сприятиме виконанню ними командно-управлінських функцій.

У психолого-педагогічній літературі подається розуміння управління як унормованого процесу, в основу якого покладено впорядкованість і взаємодію множини складників системи, їхнього збереження. Тобто «управління – це структура й функції з упорядкування, це процес, що підтримує систему в наперед заданому якісному й кількісному стані або переводить її в новий» (Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади, 2002, с. 266).

Щоб сформувані управлінську компетентність у майбутніх бакалаврів з військового управління необхідно, щоб курсанти усвідомили сутність такої діяльності та її особливості. Так, Н. Нижник і В. Олуйко визначають управлінську діяльність як сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління (Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади, 2002, с. 266). У процесі навчання у ВВНЗ майбутні бакалаври з військового управління покликані зрозуміти і засвоїти основні сутнісні ознаки і характеристики УД, щоб оптимізувати свою

роботу за фахом. Теоретичний аналіз наукових літературних джерел дав змогу структурувати основні ознаки такої діяльності:

- щоб сформувати оптимальне й ефективне управлінське рішення, прийняти його і спрямувати на практичну реалізацію у бажаному напрямі з метою проведення змін у стані й розвитку певних процесів у військово-професійній діяльності офіцерського корпусу, у свідомості, поведінці та діяльності осіб, з якими працюватимуть майбутні офіцери ВУ, управлінська діяльність повинна носити *інтелектуальний характер*;

- мати *реально-перспективний* характер управлінської діяльності, що відображає соціальну дійсність і все, що відбувається в соціальному середовищі, знаходити наявні ресурси, засоби і оптимальні способи її удосконалення з метою переведення на новий рівень (Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади, 2002).

- майбутні бакалаври з військового управління покликані постійно і систематично здобувати, осмислювати, систематизувати, зберігати і трансформувати управлінську інформацію, щоб формулювати, приймати і реалізовувати управлінські рішення відповідно до сучасного стану і викликів розвитку суспільства та відносин у ньому, що свідчить про *інформаційний характер управлінської діяльності*. Тому для фіксації управлінської інформації майбутні бакалаври з ВУ покликані опанувати вміннями і навичками документування інформації; набути досвіду обробки задокументованої інформації; засвоїти навички роботи з документами шляхом використання інформаційно-пошукової системи (документи, довідковий апарат до них, методи й способи їх обробки та використання) (Бакуменко, Надолішній, 2003);

- позаяк характерною ознакою управлінської діяльності є наявність вираженої домінанти волі у військово-професійній діяльності майбутніх бакалаврів з військового управління. Тому управлінську діяльність розглядають як *складне соціально-психологічне явище* (Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади, 2002);

- військово-професійна діяльність майбутніх бакалаврів з ВУ зазвичай відбувається у відповідному колективі (колег по службі, командного складу, підлеглих та ін.), де формуються міжособистісні зв'язки на горизонтальному й вертикальному рівнях, що свідчить про

її *колективний характер*. Тому ще в процесі навчання у ВВНЗ курсанти та слухачі покликані засвоїти основні закономірності, вимоги, правила до застосування психолого-педагогічного впливу на оточуючих й організації раціональної, ефективної та продуктивної міжособистісної взаємодії на всіх рівнях.

Відомо, що однією з надважливих функцій офіцерів у їхній військово-професійній діяльності є навчання і виховання підлеглих у підрозділах Збройних Сил України, створення оптимальних умов життєдіяльності особового складу, спрямування на ефективне несення військової служби та успішне виконання службово-бойових функцій і реалізації стратегії розвитку військового підрозділу. Відтак підготовка майбутніх бакалаврів з військового управління до управління персоналом на належному високому рівні є першочерговим завданням у ВВНЗ. Майбутні офіцери покликані засвоїти основні методи управлінської діяльності. Дослідники В. Бакуменко і П. Надолішній розглядають методи управлінської діяльності як «способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках» (Бакуменко, Надолішній, 2003, с. 35) і рекомендують використовувати такі способи і прийоми у військово-професійній діяльності в процесі підготовки управлінських рішень:

- ґрунтовне і всебічне вивчення конкретних управлінських ситуацій на прикладах, проаналізованих під час навчання у ВВНЗ, та на місцях виконання професійно-службових функцій майбутніми бакалаврами з військового управління у військових підрозділах;

- ознайомлення з практичним досвідом й всебічний системний і функціональний аналіз оптимальних способів управлінської діяльності та отриманих результатів вирішення ідентичних управлінських завдань на практиці;

- використанні методів прогнозування для пошуку оптимальних способів прийняття управлінських рішень;

- створення інформаційної бази можливих і доцільних управлінських рішень шляхом зібрання, систематизації та складання інформаційних записок;

- проведення всебічного аналізу отриманих статистичних матеріалів стосовно успішності чи недоліків управлінської діяльності в

роботі бакалаврів з військового управління на основі використання статистичної теорії прийняття рішень;

- апробація результативності прийняття управлінських рішень під час навчання у ВВНЗ у безпечних умовах ситуативно-ігрового моделювання можливих професійно-управлінських дій, використовуючи методи теорії ігор;

- обґрунтування доцільності використання можливих альтернативних рішень у розв'язуванні службових завдань та «вирішення проблем в умовах обмеженості ресурсів» (Бакуменко, Надолішній, 2003, с. 36), використовуючи ймовірісно-статистичні методи та методи математичного програмування.

Отже, майбутні бакалаври з військового управління у процесі здобуття військово-професійної освіти покликані опанувати і навчитися використовувати основні методи забезпечення реалізації цілей і функцій управління, основу яких складають прийоми та способи стимулювання й мотивації підлеглих, активізації та спрямування їхньої діяльності в напрямі найбільш доцільного, успішно-результативного та позитивно-ефективного виконання службових функцій. Це методи, які використовуються не лише у військово-професійній діяльності бакалаврами з військового управління, а управлінцями загалом: «методи роботи з інформацією, методи правотворчої, оперативно-виконавчої і правоохоронної діяльності, методи підготовки і проведення організаційних заходів, методи відбору управлінських кадрів, методи виконання і контролю» (Бакуменко, Надолішній, 2003, с. 38).

Сучасне розуміння науковцями сутності будь-якої діяльності зводиться до того, що діяльність доцільно розглядати як певний технологічний процес. Відтак і управлінська діяльність має за основу управлінську технологію. На думку В. Малиновського, управлінська технологія «є одним із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, її сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності» (Малиновський, 2000, с. 283).

Автор пропонує розрізняти окремі види управлінських технологій, які, на нашу думку, доцільно застосовувати й у професійній підготовці майбутніх бакалаврів з військового управління:

«діагностування, прогнозування, проектування та реформування відповідних підсистем; інформаційні, впроваджувальні й навчальні технології; вирішення соціальних конфліктів; інноваційний розвиток керованих компонентів» (Малиновський, 2000, с. 284).

Усі означені управлінські технології взаємопов'язані між собою. Так, щоб використати процеси *діагностування*, необхідно здійснити *аналіз й оцінювання* стану керованого об'єкта й особового складу військового підрозділу, де нестимуть службу майбутні бакалаври з військового управління. Для достовірного оцінювання й систематичного *моніторингу* результатів прийняття відповідних управлінських рішень і використання можливостей *прогнозування* подальших оптимальних дій важливим і першочерговим кроком є визначення загальних, уніфікованих *критеріїв* та конкретних *показників оцінювання* стану об'єктів управлінського впливу та особового складу військового підрозділу. У процесі вибору й чіткої конкретизації відповідних критеріїв та показників результативності УД необхідно враховувати той факт, що вони призначені для адекватної характеристики відповідних процесів у військовому підрозділі (змін у стані управлінського об'єкта, особистісних трансформаціях в особовому складі та міжособистісних взаєминах у колективі тощо). Зазвичай отримані результати необхідно *зафіксувати, задокументувати, систематизувати, проаналізувати й узагальнити*, щоб ці матеріали можна було використати в майбутній управлінській діяльності бакалаврів з військового управління.

Аналітична робота з результатами проведеного діагностування й оцінювання дає змогу розробити відповідну й адекватну *програму управлінської діяльності*, яка забезпечить оптимальне й ефективне функціонування всіх складників управління у військовому підрозділі під керівництвом майбутніх бакалаврів з військового управління. У розробленій програмі необхідно конкретизувати організаційні і технологічні умови, які сприятимуть оптимізації управлінської діяльності майбутніх офіцерів ВУ та ефективності роботи всіх структурних складників системи управління у військових підрозділах. З цією метою майбутні бакалаври з військового управління покликані використовувати в роботі доцільні методи, засоби, процедури і способи для аналізу та характеристики об'єктів і процесів, що охоплюються в управлінській діяльності. Відповідно до розробленої програми створюється чіткий план комплексного розвитку суб'єктів і об'єктів управлінської діяльності

з урахуванням функціональної сфери управління у військово-професійній діяльності майбутніх бакалаврів з військового управління.

Оцінювання результативності УД потребує використання адекватних *технологій контролю*. Основними сутнісними характеристиками таких технологій є:

- вивчення стану об'єктів і суб'єктів управлінської діяльності офіцерського корпусу з ВУ;

- вимірювання змін, що відбуваються з об'єктами і суб'єктами управлінської діяльності, згідно з визначеними критеріями та показниками з метою їх порівняння та зіставлення з уже розробленими, стандартизованими, уніфікованими і загальноприйнятими управлінськими моделями, які відповідають нормам і вимогам управлінської діяльності у військових підрозділах;

- організація систематичного моніторингу усіх зафіксованих змін в об'єктах і суб'єктах управлінської діяльності.

Відтак, ми погоджуємося з думкою дослідників, що «результативність, ефективність і раціональність функціонування системи управлінської діяльності неможливо забезпечити без розробки і засвоєння управлінських технологій» (Малиновський, 2000, с. 285).

Таким чином, підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень бере початок з уніфікації понятійно-категоріального апарату і завершується «графічними формами представлення конкретних документів» (Малиновський, 2000, с. 285), що необхідно враховувати у процесі формування управлінської компетентності майбутніх бакалаврів з військового управління.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Управлінську діяльність майбутніх бакалаврів з військового управління можна визначити як діяльність, спрямовану на оптимізацію й ефективне функціонування суб'єктів та об'єктів військового підрозділу. Управлінська діяльність офіцерського корпусу, до якого входять і випускники ВВНЗ, передбачає підготовку майбутніх бакалаврів з ВУ до організації життєдіяльності особового складу військового підрозділу з урахуванням і використанням різних технологій управлінської діяльності: Апробацію методів використання управлінських технологій майбутні бакалаври з військового управління мають змогу здійснити під час навчання у ВВНЗ у безпечних умовах освітнього процесу, щоб здобути знання, вміння і

навички у управлінську компетентність використати у реальній практичній військово-професійній діяльності

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо у розробці оптимальних моделей управлінської діяльності, які доречно застосовувати у підготовці майбутніх бакалаврів УД.

ЛІТЕРАТУРА

- Бакуменко, В. Д., Надолішній, П. І. (2003). Теоретичні та організаційні засади державного управління: навчальний посібник. К.: Міленіум (Bakumenko, V. D., Nadolishnii, P. I. (2003). Theoretical and organizational foundations of public administration: study guide. K.: Milenium.
- Борисюк, О. М. (2019). Модель розвитку управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції. *Вісник Національного університету оборони України*, 2 (52), 16–26 (Borysiuk, O. M. (2019). Model of development of management competence of future police officers. *Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*, 2 (52), 16–26).
- Денисенко, Є. В. (2018). *Формування адміністративно-управлінської культури майбутніх офіцерів Національної гвардії України у процесі професійної підготовки* (дис. ... канд. пед. наук зі спеціальності 13.00.04). Запоріжжя (Denysenko, Ye. V. (2018). *Formation of administrative and management culture of future officers of the National Guard of Ukraine in the process of professional training* (diss. ... candidate of pedagogic sciences in specialty 13.00.04). Zaporizhzhia).
- Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади*: навч. посібник (2002). Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко (ред.). Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка» (*Public administration in Ukraine: scientific, legal, personnel and organizational principles: teaching. Manual* (2002). N. R. Nyzhnyk, V. M. Oluiko (Eds). Lviv: Issue of the National University "Lviv Polytechnic").
- Зінченко, С. (2005). Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 3, 156–161 (Zinchenko, S. (2005). Personnel management as a special type of management activity. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 3, 156–161.
- Колпаков, В. (2004). Управління розвитком персоналу: теорія і практика. *Персонал*, 11, 64–69 (Kolpakov, V. (2004). Personnel development management: theory and practice. *Personal*, 11, 64–69).
- Малиновський, В. Я. (2000). *Державне управління: навчальний посібник*. Луцьк: Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 283–285 (Malynovskyi, V. Ya. (2000). *Public administration: Study guide*. Lutsk: Ed. ward. "Tower" Vol. State. Univ. Lesya Ukrainka, 283–285.
- Ознаки та форми управлінської діяльності*. URL: <http://referatss.com.ua/work/oznaki-ta-formi-upravlinskoi-dijalnosti/> (Signs and forms of management activity. URL: <http://referatss.com.ua/work/oznaki-ta-formi-upravlinskoi-dijalnosti/>).
- Повстин, О. В. (2018). *Професійна підготовка майбутніх фахівців у галузі безпеки людини до управлінської діяльності: теорія та практика*. Львів: ЗУКЦ (Povstyn, O. V. (2018). *Professional training of future specialists in the field of human safety for managerial activities: theory and practice*. Lviv: ZUKTs).

Троцький, Р. С. (2017). Модель формування готовності до управлінської діяльності майбутніх офіцерів у процесі фахової підготовки. *Молодь і ринок*, 2, 121–126 (Trotskyi, R. S. (2017). The model of formation of readiness for managerial activity of future officers in the process of professional training. *Molod i ryнок*, 2, 121–126).

Управління персоналом як соціальна система. URL: <http://referatss.com.ua/work/upravlinnja-personalom-jak-socialna-sistema/> (*Personnel management as a social system*. URL: <http://referatss.com.ua/work/upravlinnja-personalom-jak-socialna-sistema/>).

SUMMARY

Romanyshyna Lyudmyla, Kryshchuk Bogdan, Nanivska Lidiia. Formation of management competence of future bachelors in military administration as a pedagogical problem.

The article examines the essence of the management activity of future bachelors in military management as aimed at optimizing and effective functioning of subjects and objects of the military unit. The management activity of future bachelors in military management involves their preparation for the organization of life activities of the personnel of a military unit taking into account various technologies of management activity. In general, management activity is based on management technology. Certain types of management technologies should also be used in the professional training of future bachelors in military management. These are management technologies for diagnosing, forecasting, designing and reforming relevant subsystems; information, implementation and educational technologies; solving social conflicts; innovative development of controlled components, etc. Future bachelors in military management can test the methods of using management technologies during their studies at the military higher educational institutions in the safe conditions of the educational process. The acquired knowledge, skills and management competence can be used in real-life practical professional military activities. The development of optimal models of management activity, which should be used in the training of future bachelors, is considered a promising direction for further research.

Key words: management competence, higher military educational institutions, future bachelors in military management, management activity, management technologies, methods of management activity.