



Професійна освіта

УДК 374.7 : 355.232(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18118756>

Розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти: педагогічний вимір проблеми

Леонід Віталійович Олійник,

доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, начальник науково-методичного відділу аналізу та прогнозу освітньої діяльності науково-методичного центру організації та провадження освітньої діяльності
Національний університет оборони України, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-7375-1281>

Андрій Дмитрович Білюга,

доктор філософії, доцент кафедри воєнної історії України
навчально-наукового інституту воєнної історії, права та соціальних наук
Національний університет оборони України, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-9071-4442>

Інна Олександрівна Савіна,

кандидат педагогічних наук, викладач кафедри воєнної історії України
навчально-наукового інституту воєнної історії, права та соціальних наук
Національний університет оборони України, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-7718-3488>

Віктор Миколайович Стретович

Науковий співробітник науково-організаційного відділу організації,
координації та супроводження освітнього процесу
Науково-методичний центр організації та провадження освітньої діяльності



Національний університет оборони України, м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0009-0004-4112-5317>

Прийнято: 12.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

***Анотація:** У статті здійснено педагогічний аналіз розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти України як актуальної науково-прикладної проблеми, зумовленої трансформацією безпекового середовища, досвідом сучасних бойових дій та необхідністю забезпечення сумісності зі збройними силами держав-членів НАТО. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану та зростання ролі об'єднаних штабів, міжвидової взаємодії й оперативного планування лідерство офіцера оперативного рівня не може зводитися до формального управління або сукупності індивідуальних якостей, а має розглядатися як інтегрована компетентність, що проявляється у здатності впливати на колективну діяльність, забезпечувати єдність зусиль, підтримувати довіру, приймати відповідальні рішення та організовувати виконання місії в умовах невизначеності.*

Теоретико-методологічною основою дослідження визначено компетентнісний підхід і сучасні доктринальні уявлення про військове лідерство, що дозволяє трактувати лідерську компетентність як поєднання знань, умінь, способів мислення, ціннісно-мотиваційних установок, саморегуляції та соціально-комунікативних здатностей, необхідних для ефективної діяльності в штабному та операційному середовищі. Акцентовано, що для офіцерів оперативного рівня критичною є не лише командно-адміністративна складова, а й спроможність діяти в багатосуб'єктних структурах, координувати функціональні напрями, здійснювати аргументоване впливове спілкування, підтримувати професійну етику та культуру взаємної довіри.



Окремо проаналізовано нормативно-організаційні можливості системи професійної військової освіти, визначені Положенням НУОУ, зокрема: трактування професійної військової освіти як спеціалізованої освіти військового спрямування, багаторівневу логіку підготовки офіцерів, цільові орієнтири курсу L-3 (курс офіцерів об'єднаних штабів) та його спрямування на формування компетентностей, необхідних для виконання обов'язків в органах військового управління оперативного рівня. Доведено, що педагогічний потенціал розвитку лідерської компетентності закладений у застосуванні активних форм навчання (інтерактивна лекція, сократівський семінар, тренінг, робота в синдикатах), інституті наставництва, системі безперервного оцінювання та зворотного зв'язку, що у сукупності створює кероване освітнє середовище для формування лідерської поведінки та професійної суб'єктності офіцера.

Визначено ключові суперечності, які загострюють педагогічну проблематику: між потребою ЗС України у лідерах оперативного рівня нового покоління та недостатньою методичною конкретизацією механізмів розвитку лідерської компетентності в ПВО; між задекларованими цілями підготовки й реальними проявами лідерства у штабній діяльності; між вимогами сучасної війни та інерційністю окремих освітніх практик. Сформульовано висновок, що розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня має здійснюватися як системний результат професійної військової освіти через узгодження цілей, змісту, активних методів, наставництва та оцінювання, а перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення педагогічних технологій, критеріїв і показників оцінювання розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у процесі навчання на курсі L-3.

Ключові слова: професійна військова освіта; офіцери оперативного рівня; лідерська компетентність; військове лідерство; компетентнісний підхід; курс офіцерів об'єднаних штабів (L-3); активні форми навчання; робота в



синдикатах; наставництво; зворотний зв'язок; оцінювання результатів навчання; сумісність зі стандартами НАТО.

Development of leadership competence of operational-level officers in the system of professional military education: pedagogical dimension of the problem

Leonid Oliinyk,

Doctor of Pedagogical Sciences, Senior Researcher, Head of the Scientific and Methodological Department for the Analysis and Forecasting of Educational Activities, Scientific and Methodological Center for the Organization and Implementation of Educational Activities, National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7375-1281>

Andrii Biliuha,

Doctor of Philosophy (PhD), Associate Professor, Department of Military History of Ukraine, Educational and Scientific Institute of Military History, Law and Social Sciences, National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9071-4442>

Inna Savina,

Candidate of Pedagogical Sciences (PhD), Lecturer at the Department of Military History of Ukraine, Educational and Scientific Institute of Military History, Law and Social Sciences, National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7718-3488>

Viktor Stretovych,

Research Fellow, Scientific and Organizational Division for the Organization, Coordination and Support of the Educational Process, Scientific and Methodological Center for the Organization and Implementation of Educational Activities, National



Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0004-4112-5317>

Abstract: *The article provides a pedagogical analysis of the development of leadership competence among operational-level officers within the system of professional military education in Ukraine as a relevant scientific and applied problem driven by the transformation of the security environment, the experience of contemporary combat operations, and the need to ensure interoperability with the armed forces of NATO member states. It is substantiated that under martial law and with the growing role of joint headquarters, joint-service interaction, and operational planning, the leadership of an operational-level officer cannot be reduced to formal management or a set of individual traits; rather, it should be understood as an integrated competence manifested in the ability to influence collective activity, ensure unity of effort, sustain trust, make responsible decisions, and organize mission accomplishment under conditions of uncertainty.*

The theoretical and methodological basis of the study is the competence-based approach and contemporary doctrinal understandings of military leadership, which makes it possible to interpret leadership competence as a combination of knowledge, skills, ways of thinking, value-motivational orientations, self-regulation, and socio-communicative abilities required for effective performance in the staff and operational environment. It is emphasized that for operational-level officers, not only the command-and-administrative component is critical, but also the capacity to act in multi-actor structures, coordinate functional areas, conduct reasoned and influential communication, and uphold professional ethics and a culture of mutual trust.

The article separately analyzes the normative and organizational capacities of the professional military education system as defined by the NDUU Regulation, in particular: interpreting professional military education as specialized military-oriented education; the multi-level logic of officer training; the target guidelines of the L-3 course (Joint Staff Officers Course) and its focus on developing competences



required for fulfilling duties in operational-level military command and control bodies. It is proven that the pedagogical potential for developing leadership competence is embedded in the use of active learning formats (interactive lecture, Socratic seminar, training, syndicate work), the institution of mentoring, and a system of continuous assessment and feedback, which together create a managed educational environment for shaping leadership behavior and the officer's professional agency.

Key contradictions that intensify the pedagogical problem are identified: between the need of the Armed Forces of Ukraine for a new generation of operational-level leaders and insufficient methodological specification of mechanisms for developing leadership competence within PME; between declared training objectives and actual manifestations of leadership in staff activities; and between the demands of modern warfare and the inertia of certain educational practices. The conclusion is formulated that the development of leadership competence among operational-level officers should be ensured as a systemic outcome of professional military education through alignment of goals, content, active methods, mentoring, and assessment; promising directions for further research include the development of pedagogical technologies, as well as criteria and indicators for assessing leadership competence development among operational-level officers in the course of training on the L-3 course.

Keywords: *professional military education; operational-level officers; leadership competence; military leadership; competence-based approach; Joint Staff Officers Course (L-3); active learning formats; syndicate work; mentoring; feedback; learning outcomes assessment; interoperability with NATO standards.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток Збройних Сил України, пов'язаний із необхідністю відстоювати територіальну цілісність держави в умовах правового режиму воєнного стану, суттєво змінив пріоритети будівництва українського війська, поставивши нові завдання перед військовими



фахівцями. У цих умовах військова освіта набуває не лише функції відтворення професійних знань і процедур, а й функції системного розвитку спроможностей, що забезпечують ефективне виконання службових (бойових) функцій у складному операційному середовищі, у межах міжвидової та міжвідомчої взаємодії, з урахуванням потреб сумісності зі збройними силами держав-членів НАТО.

Нормативною опорою такого підходу виступає визначення професійної військової освіти як спеціалізованої освіти військового спрямування, що здобувається за освітніми програмами на відповідних рівнях військової освіти з метою вдосконалення професійного рівня військового фахівця та набуття фахових компетентностей, які забезпечують виконання службових (бойових) функцій. У межах цієї системи підготовка офіцерів вибудовується за рівнями (тактичний, оперативний, стратегічний) і курсами професійної військової освіти, де для оперативного рівня визначальним є курс офіцерів об'єднаних штабів (L-3).

Відповідно до Положення про організацію освітнього процесу у Національному університеті оборони України (далі – Положення НУОУ) [1, с. 64–68], навчання на курсі L-3 проводиться за визначеними навчальними модулями та спрямовується на формування компетентностей, які забезпечують успішне виконання обов'язків в органах військового управління оперативного рівня; мета курсу полягає у формуванні у випускників спроможностей ефективно виконувати обов'язки посадових осіб в об'єднаних штабах та обґрунтовано застосовувати процедури оперативного планування дій військ (сил); змістово курс L-3 пов'язаний з опануванням основ діяльності лідерів оперативного рівня, оперативного мистецтва, оборонного планування, розвитку сил, планування операцій за стандартами НАТО та функціонування об'єднаних штабів в об'єднаних операціях.

Отже, педагогічна проблема полягає в тому, що розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня має здійснюватися не



декларативно, а як системний результат професійної військової освіти: через цілі, зміст, активні форми навчання, роль наставництва, модульну логіку, оцінювання та зворотний зв'язок, а також через інтеграцію євроатлантичних підходів до лідерства й освіти (зокрема у частині процедур планування, культури довіри, етики, командної взаємодії).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Осмислення досвіду становлення військових лідерів, відображеного у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, засвідчує посилення дослідницької уваги до лідерології та розвитку лідерської компетентності у підготовці фахівців сектору безпеки і оборони. У сучасних публікаціях домінує підхід, за якого лідерство інтерпретується не як сукупність рис, а як інтегрована компетентність, релевантна до діяльності у складному операційному середовищі, що вимагає впливового спілкування, координації взаємодії, командної довіри й відповідального ухвалення рішень.

В українському військово-педагогічному дискурсі найбільш системно проблема лідерської компетентності розкрита у працях О. В. Бойка, де запропоновано концептуальне бачення лідерської компетентності як складової військово-професійної компетентності, обґрунтовано її структуру та педагогічні умови формування у процесі професійної підготовки офіцерського корпусу [2; 3]. Водночас у дослідженнях, присвячених трансформації професійної військової освіти, акцентовано, що підготовка офіцера-лідера має розглядатися як результат професіоналізації, який потребує узгодження цілей, змісту, освітніх технологій та інструментів оцінювання, орієнтованих на діяльність у штабних і міжвидових структурах [4, с. 94–106; 5, с. 103–108]. У площині саме оперативного рівня вагомим є висновок про необхідність деталізації змісту професійної компетентності офіцера відповідно до специфіки штабної діяльності: домінування аналітичних процедур, колективного планування, міжфункціональної координації та ухвалення рішень у багатосуб'єктному середовищі [6, с. 282–293]. Це безпосередньо підводить до



тези, що лідерська компетентність офіцера оперативного рівня реалізується не лише через адміністративне управління, а через керований вплив у професійних комунікаціях, організації синхронізованих дій і підтриманні культури довіри в об'єднаних штабах.

Наукова література останніх років також послідовно конкретизує психолого-педагогічні механізми розвитку лідерської компетентності. Зокрема, у вітчизняних публікаціях наголошено на багатокomпонентності лідерської компетентності (ціннісно-мотиваційний, когнітивний, поведінковий, комунікативний компоненти) та на доцільності поєднання активних методів, рефлексивних практик і зворотного зв'язку як умов переходу від «знання про лідерство» до демонстрації лідерської поведінки у груповій взаємодії [7, с. 167–176]. Дослідження, пов'язані з формуванням готовності до лідерства у майбутніх офіцерів під час освітнього процесу, підкреслюють роль ситуаційно-професійного моделювання, навчальних завдань взаємодії та цілеспрямованого тренування впливу у групі [8, с. 67–84]. Показовою є й орієнтація на розвиток лідерської комунікативної компетентності через коучингові підходи, які дозволяють інституціоналізувати наставницьку підтримку, формувальне оцінювання та професійно-етичні регулятори впливу [9, с. 9–30]. У межах післядипломної освіти доведено значущість безперервності лідерського розвитку та його узгодження з реальними вимогами служби в конкретних видах/родах військ [10]. Окремі сучасні роботи фіксують підвищення ролі психологічної складової лідерства у воєнних умовах, зокрема в частині стійкості, відповідальності та ефективності взаємодії в підрозділі/штабі [11, р. 339–350], а також конкретизують зміст лідерської компетентності у технологізованих професійних середовищах (зв'язок, кібербезпека), де критичною є здатність поєднувати організаційний вплив, командну взаємодію та високі вимоги до професійної дисципліни [12, р. 127–143].

Зарубіжні дослідження доповнюють національний дискурс тим, що переводять проблему лідерської компетентності у площину вимірюваних



освітніх практик у військових академіях. Узагальнення міжнародного досвіду підготовки лідерів у військових закладах демонструє, що результативність лідерського розвитку пов'язується з домінуванням активних форм навчання, групової роботи та сценарного відпрацювання складних професійних ситуацій [13, р. 513–525]. У працях, присвячених військовій освіті, обґрунтовано вплив трансформаційного лідерства як моделі, що потребує цілеспрямованого педагогічного підкріплення у навчальному процесі [14, р. 321–330]. Водночас *Scandinavian Journal of Military Studies* акцентує, що професійне мислення та практичні прояви лідерства в умовах невизначеності ефективно формуються через воєнні ігри, вправи та наративні кейси, які моделюють колективне планування, аргументацію та ухвалення рішень у групі [15, р. 233–243; 16, р. 186–201]. Праці *Journal of Military Learning* розкривають концепт «*leadergogy*», у якому розвиток лідера забезпечується поєднанням фасилітації, проблемно-орієнтованого навчання, рефлексії та соціального навчання [17], а також демонструють потенціал *peer-coaching* і спрямованої саморефлексії як інструментів розвитку лідерської поведінки та залученості слухачів [18].

Методологічне підґрунтя аналізу становлять положення компетентнісного підходу щодо трактування компетентності як інтегрованої здатності результативно діяти у професійних ситуаціях, поєднуючи знання, уміння, досвід і ціннісні орієнтації [19; 20], а також розуміння компетентності як здатності до ефективного виконання діяльності в чітко визначеній предметній сфері з відповідальністю за результат [17]. Водночас нормативно-доктринальний контекст визначає рамкові вимоги до військового лідерства та освітнього процесу: Доктрина розвитку військового лідерства у ЗС України (2020) закріплює стратегічну потребу цілеспрямованого розвитку лідерства [22], а нормативні документи МО України визначають організаційні умови реалізації освітнього процесу у ВВНЗ [23; 24].

Отже, сучасний стан наукової розробленості проблеми характеризується переходом від декларативних трактувань лідерства до педагогічно



інструментованих моделей розвитку лідерської компетентності, орієнтованих на активні методи, наставництво, формувальне оцінювання та зворотний зв'язок у середовищі професійної взаємодії. Разом із тим потребує подальшого уточнення педагогічна специфіка розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня в межах ПВО, насамперед у частині критеріїв і показників проявів штабного лідерства на курсі L-3 та методичного узгодження синдикатної роботи, наставництва й оцінювання з очікуваними результатами навчання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри істотний внесок дослідників у розроблення теоретичних і методичних засад лідерства та компетентнісного підходу, у сучасній науково-педагогічній площині недостатньо розкрито саме педагогічну специфіку розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня в межах професійної військової освіти (L-3): які саме механізми (модульність, активні форми навчання, синдикатна робота, наставництво, процедури оцінювання, зворотний зв'язок), у якій логіці й за рахунок яких освітніх компонентів забезпечують перехід від “управлінської підготовки” до “лідерської спроможності” офіцера, здатного діяти в об'єднаних штабах і міжвидових структурах.

Актуальність проблематики визначається суперечністю між об'єктивною потребою ЗС України в офіцерах-лідерах оперативного рівня та недостатньою теоретико-методичною визначеністю педагогічних технологій, що забезпечують цілеспрямований розвиток лідерської компетентності саме в системі ПВО (професійної військової освіти), а не лише на рівні загальних декларацій або фрагментарних заходів підготовки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є здійснити педагогічний аналіз розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти, обґрунтувати цю проблематику як науково-практичну, визначити її поняттєво-змістові характеристики, нормативно-організаційні передумови



(зокрема у контексті Положення НУОУ та курсу L-3), а також окреслити педагогічні механізми й умови, що забезпечують цілеспрямований розвиток лідерської компетентності в освітньому процесі.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішуються три ключові завдання:

1. Уточнити поняттєво-категоріальний апарат дослідження: розкрити зміст понять «військове лідерство» та «лідерська компетентність офіцера оперативного рівня» у логіці компетентнісного підходу та сучасних доктринальних підходів до лідерства.

2. Проаналізувати стан наукової розробленості проблеми розвитку лідерської компетентності у військово-педагогічних дослідженнях, виокремивши ключові підходи, результати та прогалини, релевантні саме для оперативного рівня.

3. Визначити нормативно-організаційні засади розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти, зокрема охарактеризувати місце та роль курсу офіцерів об'єднаних штабів (L-3) у багаторівневій структурі ПВО відповідно до Положення НУОУ.

4. Обґрунтувати педагогічний потенціал освітнього середовища ПВО для розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня через аналіз активних форм навчання (інтерактивна лекція, сократівський семінар, тренінг, робота в синдикатах), наставництва та механізмів організації зворотного зв'язку.

5. Окреслити педагогічні суперечності та ризики (між потребою у лідерстві нового покоління та недостатньою методичною визначеністю; між задекларованими цілями та реальними проявами лідерства в штабній діяльності; між вимогами сучасної війни та інерційністю окремих освітніх практик), які актуалізують проблему розвитку лідерської компетентності на оперативному рівні.

6. Сформулювати узагальнені висновки та напрями подальших досліджень, пов'язані з розробленням педагогічних технологій розвитку



лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня, а також критеріїв і показників її оцінювання в межах освітніх модулів ПВО (L-3).

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою формування системного бачення лідерства у військовому середовищі доцільно виокремити сутнісні характеристики цього феномена, які дозволяють у кожному конкретному випадку відрізнити лідерство від формального управління. Передусім лідер у військовому середовищі має послідовників; принципово наголосимо – не лише підлеглих, а саме людей, які внутрішньо визнають лідера, приймають його вплив і готові слідувати за ним у досягненні спільної мети. Якщо військовослужбовець не має послідовників або не розуміє різниці між ними і підлеглими, він постає насамперед як формальний (призначений на посаду) керівник, а не як лідер [25, с. 84–86]. У такому розумінні лідерство у військовому середовищі є сферою взаємодії та інтеграції, а також послідовністю ситуацій (актів) лідерської поведінки у професійній діяльності, що пролонгується доти, доки лідер здатний і готовий здійснювати лідерський вплив [25, с. 84–86]. Водночас лідерство ґрунтується на авторитеті, проте не кожна авторитетна людина автоматично є лідером; вирішальними є визнаний вплив, відповідальність за людей і результат та здатність організовувати колективну дію в умовах невизначеності.

Важливо також враховувати, що в військовому середовищі лідерство найвиразніше проявляється у складних ситуаціях оперативно-службової діяльності, коли вирішальними стають здатність діяти під тиском, брати відповідальність і забезпечувати результат []. У цьому контексті А. Галімов підкреслює принципову відмінність лідерського впливу від управлінського: лідерський вплив командира підрозділу ґрунтується на сформованій професійній компетентності, тоді як управлінський може спиратися на владні повноваження; отже, формування лідерської компетентності як складника професійної компетентності доцільно пов'язувати з розвитком поведінкової компетентності майбутнього офіцера [8, с. 69].



Зазначимо, що О. Бойко обґрунтовує важливість розроблення теоретичних і методичних основ формування лідерської компетентності військовослужбовців з урахуванням сучасних вимог до особистості офіцера та реалій професійної діяльності у бойовій підготовці, воєнних конфліктах і миротворчих місіях [25; 26]. Для нашого дослідження це особливо значуще, оскільки офіцер оперативного рівня реалізує лідерство не лише у форматі прямого командування, а й у штабних та міжвидових середовищах, де вплив здійснюється через аргументацію, координацію, синхронізацію функцій, організацію взаємодії та прийняття рішень у групі. Саме тому лідерство на цьому рівні доцільно трактувати як здатність забезпечувати єдність мети й зусиль у системі органів військового управління, підтримувати довіру, дисципліну, професійну культуру та етичні стандарти під час планування й ведення операцій.

Педагогічний зміст поняття «формування» у нашій логіці розкривається як надання певної форми й завершеності процесу становлення людини як особистості та соціального суб'єкта, досягнення рівня соціальної зрілості й стабільності, тобто як процес становлення під впливом соціальних, економічних, ідеологічних, психологічних і педагогічних чинників [27,28,]. При цьому позиція В. Ягупова про взаємопов'язаність процесів формування, розвитку і виховання є методологічно важливою: вона дозволяє розглядати лідерську компетентність не як «окремий курс» чи «набір навичок», а як результат системного освітнього впливу та саморозвитку майбутнього офіцера [20].

Суттєвий контекст для осмислення місця лідерства у військовій освіті задає М. Нещадим. Аналізуючи розвиток військової освіти України, він вказує на необхідність переосмислення соціально-державного замовлення у діагностично поставлені цілі освіти та підкреслює роль професіограми як концентрованого виразу вимог військово-професійної діяльності до людини [27]. У структурі професіограми офіцера М. Нещадим виокремлює провідні



функції, серед яких для нас ключовою є лідерська, що полягає в розвитку офіцера як суб'єкта військово-професійної діяльності з реальним авторитетом, волею, професійною компетентністю та її важливою складовою – лідерською компетентністю; водночас організаційно-управлінська функція пов'язана з плануванням і здійсненням заходів для забезпечення виконання завдань усіма доступними методами, формами й засобами, включно з використанням владних повноважень [27]. Для офіцера оперативного рівня принципово, що ці функції взаємопроникають: управлінська складова забезпечує процедурну й ресурсну організацію, тоді як лідерська – смислотворення, мобілізацію, психологічну стійкість, етичну легітимність та інтеграцію людей у складній обстановці.

Інтегрованим проявом військово-професійної підготовленості офіцера має бути сформована лідерська компетентність. У цьому місці доречно спиратися на наукові підходи Дж. Равена, який визначає компетентність як специфічну здатність людини, необхідну для ефективного виконання конкретної діяльності в певній предметній галузі, де обов'язковими є спеціальні знання, предметні навички та вміння, способи практичного мислення й розуміння відповідальності за результат [21]. У логіці В. Свистун і В. Ягупова професійна компетентність постає як складне інтегроване інтелектуальне, професійне та особистісне утворення, що формується у процесі підготовки, розвивається у діяльності та залежить від теоретичної, практичної й психологічної готовності, а також від особистісних якостей і прийняття цілей та цінностей діяльності [19]. У свою чергу О. Бойко визначає лідерську компетентність офіцера як інтегровану складову військово-професійної компетентності, що характеризує здатність бути лідером у військовому підрозділі й кваліфіковано здійснювати військово-професійну діяльність на основі системи фахових і лідерських знань, умінь, досвіду лідерських рішень, практичного та емоційного інтелекту, цінностей, мотивації й корпоративної культури [4]. Для нашого дослідження це означає: лідерська компетентність офіцера оперативного рівня має включати когнітивно-аналітичний компонент



(оперативне мислення, оцінка обстановки, робота з невизначеністю), комунікативно-впливовий компонент (аргументація, переконання, координація), етико-ціннісний компонент (довіра, відповідальність, дисципліна, норми професійної культури) та компонент саморозвитку й саморегуляції [6,15,18].

На цьому тлі загострюються суперечності, які визначають проблемне поле формування лідерської компетентності: між гострою потребою ЗС України у військових лідерах нового покоління та недостатнім рівнем науково-методичного обґрунтування їх формування; між задекларованими цілями підготовки офіцера як лідера і реальними проявами лідерства на первинних і штабних посадах; між вимогами сучасної збройної боротьби та консервативністю окремих елементів системи військової освіти; між декларуванням безумовного дотримання норм права й моралі та фактичними проявами «токсичності», безвідповідальності або формалізму в управлінні. Саме тому Доктрина розвитку військового лідерства у ЗС України фіксує стратегічну потребу розвитку лідерства як передумови модернізації Збройних Сил та узгодження із євроатлантичними принципами [22].

Важливо підкреслити, що формування лідерської компетентності офіцера оперативного рівня не може розглядатися як одноразовий результат окремої дисципліни чи короткострокового впливу. На значущість неперервності професійної освіти звертає увагу А. Вітченко: у статті «Неперервність підготовки військових педагогів: від компетентності до професіоналізму та майстерності» він наголошує на необхідності дотримання у системі неперервної професійної освіти наступності та послідовності [28, с. 47]. У застосуванні до нашого дослідження це означає, що результати лідерського розвитку мають бути узгоджені між рівнями підготовки, освітніми компонентами, наставництвом, практикою та оцінюванням.

Безпосередню конкретизацію того, які саме військово-професійні компетентності мають бути сформовані на оперативному рівні, забезпечує



Каталог військово-професійних компетентностей військових фахівців офіцерського, сержантського і старшинського складу (затверджений у контексті наказу МОУ від 20.06.2024 № 405/нм; Київ, 2025) (далі – Каталог ВПК) [29]. Для освітньої програми курсу офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня (L-3) Каталог ВПК визначає компетентності, що фактично формують «профіль» лідера оперативного рівня: зокрема здатність реалізовувати лідерські якості у службовій діяльності; планувати та організовувати заходи щодо забезпечення виконання завдань військовими частинами й підрозділами; аналізувати/оцінювати застосування сил в операціях; обґрунтовувати управлінські рішення з урахуванням норм міжнародного гуманітарного права та чинної нормативно-правової бази [18]. Подальша деталізація Каталогу ВПК для L-3 розкриває компетентності, критично важливі саме для штабного (оперативного) лідерства: організація взаємодії складових сил безпеки і оборони в об'єднаних операціях (у т.ч. в логіці стандартів НАТО), аналіз систем реагування на кризові ситуації, ефективне планування застосування військ у межах процесів оперативного планування, діяльність у сучасному інформаційному середовищі й визначення заходів протидії інформаційному впливу противника, застосування сучасних технологій та інноваційних розробок при плануванні й застосуванні військ [29]. Отже, Каталог ВПК переводить загальну вимогу «розвивати лідерство» у площину діагностичних результатів: що офіцер має знати, уміти та демонструвати у професійних ситуаціях оперативного рівня [29].

Педагогічно значущим є те, що компетентності L-3 (взаємодія у складових сил оборони, оперативне планування, антикризове управління, інформаційна діяльність, інновації) не формуються «поясненням» або «відтворенням знань». Вони потребують навчальних ситуацій колективного аналізу, рольової взаємодії, ухвалення рішень у групі та відповідальності за аргументацію й результат – тобто таких форм діяльності, які моделюють реальну логіку штабного лідерства. У цьому контексті Положення НУОУ



(наказ № 516) має бути використане як нормативна основа для добору і закріплення таких форм організації навчання, у яких слухач діє як суб'єкт: аргументує, координує, модерує роботу групи, узгоджує позиції та формує рішення [1]. Саме в такій діяльності лідерська компетентність перестає бути декларативною й набуває вимірюваних проявів, узгоджених з очікуваними результатами Каталогу ВПК для L-3 [29].

Окремого акценту потребує інститут наставництва й організація зворотного зв'язку в освітньому процесі, оскільки для оперативного рівня розвиток лідерства прямо пов'язаний із рефлексією власних рішень, стилю взаємодії та ефективності впливу на групу. Нормативне закріплення ролей, відповідальності та процедур контролю/оцінювання в університеті доцільно відобразити з опорою на Положення НУОУ (наказ № 516), підкресливши, що оцінювання повинно працювати не лише на підсумковий контроль, а й на підтримку прогресу та корекцію індивідуальної траєкторії професійного розвитку [1]. Така постановка безпосередньо узгоджується з компетентнісною парадигмою (Равен; Ягупов; Свистун), у якій компетентність вимірюється здатністю діяти результативно, а не обсягом відтворених знань [20; 21].

Узагальнюючи, розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня в процесі професійної військової освіти постає як педагогічна проблема через необхідність одночасного узгодження кількох площин: теоретико-методологічної (лідерство як феномен і як компетентність у логіці компетентнісного підходу), нормативно-цільової (організація освітнього процесу за Положенням про організацію освітнього процесу у Національному університеті оборони України; накази МОУ у сфері військової освіти), результативно-діагностичної (компетентності L-3, конкретизовані Каталогом ВПК), та технологічної (методи/форми навчання, наставництво, зворотний зв'язок, оцінювання як розвиток). Саме у цій точці виникають педагогічні суперечності, що потребують науково обґрунтованого розв'язання: між декларуванням потреби в лідерах оперативного рівня і реальними механізмами



вимірюваного розвитку лідерських компетентностей; між складністю сучасних операційних та інформаційних умов і традиційною інерцією окремих освітніх практик; між нормативно заданими компетентностями (Каталог ВПК) та методичною готовністю освітнього процесу забезпечити їх формування через адекватні форми діяльності, наставництво й діагностику прогресу [29, 1]. У такій логіці лідерська компетентність офіцера оперативного рівня є не «додатком» до управлінської підготовки, а її інтегративним результатом, який має бути педагогічно спроектований, забезпечений та оцінений у системі професійної військової освіти відповідно до чинних нормативних вимог і компетентнісних орієнтирів.

Висновок. Розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня в системі професійної військової освіти є невід’ємною складовою модернізації військової освіти України, оскільки безпосередньо спрямований на формування здатності офіцера діяти як лідер у штабному та міжвидовому середовищі – впливати через аргументацію і довіру, інтегрувати зусилля різних суб’єктів, забезпечувати єдність мети та процедурну дисципліну під час планування і ведення операцій. Узагальнення наукових підходів до феномена лідерства і компетентності (О. Бойко; Дж. Равен; В. Ягупов; В. Свистун), а також позиції М. Нещадима щодо професіограми як «мосту» між вимогами служби і результатами освіти, дозволяє трактувати лідерську компетентність офіцера оперативного рівня як інтегрований результат, що поєднує когнітивно-аналітичні, комунікативно-впливові, етико-ціннісні та саморегулятивні компоненти і проявляється у здатності організовувати колективну дію в умовах невизначеності [3; 4; 19; 20; 21].

Нормативно-результативну конкретизацію вимог до офіцера оперативного рівня забезпечує Каталог військово-професійних компетентностей, який для курсу L-3 фактично задає компетентнісний профіль штабного лідерства (лідерські якості у службовій діяльності, планування та організація виконання завдань, аналітика застосування сил в операціях,



обґрунтування рішень з урахуванням міжнародного гуманітарного права і нормативної бази, взаємодія в об'єднаних операціях, робота в інформаційному середовищі тощо) [29]. Водночас Положення про організацію освітнього процесу у НУОУ фіксує організаційно-педагогічні механізми, через які ці результати можуть бути досягнуті в реальному освітньому процесі: структурованість освітньої програми, регламентація ролей і відповідальності, а також вимоги до контролю й оцінювання прогресу слухачів як елементу управління якістю підготовки [1]. Таким чином, поєднання компетентнісно заданих результатів (Каталог ВПК) і інституційно визначених механізмів їх забезпечення (Положення НУОУ) утворює організаційно-педагогічний каркас, у межах якого лідерська компетентність може цілеспрямовано формуватися і розвиватися як інтегрований результат навчання офіцера оперативного рівня [29; 1].

Напрямами подальших досліджень доцільно визначити: розроблення педагогічно вивірених технологій розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня, які безпосередньо моделюють логіку штабного лідерства, передусім через сценарне навчання, штабні кейси та синдикатні завдання, спрямовані на узгодження позицій, вироблення рішень, координацію взаємодії і відповідальність за результат відповіді визначеним компетентностям L-3 [29]; проєктування рефлексивних практик і процедур зворотного зв'язку як інструментів керованого розвитку (самооцінювання, взаємооцінювання в групі, наставницький супровід, формувальне оцінювання), що забезпечують перехід від декларації лідерства до вимірюваної динаміки його проявів у навчальній діяльності [1]; уточнення критеріїв, показників та інструментарію оцінювання рівня сформованості/розвитку лідерської компетентності відповідно до результатів навчання модулів курсу L-3 і вимог нормативної та доктринальної бази розвитку військового лідерства.



Список використаних джерел

1. Положення про організацію освітнього процесу у Національному університеті оборони України : додаток до наказу начальника Національного університету оборони України № 516 від 25.09.2024.
2. Бойко О. В. Теоретичні та методичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних сил України у процесі професійної підготовки : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України. Київ, 2021. 827 с.
3. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України : монографія. Київ : Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2020. 623 с.
4. Вітер В. М. Професійна військова освіта в Україні: шлях до професіоналізації. Збірник наукових праць Національного університету оборони України. 2020. № 4. С. 94–106.
5. Усаченко О. О. Професіоналізація офіцера-лідера у системі професійної військової освіти. Публічне урядування. 2022. № 5(33). С. 103–108. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-5(33)-14.
6. Козубцов І. М. Особливості змісту професійної компетентності офіцерів на оперативному рівні військової освіти. Перспективи та інновації науки. 2022. № 13(18). С. 282–293. DOI: 10.52058/2786-4952-2022-13(18)-282-293.
7. Зарічанська Н. В., Поп О. Ю., Колядич Ю. В. (2024). Основні методологічні підходи в формуванні лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми, 74, 167–176. <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2024-74-167-176>



8. Галімов А., Степанова Ю. Теоретичні основи формування готовності до лідерства у майбутніх офіцерів-прикордонників у ході освітнього процесу. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. 2022. № 1 (28) : Ч. 2. С. 67–84.

9. Вітченко А. (2025). Формування лідерської комунікативної компетентності слухачів ВВНЗ із використанням комунікативно-етикетного коучингу. Військова освіта, 1(51), 9–30. <https://doi.org/10.33099/2617-1775/2025-01/9-30>

10. Карпенко В. С. Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти: дис. ... д-ра філос. (PhD): 011. Київ, 2023.

11. Leshchenko V. V., Prykhodko Yu. V. Military Leadership Psychology and Professional Military Activity: Conceptual and Practical Aspects. Information Technologies and Learning Tools. 2024. Vol. 92(6). P. 339–350. DOI: 10.33407/itlt.v92i6.5675.

12. Pasko M. LEADERSHIP COMPETENCE OF SIGNAL AND CYBERSECURITY OFFICERS: ESSENCE, STRUCTURE, AND CONTENT. Збірник наукових праць Національної академії ДПСУ. Серія: педагогічні науки. 2025. Vol. 42, No. 3. P. 127–143. DOI: 10.32453/pedzbirnyk.v42i3.1942.

13. Wierzbic A., Taurogińska-Stich A. The formation of student leadership competence at selected military academies in the world. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie. 2022. no. 164. pp. 513–525. DOI: 10.29119/1641-3466.2022.164.39.

14. Nissinen V., Dormantaitė A., Dungveckis A. Transformational leadership in military education. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2022. Vol. 44(3). P. 321–330. DOI: 10.15544/mts.2022.32.



15. Enstad J. D. Professional knowledge through war games and exercises. *Scandinavian Journal of Military Studies*. 2022. Vol. 5(1). P. 233–243. DOI: 10.31374/sjms.130.
16. Hagen J. Learning (better) from stories: Wargames, narratives, and rhetoric in military education. *Scandinavian Journal of Military Studies*. 2022. Vol. 5(1). P. 186–201. DOI: 10.31374/sjms.120.
17. Hinck G., Davis M., Iwanenko N., Wiles C. Understanding “Leadergogy”: The Unique Teaching and Learning Methods in a Leader Development Course. *Journal of Military Learning*. October 2023.
18. Cavallaro N., Johnson E. Exploring the Use of Peer Coaching and Directed Self-Reflection to Improve Leadership and Foster Student Engagement. *Journal of Military Learning*. October 2023.
19. Ягупов В. В. Педагогіка : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 560 с.
20. Ягупов В. В., Свистун В. І. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Києво-Могилянська академія»*. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2007. Т. 71. С. 3–8.
21. Raven J. *Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release*. Oxford : Oxford Psychologists Press, 1984. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0167-4870(85)90030-3)
22. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних силах України (ВКП 7-00(03).01) : затверджено Начальником Генерального штабу Збройних сил України від 01.12.2020.
23. Положення про особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, закладах фахової передвищої військової освіти : затверджено наказом Міністерства оборони України від 26.08.2024 № 120.



24. Програма базової загальновійськової підготовки курсантів : затверджена начальником Генерального штабу Збройних Сил України від 28.06.2024.

25. Бойко О. В. Формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх магістрів військово-соціального управління : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2005. 217 с.

26. Бойко О. В. Сутність і мотиви лідерства у військовому колективі: результати інтерв'ю з офіцерами тактичної ланки управління. Наукові записки Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Сер. : Педагогічні та історичні науки. 2012. Вип. 102. С. 32–40.

27. Нещадим М. І. Військова освіта України: історія, теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавничо-поліграф. центр “Київський ун-т”, 2003. 852 с.

28. Вітченко А. О. Неперервність підготовки військових педагогів: від компетентності до професіоналізму та майстерності. Військова освіта : збірник наук. праць НУОУ. 2014. № 1 (29). С. 43–51.

29. Каталог військово-професійних компетентностей військових фахівців офіцерського, сержантського і старшинського складу (наказ Міністерства оборони України від 20.06.2024 № 405/нм «Про організацію підготовки офіцерського, сержантського і старшинського складу у вищих військових навчальних закладах, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти та закладах фахової передвищої військової освіти»). Київ, 2025.