

УДК 355.233:378.091.3

ISSN: 2617-1775

E-ISSN: 2617-1783

Ліцензія: Attribution-NonCommercial 4.0 International CC BY-NC 4.0

Історія статті: Отримано: 22.04.2026; Прийнято: 20.05.2026; Опубліковано: 28.05.2026.

Конфлікт інтересів: немає.

**Леонід Олійник**, доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, Національний університет оборони України, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7375-1281>

**Інна Савіна**, кандидат педагогічних наук, Національний університет оборони України, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7718-3488>

DOI: 10.33099/2617-1775/2026-01/179-193

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ І ПРИНЦИПИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті обґрунтовано методологічні підходи і принципи дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти України. Актуальність теми зумовлена трансформацією безпекового середовища, досвідом російсько-української війни, переходом до багаторівневої системи професійної військової освіти, упровадженням L-курсів і потребою досягнення взаємосумісності з державами-членами НАТО. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні інтегрованої методологічної рамки дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня. Методологічну основу становлять системний, компетентнісний, контекстний, суб'єктно-діяльнісний, андрагогічний та аксіологічний підходи. Уточнено розуміння лідерської компетентності офіцера оперативного рівня як інтегрованого складника його військово-професійної компетентності, що виявляється у здатності й готовності організувати та спрямовувати спільну діяльність, приймати обґрунтовані рішення, забезпечувати взаємодію, довіру, стійкість і керованість у складному оперативному середовищі. Обґрунтовано систему принципів дослідження: науковості й доказовості, системності й цілісності, професійно-оперативної спрямованості, контекстуалізації, інтеграції теорії і практики, суб'єктності, андрагогічної доцільності, етичної зумовленості, рефлексивності, адаптивності та взаємосумісності. Показано доцільність використання сучасних освітніх і дослідницьких технік, зокрема сценарно-орієнтованого навчання (*scenario-based learning*), аналізу професійних кейсів (*case-based analysis*), воєнного моделювання (*wargaming*), тактичних ігор прийняття рішень (*tactical decision games*), підсумкового розбору дії (*after-action review*), коучингу (*coaching*), менторингу (*mentoring*), картографування освітньої програми (*curriculum mapping*), оцінювання «360 градусів» (*360-degree feedback*), аналізу освітніх даних і рефлексивних процедур. Запропонована методологічна рамка може бути використана для подальшого визначення критеріїв, показників, діагностичних процедур, педагогічних умов і експериментальної методики розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня.

**Ключові слова:** лідерська компетентність; офіцери оперативного рівня; професійна військова освіта; методологічні підходи; принципи дослідження; НАТО; військове лідерство; *lessons learned*; контекстне навчання; андрагогіка.

**Leonid Oliinyk**, Doctor of Pedagogical Sciences, Senior Researcher, National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7375-1281>

**Inna Savina**, Candidate of Pedagogical Sciences, National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7718-3488>

## Methodological Approaches and Principles for Studying the Development of Leadership Competence in Operational-Level Officers within the System of Professional Military Education

**Introduction.** *The transformation of the security environment, Ukraine's experience of full-scale war and the ongoing modernization of professional military education have significantly increased the relevance of research on leadership competence among operational-level officers. In the context of Ukraine's movement toward interoperability with NATO standards, leadership competence is no longer regarded as a secondary personal characteristic but rather as an integral outcome of professional military education. This necessitates reconsideration not only of educational content but also of the methodological foundations and research principles for studying leadership competence as a multidimensional professional phenomenon.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to substantiate the methodological approaches and principles for studying the development of leadership competence in operational-level officers within the system of professional military education of Ukraine.*

**Methods.** *The study is based on a complex of theoretical methods, special methodologies, and analytical procedures. The theoretical methods include analysis, synthesis, generalization, comparison, systematization, content analysis of regulatory and program documents, and comparative pedagogical analysis of NATO and Ukrainian educational approaches. The special methodologies and analytical procedures include pedagogical modeling, curriculum mapping, case-based analysis, scenario-based interpretation, and logical-structural design of the system of research principles and criteria.*

**Results.** *The study substantiates that research into the development of leadership competence in operational-level officers should rely on a set of complementary methodological approaches. The systemic approach provides a holistic view of the pedagogical system of leadership competence development; the competence-based approach focuses on the learning outcomes of professional military education; the contextual approach ensures the approximation of training to real operational conditions; the subject-activity approach reveals the active role of the officer in professional development; the andragogical approach takes into account the prior professional and combat experience of adult learners; and the axiological approach incorporates the ethical and value-based dimensions of military leadership. The article clarifies leadership competence in an operational-level officer as an integrated component of military-professional competence manifested in the ability and readiness to organize and direct collective action, make well-grounded decisions, ensure interaction, trust, resilience, and controllability in a complex operational environment. The article also substantiates the principles of scientific validity and evidence, systemic integrity, professional-operational orientation, contextualization, integration of theory and practice, subjectivity, andragogical appropriateness, ethical conditionality, reflexivity, adaptability, and interoperability.*

**Originality.** *The scientific originality of the article lies in the comprehensive substantiation of an integrated methodological framework for studying the development of leadership competence in operational-level officers in Ukraine. This framework takes into account the current transformation of professional military education, NATO reference curricular documents, lessons learned from the Russian-Ukrainian war, and contemporary digital, reflective, and analytical techniques of research and instruction. The article refines the authorial definition of leadership competence in operational-level officers, specifies its structural components, and substantiates the research principles that ensure the correspondence between the title, purpose, content, and conclusions of the article.*

**Conclusion.** *The study concludes that the development of leadership competence in operational-level officers should be examined as a multidimensional, dynamic, value-based, and pedagogically manageable process. Such research cannot be adequately conducted within a single methodological perspective; instead, it requires the integration of systemic, competence-based, contextual, subject-activity, andragogical, and axiological approaches. The substantiated system of research principles creates a methodological foundation for further elaboration of criteria and*

*indicators for diagnosing leadership competence, pedagogical conditions for its development, and experimental verification of an appropriate developmental system within the environment of professional military education.*

**Keywords:** *leadership competence; operational-level officers; professional military education; methodological approaches; research principles; NATO; military leadership; lessons learned; contextual learning; andragogy.*

**Постановка проблеми.** Трансформація безпекового середовища, повномасштабна війна проти України, перехід до багаторівневої системи професійної військової освіти та курс на досягнення взаємосумісності зі структурами НАТО актуалізують проблему розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня. Система військової освіти України функціонує на засадах неперервності та наступності, а професійна військова освіта реалізується через L-курси L2–L5 для набуття тактичного, оперативного і стратегічного рівнів підготовки. Оперативний рівень орієнтований на підготовку офіцерів до оперативного планування, координації, логістики, міжвидової взаємодії та роботи у складних структурах військового управління [13].

Особливої актуальності ця проблема набуває у зв'язку з тим, що Україна цілеспрямовано просувається до сертифікації курсів професійної військової освіти за стандартами НАТО. Підготовка до інституційного аудиту, визначення критеріїв оцінювання системи професійної військової освіти та офіційне визнання прогресу України у професіоналізації військової освіти засвідчують перехід від локальних змін у змісті підготовки до системного перегляду її цілей, результатів і механізмів забезпечення якості [9; 10; 11; 12; 14]. У цьому контексті розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня постає як один із ключових індикаторів ефективності професійної військової освіти, що зумовлює необхідність наукового обґрунтування не лише методологічних підходів, а й принципів дослідження цього феномену.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності побудови такої методологічної рамки, яка дозволить розглядати розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня як цілісний, багатовимірний, ціннісно зумовлений і педагогічно керований процес. Така рамка має поєднувати теоретичне осмислення поняття, визначення методологічних підходів, обґрунтування принципів дослідження та окреслення сучасних освітніх і дослідницьких технік, придатних для подальшої діагностики й експериментальної перевірки.

**Мета статті** – обґрунтувати методологічні підходи і принципи дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти України та визначити їх значення для подальшого моделювання, діагностування й експериментальної перевірки відповідної педагогічної системи.

**Результати.** Стаття має теоретико-методологічний характер. Установлено, що дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня має спиратися на комплекс взаємодоповнювальних методологічних підходів. Системний підхід забезпечує цілісне бачення педагогічної системи

розвитку лідерської компетентності; компетентнісний – орієнтацію на результати професійної військової освіти; контекстний – наближення освітнього процесу до реальних умов оперативної діяльності; суб'єктно-діяльнісний – розкриття активної ролі офіцера у професійному розвитку; андрагогічний – урахування досвіду дорослих слухачів; аксіологічний – охоплення етичного і ціннісного виміру військового лідерства. Обґрунтовано систему принципів дослідження, що визначає логіку аналізу, критерії добору методів, зв'язок теорії з практикою та вимоги до подальшої емпіричної перевірки.

**Наукова новизна.** Наукова новизна статті полягає в тому, що для проблематики професійної військової освіти в Україні цілісно обґрунтовано інтегровану методологічну рамку дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня з урахуванням сучасних трансформацій професійної військової освіти, натівських референтних навчальних документів, lessons learned російсько-української війни та сучасних цифрових, рефлексивних і аналітичних технік дослідження й навчання. Уточнено визначення лідерської компетентності офіцера оперативного рівня, конкретизовано її структуру через ціннісно-мотиваційний, когнітивний, операційно-управлінський, комунікативно-координаційний та рефлексивно-особистісний компоненти, а також обґрунтовано систему принципів дослідження, що забезпечує відповідність назви, мети, змісту і висновків статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками проблема військового лідерства дедалі активніше розробляється як у вітчизняному, так і в міжнародному науковому дискурсі. На інституційному рівні провідну роль у методичному оновленні професійної військової освіти відіграє NATO DEEP, який працює у напрямках curriculum development, faculty development, quality assurance, розвитку критичного мислення та модернізації військових освітніх інституцій [5]. Особливе значення мають Leadership and Ethics Reference Curriculum, Resilience Reference Curriculum та Russian War Against Ukraine Lessons Learned Curriculum Guide, у яких відображено сучасне бачення військового лідерства, етики, стійкості та навчання на бойовому досвіді [3; 4; 6].

У сучасній українській педагогічній літературі також спостерігається посилення інтересу до проблематики військового лідерства. Т. Храбан і М. Храбан акцентують увагу на тому, що для системи вищої військової освіти більш продуктивними є трансформаційне лідерство й лідерство служіння, а не жорстко авторитарні моделі управління [17]. Л. Кринець та співавтори розглядають розвиток військового лідерства як безперервний, ціннісно орієнтований процес професійного й особистісного вдосконалення військовослужбовця [8]. В. Ягупов, Р. Лиман і В. Білошицький розкривають сутність, структуру і зміст лідерської компетентності сучасного офіцера за досвідом країн НАТО [18]. М. Пасько деталізує структуру лідерської компетентності офіцерів військ зв'язку та кібербезпеки [7]. Вагомим для цієї проблематики є також доробок О. Бойка, який обґрунтував теорію і методику формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України [2]. Водночас проблема саме методологічних підходів і принципів дослідження

розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти України досі не отримала цілісного наукового обґрунтування.

**Методи дослідження.** У статті використано комплекс теоретичних методів, спеціальних методик і аналітичних процедур. До теоретичних методів належать аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, систематизація, контент-аналіз нормативних і програмних документів, а також порівняльно-педагогічний аналіз натівських і вітчизняних освітніх підходів. До спеціальних методик і аналітичних процедур, застосованих у дослідженні, віднесено педагогічне моделювання, картографування освітньої програми (*curriculum mapping*), аналіз професійних кейсів (*case-based analysis*), сценарно-орієнтовану інтерпретацію (*scenario-based interpretation*) та метод логіко-структурного проектування системи принципів і критеріїв дослідження. Їх використання є методологічно виправданим, оскільки дає змогу, з одного боку, відтворити цілісну структуру досліджуваного феномену, а з іншого – простежити, яким чином лідерська компетентність офіцерів оперативного рівня представлена в освітньому змісті, професійних ситуаціях і процедурах оцінювання.

**Виклад основного матеріалу.** Методологія дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти має ґрунтуватися на сучасному розумінні професійної підготовки як безперервного процесу розвитку військового фахівця, здатного діяти в умовах невизначеності, динамічної зміни оперативної обстановки, міжвидової взаємодії, інформаційного перевантаження та підвищеної моральної відповідальності. За таких умов професійна військова освіта не може розглядатися лише як засвоєння змісту освітніх компонентів або відпрацювання окремих алгоритмів управлінської діяльності. Її сутність полягає у формуванні та розвитку інтегральних професійних характеристик офіцера, серед яких лідерська компетентність займає особливе місце, оскільки забезпечує відповідальне прийняття рішень, організацію спільної діяльності, підтримання морально-психологічної стійкості військового колективу та збереження ціннісних орієнтирів професійної діяльності [4; 8; 14].

Процес набуття особистістю потенційних можливостей до ефективної професійної діяльності безпосередньо пов'язаний з професійною компетентністю випускників вищого військового навчального закладу. Професійна компетентність є результатом індивідуальної самореалізації особистості, що відображається в ієрархічній структурі мотиваційної сфери, виявляється у цілеспрямованих діях і поведінці та переживається на емоційному рівні як інтерес, захоплення і відчуття професійної перспективи [16, с. 166].

У межах цього дослідження компетентність розглядається як інтегральна здатність офіцера результативно здійснювати професійну діяльність у визначеному контексті, тоді як компетенції виступають її структурними елементами, тобто відносно самостійними когнітивними, діяльними, ціннісними, комунікативними, рефлексивними та поведінковими характеристиками, які забезпечують таку здатність. Відповідно, лідерська

компетентність офіцера оперативного рівня є результатом набуття, інтеграції та мобілізації сукупності відповідних компетенцій, актуалізованих у процесі професійної військової освіти та подальшої службової діяльності.

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття “лідерська компетентність”

| Автор / джерело                                 | Зміст підходу   | Методологічне значення для дослідження   |
|---|---|--|
| Gonzalez J., Wagenaar R.                        | Компетентності трактуються як динамічна комбінація знань, розуміння, умінь, здібностей і цінностей [1].   | Дає основу для розуміння лідерської компетентності як інтегративного утворення.                        |
| Бойко О. В.                                     | Лідерська компетентність офіцера розглядається через поєднання цінностей, мотивації, знань, умінь, здатностей і професійно важливих якостей [2].    | Забезпечує військово-педагогічний фундамент для трактування поняття в українському контексті.          |
| Ягупов В. В., Лиман Р. М., Білошицький В. В.    | Лідерська компетентність визначається як провідний компонент військово-професійної компетентності сучасного офіцера [18].                           | Дає підстави визначати компоненти лідерської компетентності в логіці військово-професійної діяльності. |
| NATO Leadership and Ethics Reference Curriculum | Військове лідерство пов’язується з етичним вибором, відповідальністю, цінностями, професійною поведінкою та командною взаємодією [4].               | Підсилює ціннісно-етичний і організаційний вимір лідерської компетентності офіцера оперативного рівня. |
| Кримець Л. В. та ін.                            | Розвиток військового лідерства розглядається як морально зумовлений і ціннісно орієнтований процес професійного становлення військовослужбовця [8]. | Підтверджує динамічний, процесуальний і ціннісно зумовлений характер лідерської компетентності.        |

Порівняльний аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати, що в сучасному педагогічному і військово-професійному дискурсі лідерська компетентність не зводиться ані до набору окремих особистісних рис, ані до суто управлінських умінь. Її доцільно трактувати як інтегративний результат поєднання професійних знань, досвіду, цінностей, організаційно-управлінських умінь, комунікативної взаємодії, відповідального прийняття рішень і рефлексивного саморозвитку. Саме таке розуміння є найбільш продуктивним для дослідження професійної військової освіти офіцерів оперативного рівня, оскільки дозволяє поєднати компетентнісну, діяльнісну, ціннісну та організаційну логіку аналізу.

У контексті цього дослідження лідерську компетентність офіцера оперативного рівня доцільно розуміти як інтегрований складник його військово-професійної компетентності, що виявляється у здатності й готовності на основі професійних знань, управлінських умінь, досвіду служби, етичних орієнтирів і рефлексії організувати та спрямовувати спільну діяльність військових

колективів, приймати обґрунтовані рішення, забезпечувати взаємодію, довіру, стійкість і керованість у складному оперативному середовищі.

Отже, для мети цього дослідження принципово важливо розглядати лідерську компетентність не як сукупність окремих лідерських якостей і не лише як здатність впливати на інших, а як інтегральну професійну здатність, що набуває реального змісту у зв'язку з конкретним контекстом оперативної діяльності офіцера. Саме тому подальший методологічний аналіз доцільно будувати так, щоб кожен із підходів – системний, компетентнісний, контекстний, суб'єктно-діяльнісний, андрагогічний і аксіологічний – розкривав різні виміри єдиного феномену лідерської компетентності офіцера оперативного рівня.

Першим методологічним орієнтиром є системний підхід, оскільки саме він забезпечує можливість розглядати розвиток лідерської компетентності як цілісну педагогічну систему, елементами якої є мета, зміст, суб'єкти освітнього процесу, освітнє середовище, форми організації навчання, методи, технології, засоби діагностики та очікувані результати. Для офіцера оперативного рівня така системність є принциповою, тому що його професійна діяльність реалізується у складній сукупності взаємодій із підлеглими, старшими начальниками, суміжними підрозділами, органами військового управління та партнерами. Саме тому лідерська компетентність має розглядатися як цілісне інтегральне утворення, що поєднує аналітичне мислення, організаційно-управлінську спроможність, комунікативну взаємодію, ціннісну визначеність, рефлексивність і здатність до адаптації [4; 14].

Другим ключовим орієнтиром виступає компетентнісний підхід, який надає дослідженню чіткої орієнтації на результат. Компетентнісний підхід у професійній освіті в умовах військового університету доцільно розглядати як особливу організацію освітнього процесу, за якої посилюється його проблемно-дослідницька, практико-орієнтована та творча спрямованість, а види практичної підготовки набувають прикладного характеру й пов'язуються з виконанням проєктів, орієнтованих на сучасні вимоги [15, с. 43]. Його застосування дозволяє перейти від опису самого процесу навчання до визначення професійно значущих результатів, які повинен демонструвати офіцер оперативного рівня.

У цьому контексті важливо підкреслити, що лідерська компетентність не обмежується знанням теорії лідерства чи володінням окремими управлінськими прийомами. Вона виявляється у здатності аналізувати ситуацію, прогнозувати розвиток подій, ухвалювати рішення в обмежений час, організувати спільну діяльність, підтримувати дисципліну і довіру в колективі, діяти етично й відповідально, забезпечувати взаємосумісність та належний рівень професійної комунікації. Саме компетентнісний підхід дає можливість конкретизувати лідерську компетентність через сукупність компетенцій, які можуть бути описані, структуровані, діагностовані та розвинені засобами педагогічного впливу [2; 7; 8; 18].

Відповідно до запропонованого визначення у структурі лідерської компетентності офіцера оперативного рівня доцільно виокремлювати п'ять

взаємопов'язаних компонентів: *ціннісно-мотиваційний* – відображає професійні цінності офіцера, внутрішню мотивацію до служіння, готовність брати відповідальність, орієнтацію на місію та моральну стійкість; *когнітивний* – охоплює знання про сутність військового лідерства, функції офіцера оперативного рівня, логіку прийняття рішень, характер сучасних операцій, норми військової культури та етичні засади служби; *операційно-управлінський* – виявляється у здатності оцінювати обстановку, приймати рішення, організовувати виконання завдань, координувати дії, розподіляти ресурси й забезпечувати керування у складній ситуації; *комунікативно-координаційний* – охоплює вміння вибудовувати професійну взаємодію, делегувати, переконувати, підтримувати довіру, врегульовувати суперечності та забезпечувати командну єдність; *рефлексивно-особистісний* – характеризує здатність офіцера до саморегуляції, критичного осмислення власного досвіду, корекції стилю управлінської й лідерської поведінки, відкритості до зворотного зв'язку та безперервного професійного самовдосконалення.

Запропоновані компоненти не існують ізольовано: у реальній професійній діяльності офіцера оперативного рівня вони проявляються одночасно, однак із різною інтенсивністю залежно від характеру завдання, рівня відповідальності, ступеня невизначеності та конфігурації взаємодії. Саме тому їх доцільно розглядати не як механічний перелік, а як внутрішньо пов'язану систему, що формується та розвивається в освітньому середовищі професійної військової освіти.

Наступним важливим орієнтиром виступає *контекстний підхід*. Його застосування забезпечує принципове наближення змісту та організації навчання до реальних умов майбутньої професійної діяльності офіцера. Якщо в традиційній моделі військової підготовки домінувало відтворення типових завдань, то сучасне освітнє середовище повинно моделювати складні, багатофакторні, непередбачувані ситуації, що вимагають від слухача не лише правильного виконання процедури, а й лідерської позиції, морального вибору, відповідального управлінського рішення та вміння підтримувати цілісність команди.

Саме тому в дослідженні розвитку лідерської компетентності доцільно враховувати можливості таких сучасних технік, як сценарно-орієнтоване навчання (*scenario-based learning*), аналіз професійних кейсів (*case-based analysis*), воєнне моделювання або воєнна гра (*wargaming*), тактичні ігри прийняття рішень (*tactical decision games*), підсумковий розбір дій (*after-action review*), командно-штабне моделювання, аналіз реальних бойових кейсів і рефлексивні розбори прийнятих рішень. Їх використання є методологічно виправданим, оскільки вони дозволяють досліджувати лідерську компетентність не на рівні абстрактних характеристик, а в умовах, максимально наближених до реальної оперативної діяльності офіцера [3; 5].

Так, сценарно-орієнтоване навчання створює змінне професійне середовище, у якому виявляються здатність до прийняття рішень, відповідальність і готовність організувати спільні дії; аналіз професійних

кейсів дає можливість простежити логіку дій офіцера на основі конкретних професійних ситуацій; воєнне моделювання та командно-штабне моделювання відтворюють складну систему координації, взаємодії та управління в багатосуб'єктному середовищі; тактичні ігри прийняття рішень дозволяють оцінити швидкість, обґрунтованість і гнучкість рішень в умовах дефіциту часу; підсумковий розбір дій і рефлексивні розбори забезпечують осмислення досвіду, самокорекцію та виявлення прихованих механізмів професійної поведінки; аналіз реальних бойових кейсів надає дослідженню високого рівня практичної достовірності, оскільки спирається на фактичний досвід сучасної війни.

Логічним продовженням цієї позиції є *суб'єктно-діяльнісний підхід*, у межах якого офіцер оперативного рівня розглядається як активний суб'єкт професійного та особистісного розвитку. Це означає, що розвиток лідерської компетентності відбувається не як зовнішнє накладання певних якостей на особистість, а як процес активного залучення офіцера у професійну діяльність, прийняття рішень, взаємодію, рефлексію і самокорекцію. Лідерська компетентність набуває реального змісту лише тоді, коли офіцер здатний мобілізувати знання, уміння, цінності та особистісні ресурси у конкретній діяльнісній ситуації. Тому в межах цього підходу особливого значення набувають такі педагогічні механізми, як активна участь у групових формах роботи, розв'язання професійних проблемних завдань, рефлексія власної поведінки, взаємооцінювання, аналіз індивідуального стилю дій і розвитку [17; 18].

Оскільки слухачами оперативного рівня професійної військової освіти є дорослі військовослужбовці з професійним, управлінським і бойовим досвідом, дослідження має також спиратися на андрагогічний підхід. Його сутність полягає в тому, що дорослий здобувач освіти розглядається як носій попереднього досвіду, власної позиції, професійної ідентичності та сформованих способів діяльності. Відповідно, розвиток лідерської компетентності вимагає не лише навчання нових способів дії, а й критичного осмислення наявного досвіду, порівняння альтернатив, готовності до зміни усталених моделей поведінки та професійного самокоригування.

Саме тому в системі дослідження і розвитку лідерської компетентності доцільно використовувати коучинг (coaching), менторинг (mentoring), навчання рівний рівному (peer learning), фасилітовану дискусію (facilitated discussion), взаємне рецензування (peer review), рефлексивні щоденники (reflective journals), оцінювання "360 градусів" (360-degree feedback), індивідуальні траєкторії професійного зростання та аналітику освітньої активності у змішаному форматі навчання. Такі технології дають можливість виявити не лише рівень засвоєння навчального матеріалу, а й характер внутрішніх змін у професійній позиції офіцера [4; 5].

Водночас жоден із названих підходів не буде достатнім без аксіологічного виміру дослідження. *Аксіологічний підхід* дозволяє розглядати лідерську компетентність не лише у функціональному, а й у ціннісному вимірі. Військове лідерство не може бути ефективним, якщо воно позбавлене етичної основи, моральної стійкості, відповідальності, почуття професійної честі та готовності

діяти в межах цінностей служби. Для офіцера оперативного рівня це особливо важливо, оскільки його рішення впливають не тільки на результат виконання завдання, а й на безпеку людей, моральний стан колективу, якість командної взаємодії та довіру до системи управління. Відтак, лідерська компетентність повинна охоплювати не лише знання та вміння, а й ціннісні орієнтації, установки, мотиви, внутрішню готовність до відповідального вибору, здатність до морального самоконтролю та етичного судження [4; 8].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що інтеграція системного, компетентнісного, контекстного, суб'єктно-діяльнісного, андрагогічного та аксіологічного підходів дозволяє розглядати розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня як цілісний, багатовимірний і педагогічно керований процес. Саме така інтегрована методологічна рамка забезпечує можливість перейти від загального теоретичного осмислення проблеми до її операціоналізації у дослідницькій площині.

Зазначені методологічні підходи потребують конкретизації через систему принципів, які визначають логіку організації дослідження, добір методів, інтерпретацію результатів і подальше моделювання педагогічної системи розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня. У цьому дослідженні принципи розглядаються не як декларативний перелік, а як регулятивні положення, що задають вимоги до аналізу феномену, добору діагностичних процедур та оцінювання результатів.

*Принцип науковості, доказовості та методологічної обґрунтованості* передбачає, що дослідження розвитку лідерської компетентності має спиратися на чітко визначений понятійний апарат, теоретичні положення, релевантні джерела, валідні критерії та показники. У контексті професійної військової освіти це потребує поєднання педагогічної теорії, нормативно-доктринальних документів, натівських референтних навчальних матеріалів і досвіду сучасної війни.

*Принцип системності й цілісності* забезпечує розгляд лідерської компетентності як складного інтегрального утворення, що формується в освітній системі та охоплює ціннісно-мотиваційні, когнітивні, операційно-управлінські, комунікативно-координаційні й рефлексивно-особистісні компоненти. Його дотримання унеможливорює редукацію лідерської компетентності до окремої риси характеру, стилю керівництва або ізольованої управлінської навички.

*Принцип професійно-оперативної контекстуалізації* вимагає орієнтації дослідження на реальні завдання офіцера оперативного рівня: аналіз обстановки, планування, координацію, міжвидову взаємодію, управління ресурсами, підтримання командної єдності та прийняття рішень в умовах невизначеності. Саме цей принцип обґрунтовує використання сценаріїв, кейсів, воєнного моделювання, командно-штабних вправ, тактичних ігор прийняття рішень і підсумкового розбору дій як інструментів не лише навчання, а й діагностики проявів лідерської компетентності.

*Принцип інтеграції теорії, практики та бойового досвіду* забезпечує зв'язок наукового аналізу з реальним досвідом військової служби, управлінської

діяльності та бойового застосування військ. Його реалізація дозволяє уникнути формального перенесення загальнопедагогічних положень у військову освіту без урахування специфіки сучасної війни, оперативного планування, командної взаємодії та lessons learned.

*Принцип суб'єктності та андрагогічної доцільності* передбачає розгляд офіцера оперативного рівня як активного суб'єкта професійного розвитку, який має попередній управлінський, службовий, а часто й бойовий досвід. Тому дослідження має враховувати професійну зрілість слухачів, їхню потребу в практичній значущості навчання, здатність до осмислення власного досвіду, саморегуляції, відповідальності та корекції власних дій.

*Принцип етико-рефлексивної спрямованості* акцентує, що лідерська компетентність офіцера не може оцінюватися лише за функціональною ефективністю. Вона має співвідноситися з цінностями військової служби, моральною відповідальністю, правомірністю дій, повагою до людини, здатністю підтримувати довіру та діяти в умовах етичної складності. У цьому контексті особливого значення набувають самооцінювання, взаємооцінювання, рефлексивні щоденники, підсумковий розбір дій, оцінювання «360 градусів» і процедури зворотного зв'язку.

*Принцип адаптивності та взаємосумісності* вимагає, щоб методологія дослідження залишалася відкритою до змін безпекового середовища, бойового досвіду, освітніх технологій і вимог до офіцерів оперативного рівня. Водночас він орієнтує дослідження на узгодження національного досвіду професійної військової освіти з підходами НАТО до освіти, підготовки, етики, лідерства, стійкості та lessons learned. Йдеться не про механічне копіювання зовнішніх моделей, а про їх науково обґрунтовану адаптацію до українського бойового, освітнього та інституційного контексту.

Таким чином, система принципів конкретизує методологічні підходи й забезпечує логічний зв'язок між назвою, метою, змістом і висновками статті. Саме через ці принципи методологічна рамка набуває прикладного значення для подальшого визначення критеріїв, показників, діагностичних процедур, педагогічних умов і експериментальної методики розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня.

**Висновки.** Трансформація професійної військової освіти України, зумовлена повномасштабною війною, курсом на взаємосумісність зі структурами НАТО та потребою у професіоналізації підготовки офіцерських кадрів, актуалізує необхідність методологічного переосмислення дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня. Установлено, що така проблематика не може бути повноцінно розкрита в межах одного підходу, а вимагає інтеграції системного, компетентнісного, контекстного, суб'єктно-діяльнісного, андрагогічного та аксіологічного підходів.

Обґрунтовано систему укрупнених принципів дослідження розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня: науковості, доказовості та методологічної обґрунтованості; системності й цілісності; професійно-оперативної контекстуалізації; інтеграції теорії, практики та бойового досвіду;

суб'єктності та андрагогічної доцільності; етико-рефлексивної спрямованості; адаптивності та взаємосумісності. Зазначені принципи виконують регулятивну функцію, оскільки визначають логіку добору теоретичних положень, методів, діагностичних процедур, критеріїв і показників, а також задають методологічні орієнтири для подальшого моделювання педагогічної системи розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня.

Уточнено, що лідерська компетентність офіцера оперативного рівня є інтегрованим складником його військово-професійної компетентності, що виявляється у здатності й готовності організувати та спрямовувати спільну діяльність військових колективів, приймати обґрунтовані рішення, забезпечувати взаємодію, довіру, стійкість і керованість у складному оперативному середовищі. Такий підхід дозволяє уникнути звуження поняття лише до «лідерського впливу» і водночас зберегти його військово-професійний, діяльнісний, ціннісний та рефлексивний зміст.

Конкретизовано структуру лідерської компетентності через ціннісно-мотиваційний, когнітивний, операційно-управлінський, комунікативно-координаційний та рефлексивно-особистісний компоненти. Зазначені компоненти доцільно розглядати як взаємопов'язану систему, що формується в освітньому середовищі професійної військової освіти та виявляється у реальних або змодельованих ситуаціях оперативної діяльності.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропонована методологічна рамка може бути використана для розроблення критеріїв і показників діагностування лідерської компетентності, обґрунтування педагогічних умов її розвитку, проектування змісту освітніх компонентів, добору активних методів навчання та побудови інструментарію експериментальної перевірки. Перспективу подальших досліджень становить створення моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня та її емпірична перевірка в освітньому середовищі професійної військової освіти.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Gonzalez, J., & Wagenaar, R. (Eds.). (2005). Tuning educational structures in Europe II: Universities' contribution to the Bologna Process. University of Deusto & University of Groningen. URL: [https://ehea.info/media.ehea.info/file/Tuning\\_project/93/2/Tuning-Phase2-Final-Report\\_575932.pdf](https://ehea.info/media.ehea.info/file/Tuning_project/93/2/Tuning-Phase2-Final-Report_575932.pdf)
2. Бойко, О. В. (2020). Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок. 667 с.
3. NATO. (2023). Russian War Against Ukraine lessons learned curriculum guide. URL: <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/231208-RusWar-Ukraine-Lessons-Curriculum-Guide-en.pdf>
4. NATO. (2024, July 19). Leadership and ethics reference curriculum. URL: <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf>
5. NATO. (2025a, February 28). Defence Education Enhancement Programme (DEEP). URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/defence-education-enhancement-programme-deep>

6. NATO. (2025b, February 21). NATO launches the Resilience Reference Curriculum. URL: <https://www.nato.int/en/news-and-events/articles/news/2025/02/21/nato-launches-the-resilience-reference-curriculum>
7. Пасько, М. (2025). Лідерська компетентність офіцерів військ зв'язку та кібербезпеки: сутність, структура і зміст. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогічні науки, 42(3), 127–143. DOI: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v42i3.1942>. URL: <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbirnyk/article/view/1942>
8. Кримець, Л. В., Грилюк, С. М., Недвига, О. В., & Саєнко, О. О. (2024). Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. Вісник Національного університету оборони України, 1(77), 90–101. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101>. URL: <https://visnyk.nuou.org.ua/article/view/292918>
9. Міністерство оборони України. (2024, 18 грудня). Україна подасть заявку на сертифікацію курсів професійної військової освіти за стандартами НАТО. URL: <https://mod.gov.ua/news/ukrayina-podast-zayavku-na-sertifikacziyu-kursiv-profesijnoi-vijskovoyi-osviti-za-standartami-nato>
10. Міністерство оборони України. (2025а, 16 квітня). Міноборони долучилося до оновлення стандартів НАТО з питань освіти і підготовки. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-doluchilosya-do-onovlennya-standartiv-nato-z-pitan-osviti-i-pidgotovki>
11. Міністерство оборони України. (2025b, 30 квітня). НАТО проведе інституційний аудит системи військової освіти в Україні. URL: <https://mod.gov.ua/news/nato-provede-institucijnij-audit-sistemi-vijskovoyi-osviti-v-ukrayini>
12. Міністерство оборони України. (2025с, 20 травня). Міноборони отримало від НАТО критерії для інституційного аудиту системи військової освіти. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-otrimalo-vid-nato-kriteriyi-dlya-institucijnogo-auditu-sistemi-vijskovoyi-osviti>
13. Міністерство оборони України. (2026). Військова освіта. URL: <https://mod.gov.ua/vijskova-osvita>
14. Міністерство оборони України. (2026, 16 січня). Україна, попри виклики війни, досягла значного прогресу в професіоналізації військової освіти – експерти НАТО. URL: <https://mod.gov.ua/news/ukrayina-popri-vikliki-vijni-dosyagla-znachnogo-progresu-v-profesionalizacziyi-vijskovoyi-osviti-eksperti-nato>
15. Олійник, Л. В. (2010). Компетентнісний підхід як необхідна умова сучасної освіти у військовому університеті. Проблеми освіти. Науковий збірник Інституту інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, 65, 43–48.
16. Олійник, Л. В. (2005). Професійна компетентність майбутніх офіцерів-зв'язківців: психолого-педагогічний аспект. Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 1, 166–171.
17. Храбан, Т. Є., & Храбан, М. І. (2024). Лідерство як передумова ефективного навчання у системі вищої військової освіти. Вісник Національного університету оборони України, 1(77), 165–172. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-165-172>. URL: <https://visnyk.nuou.org.ua/article/view/291572>
18. Ягупов, В. В., Лиман, Р. М., & Білошицький, В. В. (2024). Сутність, структура і зміст лідерської компетентності як провідного компонента військово-професійної компетентності сучасного офіцера за досвідом країн НАТО. Молодь і ринок, 4(224), 49–61. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.304403>. URL: <https://mir.dspu.edu.ua/article/view/304403>

## REFERENCES

1. Gonzalez, J., & Wagenaar, R. (Eds.). Tuning educational structures in Europe II: Universities' contribution to the Bologna Process. University of Deusto & University of Groningen, 2005.

- URL: [https://ehea.info/media.ehea.info/file/Tuning\\_project/93/2/Tuning-Phase2-Final-Report\\_575932.pdf](https://ehea.info/media.ehea.info/file/Tuning_project/93/2/Tuning-Phase2-Final-Report_575932.pdf) (in English).
2. Boiko, O. V. Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh syl Ukrainy: monohrafiia [Theory and methods of forming leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine: monograph]. Zhytomyr: Vyd. O. O. Yevenok, 2020. 667 s. (in Ukrainian).
  3. NATO. Russian War Against Ukraine lessons learned curriculum guide. 2023. URL: <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/231208-RusWar-Ukraine-Lessons-Curriculum-Guide-en.pdf> (in English).
  4. NATO. Leadership and ethics reference curriculum. 19 July 2024. URL: <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf> (in English).
  5. NATO. Defence Education Enhancement Programme (DEEP). 28 February 2025. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/defence-education-enhancement-programme-deep> (in English).
  6. NATO. NATO launches the Resilience Reference Curriculum. 21 February 2025. URL: <https://www.nato.int/en/news-and-events/articles/news/2025/02/21/nato-launches-the-resilience-reference-curriculum> (in English).
  7. Pasko, M. Liderska kompetentnist ofitseriv viisk zviazku ta kiberbezpeky: sutnist, struktura i zmist [Leadership competence of communications and cybersecurity officers: essence, structure and content]. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: pedahohichni nauky. 2025. T. 42. № 3. S. 127–143. DOI: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v42i3.1942>. URL : <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbirnyk/article/view/1942> (in Ukrainian).
  8. Krymets, L. V., Hryliuk, S. M., Nedyvyha, O. V., & Saienko, O. O. Moralni yakosti viiskovoho lidera v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny v konteksti formuvannia moralnoi hotovnosti [Moral qualities of a military leader in the conditions of the Russian-Ukrainian war in the context of forming moral readiness]. Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy. 2024. T. 77. № 1. S. 90–101. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101>. URL: <https://visnyk.nuou.org.ua/article/view/292918> (in Ukrainian).
  9. Ministerstvo oborony Ukrainy. Ukraina podast zaiavku na sertyfikatsiiu kursiv profesiinoi viiskovoi osvity za standartamy NATO [Ukraine will apply for certification of professional military education courses according to NATO standards]. 18 hrudnia 2024 r. URL: <https://mod.gov.ua/news/ukrayina-podast-zayavku-na-sertifikacziyu-kursiv-profesijnoyi-vijskovoyi-osviti-za-standartami-nato> (in Ukrainian).
  10. Ministerstvo oborony Ukrainy. Minoborony doluchylosia do onovlennia standartiv NATO z pytan osvity i pidhotovky [The Ministry of Defence joined the updating of NATO standards in education and training]. 16 kvitnia 2025 r. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-doluchilosya-do-onovlennya-standartiv-nato-z-pitan-osviti-i-pidgotovki> (in Ukrainian).
  11. Ministerstvo oborony Ukrainy. NATO provede instytutsiinyi audyt systemy viiskovoi osvity v Ukraini [NATO will conduct an institutional audit of the military education system in Ukraine]. 30 kvitnia 2025 r. URL: <https://mod.gov.ua/news/nato-provede-instituczijnij-audit-sistemi-vijskovoyi-osviti-v-ukrayini> (in Ukrainian).
  12. Ministerstvo oborony Ukrainy. Minoborony otrymalo vid NATO kryterii dlia instytutsiinoho audytu systemy viiskovoi osvity [The Ministry of Defence received NATO criteria for the institutional audit of the military education system]. 20 travnia 2025 r. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-otrimalo-vid-nato-kryteriyi-dlya-instituczijnogo-audit-sistemi-vijskovoyi-osviti> (in Ukrainian).
  13. Ministerstvo oborony Ukrainy. Viiskova osvita [Military education]. 2026. URL: <https://mod.gov.ua/vijskova-osvita> (in Ukrainian).
  14. Ministerstvo oborony Ukrainy. Ukraina, popry vyklyky viiny, dosiahla znacnoho prohresu v profesionalizatsii viiskovoi osvity – eksperty NATO [Ukraine, despite the challenges of war, professionalization of military education – NATO experts]

- has achieved significant progress in the professionalization of military education – NATO experts]. 16 sichnia 2026 r. URL: <https://mod.gov.ua/news/ukrayina-popri-vikliki-vijni-dosyagla-znachnogo-progresu-v-profesionalizacziyi-vijskovoyi-osviti-eksperti-nato> (in Ukrainian).
15. Oliinyk, L. V. Kompetentnisnyi pidkhid yak neobkhidna umova suchasnoi osvity u viiskovomu universyteti [Competence-based approach as a necessary condition of modern education in a military university]. *Problemy osvity. Naukovyi zbirnyk Instytutu innovatsiinykh tekhnolohii i zmistu osvity MON Ukrainy*. 2010. Vyp. 65. S. 43–48 (in Ukrainian).
  16. Oliinyk, L. V. Profesiina kompetentnist maibutnikh ofitseriv-zviazkivtsiv: psykholoho-pedahohichnyi aspekt [Professional competence of future communications officers: psychological and pedagogical aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats Viiskovoho instytutu Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. 2005. № 1. S. 166–171 (in Ukrainian).
  17. Khraban, T. Ye., & Khraban, M. I. Liderstvo yak peredumova efektyvnoho navchannia u systemi vyshchoi viiskovoi osvity [Leadership as a prerequisite for effective learning in the system of higher military education]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy*. 2024. T. 77. № 1. S. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-165-172>. URL : <https://visnyk.nuou.org.ua/article/view/291572> (in Ukrainian).
  18. Yahupov, V. V., Lyman, R. M., & Biloshytskyi, V. V. Sutnist, struktura i zmist liderskoi kompetentnosti yak providnoho komponenta viiskovo-profesiinoi kompetentnosti suchasnoho ofitsera za dosvidom krain NATO [Essence, structure and content of leadership competence as a leading component of the military-professional competence of a modern officer based on the experience of NATO countries]. *Molod i rynok*. 2024. № 4 (224). S. 49–61. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.304403>. URL : <https://mir.dspu.edu.ua/article/view/304403> (in Ukrainian).