

- Kucheriavyi, A.O. (2014). *Management of Independent Educational Activity of Future Lawyers*: monograph. Cherkasy: Chabanenko Yu.A. 344 p. [in Ukr.].
- Nychkalo, N.H. (2004). Modern world trends, Ukrainian realities and prospects of scientific support for quality education. *Quality Education in a Multiethnic Society*: proceedings of the regional seminar. Kyiv: Sfera: 35–45. [in Ukr.].
- The procedure for conducting military training of citizens of Ukraine under the reserve officer training program: approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01.02.2012 No. 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/48-2012-%D0%BF>. [in Ukr.].
- On the decision of the National Security and Defence Council of Ukraine dated March 25, 2021 “On the Military Security Strategy of Ukraine”: Decree of the President of Ukraine dated March 25, 2021 No. 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>. [in Ukr.].
- Torichnyi, O.V. (2013). *Theoretical and Methodological Foundations of Formation of Military-Special Competence of Future Border Guard Officers in the Learning Process*: extended abstract of Doctor’s thesis: 13.00.02. Kyiv. 38 p. [in Ukr.].
- Yahupov, V.V. (2002). *General Didactic Foundations of Training Conscripts of the Armed Forces of Ukraine*: extended abstract of Doctor’s thesis: 13.00.04. Kyiv. 26 p. [in Ukr.].

OLIINYK Leonid

Doctor Sciences of Pedagogy, Senior Researcher,
Head of the Scientific and Methodological Department for Analysis and Forecasting of Educational Activities,
Scientific and Methodological Center for the Organization and Implementation of Educational Activities,
National Defence University of Ukraine.

TECHNOLOGICAL APPROACH TO THE FORMATION OF MILITARY-SPECIAL COMPETENCIES OF RESERVE OFFICERS UNDER CONDITIONS OF INTENSIVE RETRAINING IN HIGHER MILITARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Summary. The article substantiates a technological approach to the formation of military-special competencies of reserve officers under conditions of intensive retraining in higher military educational institutions. The relevance of the study is determined by the need of the security and defence sector of Ukraine for a trained military reserve capable of performing service and combat tasks in conditions of uncertainty, limited time, rapid changes in the operational and tactical situation, and high intensity of combat operations.


The article clarifies the essence of military-special competencies of reserve officers as an integrated result of professional military training, which combines military-theoretical knowledge, practical skills, the ability to command a unit, analyse the combat situation, make decisions, organize interaction, use weapons and military equipment, and perform service and combat functions responsibly. It is proved that intensive retraining in higher military educational institutions should not be reduced to a shortened presentation of educational material. It requires a specially designed pedagogical technology that ensures diagnostics of the initial level of trainees, selection of practice-oriented content, application of active teaching


methods, modelling of service and combat situations, monitoring of learning outcomes, reflection and correction of the educational process.

The proposed technological logic includes target-diagnostic, content-intensive, practice-modelling, control-reflective and analytical-corrective stages. It is emphasized that the effectiveness of this technology depends on the connection between the content of retraining and real military practice, the use of the experience of the Russian-Ukrainian war, tactical tasks, case studies, group work, decision-making exercises, after-action review and a system of formative assessment.

Keywords: military-special competencies of reserve officers; intensive retraining; higher military educational institutions; military education; technological approach; pedagogical technology; practical training; competence-based approach; reserve officers; professional military training.


Одержано редакцією 26.03.2026
Прийнято до публікації 08.04.2026

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2026-2-99-107>

 <https://orcid.org/0000-0002-7718-3488>

САВІНА Інна

кандидатка педагогічних наук, старша викладачка кафедри історії війн та воєнного мистецтва,
Національний університет оборони України

 Savina_Inna@ukr.net

УДК 378.147:355.23:316.46(045)

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

У статті обґрунтовано технологію розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня на курсах Л-3 у системі професійної військової освіти.

Актуальність дослідження зумовлена трансформацією військової освіти України, необхідністю підготовки військових лідерів, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність в органах військового управління, організувати штабну взаємодію, ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та

забезпечувати результативність дій в об’єднаних операціях.

На основі аналізу освітньої програми курсу офіцерів об’єднаних штабів оперативного рівня Л-3, Каталогу військово-професійних компетентностей військових фахівців офіцерського, сержантського і старшинського складу та сучасних підходів до технологізації військової освіти уточнено зміст поняття “лідерська компетентність офіцера оперативного рівня”. Її розглянуто як інтегральну професійну здатність

використовувати лідерські якості, сучасні концепції військового лідерства, критичне мислення, організаційні вміння та досвід управлінської діяльності для ухвалення обґрунтованих рішень, позитивного впливу на підлеглих і колег, організації діяльності підрозділів та органів військового управління, забезпечення штабної взаємодії й реалізації принципів місії командування.

Обґрунтовано технологічний підхід до розвитку лідерської компетентності слухачів L-Такий 3, який розкрито за допомогою порівняльної характеристики традиційного і технологічного підходів до організації означеного процесу.

Визначено п'ять взаємопов'язаних компонентів технологічного підходу: мотиваційно-цільовий, змістово-компетентнісний, операційно-діяльнісний, діагностично-рефлексивний та коригувально-результативний.

Аргументовано, що технологія розвитку забезпечує перехід від фрагментарного засвоєння знань про військове лідерство до цілеспрямованого розвитку здатності офіцера оперативного рівня діяти в умовах штабної взаємодії, оперативного планування, міжвидової координації, критичного аналізу інформації та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення змісту, форм і методів підготовки офіцерів оперативного рівня на курсах L-3.

Ключові слова: лідерська компетентність; офіцер оперативного рівня; професійна військова освіта; курси L-3; технологія розвитку лідерства; військове лідерство; оперативне лідерство; Mission Command; критичне мислення; організаційні вміння; об'єднаний штаб; командно-штабне тренування; військове управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні умови функціонування сектору безпеки і оборони України зумовляють необхідність якісного оновлення підходів до професійної військової освіти, насамперед у частині підготовки офіцерів оперативного рівня. Досвід російсько-української війни, зростання складності операційного середовища, потреба у забезпеченні міжвидової та міжвидомчої взаємодії, застосуванні процедур оперативного планування за стандартами НАТО, а також необхідність ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності актуалізують проблему розвитку лідерської компетентності офіцерів, здатних діяти не лише як командири, а і як організатори штабної діяльності, координатори об'єднаних зусиль та носії сучасної культури військового управління.

Особливого значення ця проблема набуває у контексті курсів професійної військової освіти L-3, що спрямовані на підготовку офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня. В освітній програмі курсу L-3 визначено, що її метою є підготовка військових кадрів у сфері національної безпеки та

оборони оперативного рівня, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність в органах військового управління складових сектору безпеки і оборони. Предметом освітньої програми визначено професійну діяльність військових лідерів оперативного рівня, а основним фокусом – набуття професійних компетентностей професійної кваліфікації “офіцер оперативного рівня”. Отже, розвиток лідерської компетентності слухачів L-3 є не другорядним елементом підготовки, а однією з основних умов досягнення програмних результатів професійної військової освіти.

Аналіз змісту освітньої програми L-3 засвідчує, що лідерська підготовка інтегрована у різні складові підготовки офіцера оперативного рівня. Водночас модуль “Військове лідерство і командування” безпосередньо спрямований на розвиток слухачів як адаптивних лідерів, здатних обіймати командні та штабні посади оперативного рівня на підставі аналізу теорії і практик лідерства. У межах цього модуля передбачено вивчення концептуальних положень військового лідерства, порівняння прямого та оперативного лідерства, самоаналіз власних лідерських атрибутів, інтерпретацію концепції Mission Command, аналіз токсичного лідерства, розвиток критичного мислення, ведення переговорів та виконання індивідуального проєкту “Мій шлях військового лідера”.

Важливо, що оновлений Каталог військово-професійних компетентностей військових фахівців офіцерського, сержантського і старшинського складу конкретизує зміст лідерської компетентності для оперативного рівня військової освіти. У ньому визначено здатність використовувати лідерські якості, сучасні концепції лідерства, критичне мислення та організаційні вміння для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і організації діяльності підрозділів у системі військового управління на оперативному рівні. Це положення є принципово важливим для нашого дослідження, оскільки воно дає підстави розглядати лідерську компетентність офіцера оперативного рівня не лише як сукупність особистісних рис або здатність впливати на підлеглих, а як інтегральну професійну здатність, що поєднує лідерство, критичне мислення, організаційні вміння, управлінське рішення, штабну взаємодію та відповідальність за результат у складному операційному середовищі.

Водночас слід урахувати, що оновлений Каталог військово-професійних компетентностей передбачає подальшу деталізацію підготовки офіцерів оперативного рівня через освітню програму курсу офіцерів

об'єднаних штабів оперативного рівня L-3, освітню програму курсу офіцерів штабів армійських корпусів L-3A та освітню програму курсу офіцерів об'єднаних штабів L-3B. Для L-3A основну увагу приділено на здатності застосовувати лідерські якості й практичні організаційні здібності, які необхідні для призначення на посаду в штабі армійського корпусу або рівнозначному органі військового управління, а для L-3B – на здатності використовувати лідерські якості, сучасні концепції лідерства, критичне мислення та організаційні вміння для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і організації діяльності підрозділів у системі військового управління на оперативному рівні. Оскільки на момент підготовки цієї статті освітній процес ще здійснюється за чинною програмою L-3, положення нового Каталогу розглядаються нами як перспективний нормативно-змістовий орієнтир для подальшого оновлення технологічної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня.

Сучасний стан дослідження проблеми свідчить про зростання уваги науковців до питань військового лідерства, професійної військової освіти та розвитку лідерських якостей офіцерів. У педагогічній науці вже напрацьовано підходи до розуміння технологізації професійної підготовки військових фахівців. Зокрема, у працях, присвячених розвитку психолого-педагогічної готовності майбутніх магістрів військово-соціального управління, педагогічна технологія розглядається як теоретично обґрунтована система організації навчально-виховного процесу, що забезпечує досягнення визначених освітніх результатів через мотиваційно-цільовий, змістовий, операційно-діяльнісний і діагностичний компоненти. (Бойко, 2020; Діденко, Костюченко, 2022). Такий підхід є цінним для нашого дослідження, оскільки дозволяє розглядати розвиток лідерської компетентності не як стихійний процес накопичення досвіду, а як цілеспрямовану, поетапну й керовану педагогічну систему.

В українському науково-педагогічному дискурсі проблема розвитку лідерської компетентності офіцерів досліджується в різних аспектах. Зокрема, О. Бойко обґрунтував теоретичні й методичні засади розвитку лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України у вищих військових навчальних закладах, акцентуючи увагу на компетентнісному, суб'єктно-діяльнісному, контекстному та ціннісному підходах до професійної підготовки офіцерів (Бойко, 2020). О. Діденко та М. Костюченко розглянули лідерську компетентність як предмет наукових досліджень, систематизувавши підходи до розуміння феномена

лідерства в освітньому й професійному контекстах (Діденко, Костюченко, 2022). Л. Олійник, А. Білюга, І. Савіна та В. Стретович дослідили розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти, підкресливши значення багатосуб'єктної взаємодії, етики, довіри, координації функціональних напрямів і комунікативного впливу в діяльності офіцера оперативного рівня (Олійник та ін., 2025). Я. Репетуша здійснив експериментальну перевірку ефективності моделі розвитку лідерської компетентності майбутніх офіцерів оперативного рівня, що підтверджує актуальність пошуку дієвих педагогічних механізмів її розвитку в системі військової освіти (Репетуша, 2024).

Проблема окремих складових лідерської компетентності також розглядається в працях А. Вітченка, який обґрунтував використання комунікативно-етикетного коучингу для розвитку лідерської комунікативної компетентності слухачів ВВНЗ (Вітченко, 2025), та Д. Бондарева, який дослідив психолого-педагогічні аспекти розвитку лідерської компетентності офіцера, зокрема через тренінги, моделювання управлінських ситуацій і рефлексивні практики (Бондарев, 2025).

Зарубіжні дослідження й нормативно-методичні документи також підтверджують доцільність технологічного підходу до розвитку військового лідерства. У працях Т. Dvir, D. Eden, B. Avolio та B. Shamir доведено вплив тренінгу трансформаційного лідерства на розвиток послідовників і результативність діяльності у військовому середовищі (Dvir et al., 2002). L. Hardy, C. Arthur, G. Jones та ін. дослідили зв'язок трансформаційної поведінки лідерів із психологічними та навчальними результатами військових рекрутів (Hardy et al., 2010). M. Kirchner і M. Akdere узагальнили стратегії розвитку військового лідерства в армії США, серед яких особливого значення набувають наставництво, коучинг, рольові вправи, практикоорієнтоване навчання та розвивальний зворотний зв'язок (Kirchner, Akdere, 2017). У дослідженні RAND щодо 360-градусного оцінювання у військовій сфері зазначено, що такий інструмент доцільно використовувати насамперед для розвитку лідерів, коучингового супроводу та розвитку індивідуальної мети самовдосконалення (Hardison et al., 2015).

Додаткового значення для обґрунтування технологічних засад розвитку лідерської компетентності набуває підхід, у якому педагогічна технологія військової підготовки описується через мотиваційну, проєктувально-планувальну, змістово-компетентнісну, комунікативно-перетворюю-

вальну, моніторингову та коригувально-управлінську складові. У цьому підході особлива увага приділяється компетентнісній моделі підготовки, діагностичності результатів, інтерактивним педагогічним технологіям, кейс-методу, моніторингу якості підготовки та коригуванню освітнього процесу на основі зворотного зв'язку. Саме ці положення можуть бути адаптовані до побудови технологічної моделі розвитку лідерської компетентності слухачів L-3.

Водночас близькі за тематикою наукові праці переважно зосереджені або на загальних питаннях військового лідерства, або на формуванні лідерських якостей майбутніх офіцерів тактичного рівня. Так, Ю. Риндін у своєму дослідженні запропонував технологічні засади розвитку військового лідерства майбутніх офіцерів розвідки у процесі курсової підготовки у ВВНЗ. Водночас зазначене дослідження зорієнтоване на тактичний рівень, специфіку діяльності розвідувального підрозділу та курси L-1B/L-1C. Натомість предметом цієї статті є технологічний підхід до розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня на курсах L-3, що пов'язано з діяльністю в об'єднаних штабах, оперативним плануванням, міжвидовою взаємодією, організацією управлінських процесів та реалізацією принципів місійного командування.

Отже, аналіз сучасного стану проблеми дає підстави стверджувати, що у національній військово-педагогічній науці вже сформовано певне теоретичне підґрунтя для дослідження військового лідерства та технологізації професійної підготовки. Водночас недостатньо розкритою залишається проблема саме технологічного забезпечення розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня на курсах L-3. Потребують уточнення зміст поняття «лідерська компетентність офіцера оперативного рівня», структура технологічної моделі її розвитку, а також педагогічні механізми поєднання лідерської підготовки з оперативним плануванням, штабною взаємодією, критичним мисленням, роботою в синдикатах, командно-штабними тренуваннями, моделюванням управлінських ситуацій і рефлексивним аналізом лідерської поведінки.

Таким чином, актуальність дослідження визначається суперечністю між зростаючими вимогами до лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня, зафіксованими в освітній програмі L-3 та Каталогі військово-професійних компетентностей, і недостатньою розробленістю цілісної технології розвитку в системі професійної військової освіти.

Метою статті є теоретичне обґрунтування розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня на курсах L-3 у системі професійної військової освіти шляхом порівняльного аналізу традиційного і технологічного підходів до організації цього процесу з урахуванням вимог освітньої програми L-3.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання визначених завдань використано комплекс теоретичних методів дослідження. Зокрема, застосовано аналіз науково-педагогічної літератури з проблем військового лідерства, лідерської компетентності, професійної військової освіти та технологізації освітнього процесу; аналіз нормативно-освітніх документів, зокрема освітньої програми курсу офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня L-3 та Каталогів військово-професійних компетентностей; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційного і технологічного підходів до розвитку лідерської компетентності слухачів L-3.

Також використано систематизацію та узагальнення – для уточнення змісту поняття «лідерська компетентність офіцера оперативного рівня»; структурно-функціональний аналіз – для визначення основних компонентів технологічного підходу; педагогічне проектування – для обґрунтування логіки організації процесу розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня в освітньому процесі курсів L-3. При обґрунтуванні технологічних засад дослідження враховано положення про поетапність, цілеспрямованість, діагностувальність, практикоорієнтованість і коригованість технології лідерської підготовки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня на курсах L-3 доцільно розглядати крізь призму технологічного підходу, оскільки йдеться не лише про засвоєння слухачами окремих знань з теорії лідерства, а про цілеспрямоване проектування освітнього процесу, результатом якого має стати здатність офіцера діяти як військовий лідер в умовах складного операційного середовища. Такий підхід передбачає чітке визначення мети, змісту, методів, форм організації навчання, інструментів оцінювання, механізмів зворотного зв'язку та коригування освітньої діяльності.

У науково-педагогічному контексті технологія розвитку лідерської компетентності розглядається як упорядкована система дій, що забезпечує досягнення заздалегідь визначеної освітньої мети. У базовому дослідженні, присвяченому технології розвитку лідерської компетентності і розглядається як теоретично обґрунтована навчально-

виховна система, що забезпечує ефективну реалізацію освітньої мети завдяки послідовному поєднанню мотиваційно-цільового, змістового, операційно-діяльнісного та діагностичного компонентів. У контексті військової підготовки цей підхід доповнюється мотиваційною, проєктувально-планувальною, змістово-компетентнісною, комунікативно-перетворювальною, моніторинговою та коригувально-управлінською складовими педагогічної технології.

З огляду на це, технологію навчання у системі професійної військової освіти доцільно визначити як теоретично обґрунтовану, цілеспрямовану, поетапну й відтворювану систему проєктування, організації, реалізації, моніторингу та коригування освітньої взаємодії, спрямовану на досягнення визначених результатів навчання у вигляді розвитку лідерської компетентності в слухачів.

Особливість технології розвитку лідерської компетентності слухачів L-3 полягає в тому, що ця компетентність не може розвиватися лише за допомогою лекційного викладу матеріалу або фрагментарного ознайомлення з теоріями лідерства. Вона потребує поєднання теоретичного осмислення, самоаналізу, практичного відпрацювання управлінських ситуацій, роботи в групах, моделювання операційного середовища, прийняття рішень, командно-штабних тренувань і рефлексивного аналізу власної лідерської поведінки.

Освітня програма курсу офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня L-3 створює належне підґрунтя для реалізації такого підходу. Її метою визначено підготовку військових кадрів оперативного рівня, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність в органах військового управління складових сектору безпеки і оборони. Предметом програми є професійна діяльність військових лідерів оперативного рівня, а основним фокусом – набуття професійних компетентностей кваліфікації «офіцер оперативного рівня».

Отже, лідерська компетентність офіцера оперативного рівня може бути визначена як інтегральна професійна здатність використовувати лідерські якості, сучасні концепції військового лідерства, критичне мислення, організаційні вміння та досвід управлінської діяльності для ухвалення обґрунтованих рішень, позитивного впливу на підлеглих і колег, організації діяльності підрозділів та органів військового управління, забезпечення штабної взаємодії, реалізації принципів місійного командування й досягнення результатів в умовах складного операційного середовища.

Зарубіжний досвід професійної військової освіти підтверджує, що розвиток лідерської компетентності офіцера оперативного рівня має ґрунтуватися на поєднанні концептуальної підготовки, практичного досвіду, рефлексії та системного зворотного зв'язку. У доктрині Армії США ADP 6-22 "Army Leadership and the Profession" лідерство розглядається через модель вимог до лідера, що поєднує атрибути й компетентності, а також підкреслює зв'язок лідерства з професійною етикою, характером, інтелектом, розвитком підлеглих і досягненням результату (ADP, 2019). Довідкова програма NATO DEEP Generic Officer Professional Military Education Reference Curriculum орієнтує професійну військову освіту на послідовний розвиток офіцера як професіонала, здатного діяти в складному безпечовому середовищі, що узгоджується з компетентнісною логікою курсів L-3 (NATO, 2011).

Особливе значення для підготовки офіцерів оперативного рівня має концепція Mission Command, яка в зарубіжній військовій освіті використовується не лише як доктринальний принцип командування, а і як педагогічний підхід до розвитку самостійності, ініціативи, відповідальності та здатності діяти відповідно до замислу старшого командира. Р. Sanders, аналізуючи впровадження Mission Command у військову освіту США, наголошує, що цей підхід має бути інтегрованим у навчальний процес, зокрема через обговорення, ситуаційні завдання, практичне прийняття рішень і рефлексію (Sanders, 2016). Британський Army Leadership Code акцентує увагу на поведінкових індикаторах військового лідера: вести особистим прикладом, заохочувати мислення, вимагати високих результатів, підтримувати впевненість команди, враховувати сильні та слабкі сторони підлеглих і працювати на досягнення командної мети (Army leadership code, 2015). Ці підходи можуть бути адаптовані до курсів L-3 через роботу в синдикатах, командно-штабні тренування, аналіз управлінських рішень, моделювання операційного середовища, after-action review та індивідуальні програми розвитку лідера.

Важливо підкреслити, що для офіцера оперативного рівня лідерська компетентність має інший зміст, ніж для командира тактичного підрозділу. Якщо на тактичному рівні основний акцент робиться на безпосередньому впливі на підлеглих і організації діяльності підрозділу, то на оперативному рівні лідерство пов'язане з організацією діяльності штабу, координацією дій компонентів сил оборони, застосуванням процедур оперативного планування, забезпеченням міжвидової взаємодії, ухваленням

управлінських рішень у складному й динамічному операційному середовищі.

Зміст освітньої програми L-3 підтверджує, що розвиток лідерської компетентності слухачів має здійснюватися не ізольовано, а в тісному зв'язку з усією системою професійної військової підготовки. Зокрема, модуль “Військове лідерство і командування” спрямований на розвиток слухачів як адаптивних лідерів, здатних обіймати командні та штабні посади оперативного рівня. У межах цього модуля передбачено вивчення концептуальних положень військового лідерства, порівняння прямого та оперативного лідерства, створення психологічного портрету військового керівника,

самоаналіз власних лідерських атрибутів, осмислення концепції Mission Command, розвиток критичного мислення, вироблення обґрунтованих пропозицій щодо розв'язання проблемних питань у колективі.

З огляду на це, розвиток лідерської компетентності слухачів L-3 доцільно розглядати як технологічний підхід. З метою розкриття специфіки технологічного підходу здійснено порівняльну характеристику традиційного й технологічного підходів до розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня, результати якої наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика
традиційного і технологічного підходів
розвитку лідерської компетентності слухачів L-3

Компонент	Традиційний підхід	Технологічний підхід
Мотиваційно-цільовий	Мета розвитку лідерських якостей визначається переважно шляхом загальної вимоги освітньої програми та змісту окремих навчальних тем. Мотивація слухачів розглядається як допоміжний чинник і не завжди пов'язується з досвідом офіцера, його майбутніми функціями та професійною траєкторією розвитку.	Мета розвитку лідерської компетентності чітко визначається шляхом очікуваних результатів навчання, вимоги ОПП L-3 і Каталогу військово-професійних компетентностей. Мотивація слухача розвивається шляхом усвідомлення ролі офіцера оперативного рівня як військового лідера, здатного впливати на підлеглих і колег, організувати діяльність, ухвалювати управлінські рішення та діяти в умовах невизначеності.
Змістово-компетентнісний	Зміст освітньої діяльності зосереджується переважно на теоретичних положеннях військового лідерства, загальних характеристиках лідера, стилях керівництва та окремих аспектах управління підрозділом. Зв'язок лідерської підготовки з оперативним плануванням, штабною взаємодією, Mission Command, ОРР/MDMP та об'єднаними операціями може бути недостатньо вираженим.	Зміст розвитку лідерської компетентності інтегрується з модулями військового лідерства і командування, оперативного планування, об'єднаних операцій, реагування на кризу, медіакомунікацій, проєктного менеджменту та командно-штабного тренування. Особлива увага приділяється сучасним концепціям лідерства, Mission Command, критичному мисленню, організаційним умінням, роботі в об'єднаному штабі, міжвидовій взаємодії та прийняттю рішень на оперативному рівні.
Операційно-діяльнісний	Основними освітніми формами залишаються лекції, семінари, обговорення теоретичних питань та індивідуальні завдання. Практичне відпрацювання лідерської поведінки, управлінських рішень і штабної взаємодії має епізодичний характер і не завжди моделює реальні умови діяльності офіцера оперативного рівня.	Освітня діяльність організується за допомогою інтерактивних лекцій, роботи в синдикатах, тренінгів, сократівським семінарам, груповим та індивідуальним проєктам, командно-штабним тренуванням, моделюванням управлінських ситуацій, кейсам, аналізу проблемних ситуацій і after-action review. Аналітико-вирішувальний, організаційно-штабний і симуляційний напрями реалізуються не як окремі компоненти, а як змістові лінії операційно-діялісного компонента.
Діагностувально-рефлексивний	Оцінювання результатів переважно зводиться до контролю знань, тестування, підсумкового оцінювання або перевірки виконання окремих завдань. Самооцінювання, взаємооцінювання та рефлексія лідерської поведінки мають обмежене застосування.	Діагностика спрямована на оцінювання не лише знань, а й проявів лідерської компетентності в діяльності. Використовуються самооцінювання, взаємооцінювання, експертна оцінка викладача, рефлексивні есе, аналіз участі в роботі синдикату, індивідуальне лідерське портфоліо, аналіз дій у командно-штабних тренуваннях і after-action review.

Компонент	Традиційний підхід	Технологічний підхід
Коригувально-результативний	Корекція навчального процесу здійснюється переважно після підсумкового контролю або за результатами загального аналізу успішності. Індивідуальна траєкторія розвитку слухача використовується обмежено, а результат часто ототожнюється з рівнем засвоєння знань.	Коригування є постійним елементом технологічного циклу. На основі результатів зворотного зв'язку уточнюються індивідуальна мета розвитку слухача, добираються додаткові кейси, ускладнюються сценарії моделювання, посилюється наставницький супровід, коригуються групові та індивідуальні завдання. Результатом є розвиток лідерської компетентності офіцера оперативного рівня як здатність застосовувати сучасні концепції лідерства, критично мислити, організовувати штабну взаємодію, ухвалювати обґрунтовані рішення та діяти в умовах складного операційного середовища.

Порівняльний аналіз засвідчує, що традиційний підхід розвитку лідерської компетентності слухачів L-3 переважно орієнтується на передачу знань про лідерство, засвоєння окремих понять і фрагментарне відпрацювання управлінських умінь. Його обмеження полягає в недостатній інтеграції лідерської підготовки з реальними завданнями офіцера оперативного рівня: організацією роботи об'єднаного штабу, оперативним плануванням, міжвидовою взаємодією, критичним аналізом інформації, ухваленням управлінських рішень і забезпеченням синергії компонентів сил оборони.

Натомість технологічний підхід забезпечує системність, діагностувальність і практикоорієнтованість розвитку лідерської компетентності. Його перевага полягає в тому, що процес підготовки проектується як послідовна система взаємопов'язаних компонентів: від постановки цілей і мотивації слухачів до практичного застосування лідерських умінь у змодельованих умовах штабної діяльності, моніторингу результатів, рефлексії та коригування індивідуальної траєкторії розвитку.

Отже, у межах цього дослідження доцільно говорити про технології розвитку лідерської компетентності слухачів L-3. Такий підхід ґрунтується на компетентнісному, діяльнісному, особистісно орієнтованому, рефлексивному та симуляційно-практичному підходах і передбачає поєднання змісту ОПП L-3, вимог Каталогу військово-професійних компетентностей, інтерактивних методів навчання, практичного досвіду слухачів, командно-штабних тренувань і системного зворотного зв'язку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження обґрунтовано, що розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня на курсах L-3 має розглядатися як цілеспрямований, поетапний і технологічно організований процес у системі професійної військової освіти. Встановлено, що лідерська

компетентність офіцера оперативного рівня не обмежується сукупністю особистісних лідерських якостей або здатністю безпосередньо впливати на підлеглих. Вона є інтегральною професійною здатністю, що поєднує сучасні концепції військового лідерства, критичне мислення, організаційні вміння, управлінську відповідальність, здатність до штабної взаємодії, ухвалення обґрунтованих рішень і реалізації принципів місійного командування в умовах складного операційного середовища.

Аналіз освітньої програми курсу офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня L-3 засвідчив, що вона має значний потенціал для розвитку зазначеної компетентності, оскільки орієнтована на підготовку військових лідерів оперативного рівня, здатних здійснювати ефективну управлінську діяльність в органах військового управління. Особливе значення мають модуль "Військове лідерство і командування", військово-професійна компетентність ВПК 1, програмні результати навчання, пов'язані з розвитком лідерських якостей, критичного мислення, організаційних умінь, а також використання таких форм і методів навчання, як інтерактивні лекції, робота в синдикатах, тренінги, сократівські семінари, індивідуальні та групові проекти, командно-штабні тренування й моделювання управлінських ситуацій.

У дослідженні здійснено порівняльну характеристику традиційного і технологічного підходів розвитку лідерської компетентності слухачів L-3. Визначено, що технологічний підхід має переваги перед традиційним, оскільки забезпечує цільову визначеність, компетентнісну орієнтованість, практикоорієнтованість, інтерактивність, зв'язок із діяльністю об'єднаного штабу, системне оцінювання, рефлексію та коригування індивідуальної траєкторії розвитку слухача. Його структуру доцільно розкривати через п'ять взаємопов'язаних компонентів: мотиваційно-цільовий, змістово-

компетентнісний, операційно-діяльнісний, діагностувально-рефлексивний і коригувально-результативний.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні повноцінної структурно-функціональної моделі розвитку лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня на курсах L-3, визначенні її етапів, педагогічних умов, критеріїв, показників і рівнів розвиненості лідерської компетентності, а також в експериментальній перевірці ефективності технологічного підходу в освітньому процесі професійної військової освіти. Особливого значення набуває адаптація технологічного підходу до положень нового Каталогу військово-професійних компетентностей, який передбачає подальшу деталізацію підготовки офіцерів оперативного рівня через освітні програми L-3А та L-3В.

Список бібліографічних посилань

- Бойко, 2020 – Бойко, О.В. (2020). Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України: монографія. Житомир: Видавець О.О. Євенок. 667 с.
- Бондарев, 2025 – Бондарев, Д.А. (2025). Формування лідерської компетентності офіцера: психолого-педагогічний підхід. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, 76: 75–83. Doi: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2025-76-75-83>.
- Вітченко, 2025 – Вітченко, А. (2025). Формування лідерської комунікативної компетентності слухачів ВВНЗ із використанням комунікативно-етикетного коучингу. *Військова освіта*, 1(51): 9–30. Doi: <https://doi.org/10.33099/2617-1775/2025-01/9-30>.
- Діденко, Костюченко, 2022 – Діденко, О., Костюченко, М. (2022). Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*, 29(2): 208–221. Doi: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046>.
- Каталог військово-професійних компетентностей, 2024 – Каталог військово-професійних компетентностей військових фахівців офіцерського, сержантського і старшинського складу: затверджений та ведений в дію наказом начальника Генерального штабу Збройних Сил України від 29 червня 2024 року № 97672/С. 20 с.
- Лиман, 2024 – Лиман, Р. (2024). Теоретичні та методичні засади розвитку лідерської компетентності офіцерів Збройних сил США. *Comparative Professional Pedagogy*, 14(2): 157–181. Doi: [https://doi.org/10.31891/2308-4081/2024-14\(2\)-15](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2024-14(2)-15).
- Олійник та ін., 2025 – Олійник, А.В., Білюга, А.Д., Савіна, І.О., Стретович, В.М. (2025). Розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти: педагогічний вимір проблеми. *Педагогічна Академія: наукові записки*, (25). Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18118756>.
- ОП L-3, 2025 – Освітня програма курсу професійної військової освіти курсу офіцерів об'єднаних штабів оперативного рівня (L-3). (2025). Національний університет оборони України.
- Репетуха, 2024 – Репетуха, Я.Д. (2024). Експериментальна перевірка ефективності моделі розвитку лідерської компетентності майбутніх офіцерів оперативного рівня. *Академічні візії*, 33. Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12620889>.
- Риндін, 2026 – Риндін, Ю.І. (2026). Технологія формування військового лідерства майбутніх офіцерів розвідки в процесі курсової підготовки у вищих військових навчальних закладах. *Теорія та методика навчання та виховання*, 60: 156–171. Doi: <https://doi.org/10.34142/23128046.2026.60.11>.
- Чернявський, 2025 – Чернявський, О. (2025). Огляд моделей підготовки лідерів у військовій освіті країн НАТО. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*, 84: 77–83. Doi: <https://doi.org/10.31652/2415-7872-2025-84-77-83>.
- ADP, 2019 – ADP 6-22. (2019). Army leadership and the profession. Washington, DC. 132 p.
- Dvir et al., 2002 – Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4): 735–744. Doi: <https://doi.org/10.5465/3069307>.
- Hardison et al., 2015 – Hardison, C.M., Zaydman, M., Oluwatola, O.A., Saavedra, A.R., Bush, T., Peterson, H., & Straus, S.G. (2015). 360-degree assessments: Are they the right tool for the U.S. military? *RAND*. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR998.html.
- Hardy et al., 2010 – Hardy, L., Arthur, C.A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A.J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1): 20–32. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.002>.
- Kirchner, Akdere, 2017 – Kirchner, M., Akdere, M. (2017). Military leadership development strategies: Implications for training in non-military organizations. *Industrial and Commercial Training*, 49(7/8): 357–364. Doi: <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0047>.
- Army leadership code, 2015 – The Army leadership code (2015): An introductory guide. 32 p. URL: https://www.army.mod.uk/media/2698/ac72021_the_army_leadership_code_an_introduutory_guide.pdf.
- NATO, 2011 – Generic officer professional military education reference curriculum. Canada: Kingston. 98 p.
- Sanders, 2016 – Sanders, P.R. (2016). Mission command in education. *Army University Press*, 4 March. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2016-Online-Exclusive-Articles/Mission-Command-in-Education/>.

References

- Boiko, O.V. (2020). Theory and methodology of forming leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine: Monograph. Zhytomyr: Publisher O.O. Evenok. 667 p. [in Ukr.].
- Bondariev, D.A. (2025). Formation of an officer's leadership competence: A psychological and pedagogical approach. *Modern information technologies and innovative teaching methods in the training of specialists: methodology, theory, experience, problems*, 76: 75–83. Doi: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2025-76-75-83> [in Ukr.].
- Vitchenko, A. (2025). Formation of leadership communicative competence of higher military educational institution students using communicative-etiquette coaching. *Military Education*, 1(51): 9–30. Doi: <https://doi.org/10.33099/2617-1775/2025-01/9-30> [in Ukr.].

- Didenko, O., & Kostuchenko, M. (2022). Leadership competence as a subject of scientific research. *Collection of scientific papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences*, 29(2): 208–221. Doi: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046>. [in Ukr.].
- Catalog of military-professional competencies of military specialists of officer, sergeant and non-commissioned officers: approved and put into effect by order of the Chief of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine dated June 29, 2024 No. 97672/S. 20 p. [in Ukr.].
- Lyman, R. (2024). Theoretical and methodological foundations for developing leadership competence of U.S. Armed Forces officers. *Comparative Professional Pedagogy*, 14(2): 157–181. Doi: [https://doi.org/10.31891/2308-4081/2024-14\(2\)-15](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2024-14(2)-15). [in Ukr.].
- Oliinyk, L.V., Biliuha, A.D., Savina, I.O., & Stretovych, V.M. (2025). Development of leadership competence of operational-level officers in the system of professional military education: The pedagogical dimension of the problem. *Pedagogical Academy: scientific notes*, (25). Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18118756>. [in Ukr.].
- Educational program of the professional military education course for officers of the joint staffs of the operational level (L-3). (2025). National University of Defense of Ukraine. [in Ukr.].
- Repetukha, Ya. D. (2024). Experimental verification of the effectiveness of the model for developing leadership competence of future operational-level officers. *Academic Visions*, 33. Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12620889>. [in Ukr.].
- Ryndin, Yu.I. (2026). Technology for forming military leadership of future intelligence officers during course training in higher military educational institutions. *Theory and Methods of Teaching and Education*, 60: 156–171. Doi: <https://doi.org/10.34142/23128046.2026.60.11> [in Ukr.].
- Cherniavskiy, O. (2025). Review of leader training models in military education of NATO countries. *Scientific Notes of the Mykhailo Kotsiubynskiy Vinnytsia State Pedagogical University. Series: Pedagogy and Psychology*, 84: 77–83. Doi: <https://doi.org/10.31652/2415-7872-2025-84-77-83> [in Ukrainian].
- ADP 6-22. (2019). Army leadership and the profession. Washington, DC. 132 p.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4): 735–744. Doi: <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Hardison, C. M., Zaydman, M., Oluwatola, O. A., Saavedra, A. R., Bush, T., Peterson, H., & Straus, S. G. (2015). 360-degree assessments: Are they the right tool for the U.S. military? *RAND*. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR998.html.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1): 20–32. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.002>.
- Kirchner, M., & Akdere, M. (2017). Military leadership development strategies: Implications for training in non-military organizations. *Industrial and Commercial Training*, 49(7/8): 357–364. Doi: <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0047>.
- The Army leadership code (2015): An introductory guide. 32 p. URL: https://www.army.mod.uk/media/2698/ac72021_the_army_leadership_code_an_introduutory_guide.pdf.
- NATO, 2011 – Generic officer professional military education reference curriculum. Canada: Kingston. 98 p.
- Sanders, 2016 – Sanders, P.R. (2016). Mission command in education. *Army University Press*, 4 March. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2016-Online-Exclusive-Articles/Mission-Command-in-Education/>.

SAVINA Inna

Ph.D in Pedagogy, Senior Lecturer at the Department of History of Wars and Military Art, National Defence University of Ukraine

TECHNOLOGICAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCE OF FUTURE OPERATIONAL-LEVEL OFFICERS IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL MILITARY EDUCATION

Summary. Introduction. The article addresses the problem of developing the leadership competence of future operational-level officers in the system of professional military education. The relevance of the study is determined by the transformation of Ukraine's military education, the experience of the Russian-Ukrainian war, the need for effective staff interaction, operational planning, interservice coordination and decision-making under uncertainty.

Purpose. The purpose of the article is to theoretically substantiate the development of leadership competence of operational-level officers in L-3 courses through a comparative analysis of traditional and technological approaches to organizing this process.

Methods. The study uses theoretical methods, including analysis of scientific and pedagogical literature, analysis of educational and normative documents, comparison, systematization, generalization, structural-functional analysis and pedagogical design.

Results. The content of the concept "leadership competence of an operational-level officer" is clarified with regard to the L-3 educational programme and the Catalogue of military-professional competencies. The educational potential of L-3 courses for leadership development is identified. A comparative characteristic of traditional and technological approaches to the

development of leadership competence is presented. The technological approach is described through five interrelated components: motivational-target, content-competence, operational-activity, diagnostic-reflective and corrective-result-oriented.

Originality. The scientific novelty lies in substantiating leadership competence as an integral professional ability connected with critical thinking, organizational skills, staff interaction, mission command and responsible managerial decision-making in a complex operational environment.

Conclusion. The technological approach ensures a transition from fragmented knowledge about military leadership to a purposeful, staged and diagnostically supported process of developing an officer's ability to act as a leader in operational-level professional activity.

Keywords: leadership competence; operational level officer; professional military education; course L-3; technology for leadership development; military leadership; operational leadership; Mission Command; more critical of my thoughts; organizational time; information headquarters; command headquarters training; military administration.

Одержано редакцією 02.04.2026
Прийнято до публікації 14.04.2026