

DOI: <https://doi.org/10.31392/NZ-udu-164-2.2025.08>

УДК 355.233:005.336.2(477)

Лиман Р. М.

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ЗСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

У статті проаналізовано особливості розвитку лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України в контексті трансформації системи професійної військової освіти та євроатлантичної інтеграції. Метою дослідження є комплексний аналіз нормативно-правового, організаційного й методичного забезпечення підготовки військових лідерів, а також виявлення ключових суперечностей і тенденцій формування національної моделі військового лідерства. Методологічною основою стали аналіз і синтез доктринальних документів, порівняльний аналіз наукових джерел, елементи системного, інституційного та компетентнісного підходів.

Обґрунтовано роль доктрини та стратегії військового лідерства, розкрито місце професійної військової освіти й багаторівневої системи курсів L1–L5 у поетапному формуванні профілю офіцера-лідера. Окреслено стратегічну функцію Національного університету оборони України, Інституту професійної військової освіти «Вишкіл лідерів» і кафедри лідерства як інституційних центрів розвитку військового лідерства.

Виявлено суперечності у трактуванні ролі L-курсів (як лідерських чи кар'єрних), фрагментарність організаційної вертикалі лідерської підготовки, недостатню інституціоналізацію наставництва та нерівномірність упровадження інноваційних освітніх практик. Показано, що зазначені процеси відображають перехід до компетентнісно-інноваційної моделі військової освіти та створюють підґрунтя для подальшого порівняльного аналізу з освітніми практиками країн НАТО з метою творчої адаптації їхніх ефективних інструментів до українського контексту.

Ключові слова: лідерська компетентність, військове лідерство, професійна військова освіта, офіцер-лідер, курси L1–L5, наставництво, інноваційні освітні підходи, військова освіта

Розвиток лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України (ЗСУ) набуває особливої ваги в сучасних умовах розбудови національної системи оборони, інтеграції до євроатлантичного безпекового простору та ведення повномасштабної війни проти російської федерації. Підвищення ролі людського чинника у збройній боротьбі, зростання вимог до самостійності прийняття рішень, адаптивності, моральної стійкості та здатності діяти в непередбачуваному середовищі визначають лідерство не лише як особистісну рису, а як стратегічну професійну компетентність офіцера нового покоління. Саме тому питання формування лідерської компетентності в системі професійної військової освіти набуває пріоритетного значення, що стає важливим напрямом трансформації ЗСУ відповідно до стандартів НАТО. Особливої актуальності набуває питання створення єдиної, науково обґрунтованої та методично забезпеченої системи підготовки військових лідерів. Розвиток лідерської компетентності офіцерів стає не лише педагогічним чи організаційним завданням, а стратегічною умовою підвищення боєздатності війська, його адаптивності та сумісності з арміями країн НАТО.

Актуальність зазначеної проблематики зумовлює потребу у цілісному

науковому осмисленні трансформаційних процесів у системі професійної військової освіти, тому **мета статті** полягає в комплексному аналізі сучасного стану нормативно-правового, організаційного й методичного забезпечення розвитку лідерської компетентності офіцерів ЗСУ в умовах трансформації системи професійної військової освіти. При цьому особливої уваги потребує виявлення наявних суперечностей та вузлових проблем, що стримують формування цілісної моделі підготовки військових лідерів, узгодженої зі стандартами НАТО.

У цьому дослідженні власний внесок автора полягає у здійсненні системного аналізу сучасного стану розвитку лідерської компетентності в ЗСУ, узагальненні положень доктринальних документів та наукових джерел, а також у виокремленні ключових організаційних та інноваційних тенденцій становлення національної моделі підготовки військових лідерів. Уперше запропоновано цілісну концептуалізацію інституціональних змін у сфері лідерської підготовки офіцерів, що формує основу для подальшого компаративного аналізу підготовки військових лідерів провідних країн-НАТО. Методологічною основою дослідження стали аналіз і синтез нормативно-правових документів, порівняльний аналіз наукових джерел, елементи системного, інституційного та компетентнісного підходів, що забезпечило комплексний характер наукового висвітлення проблематики.

По-перше, проаналізуємо нормативно-доктринальні засади, що стали підґрунтям сучасного підходу до формування військового лідерства. Початковим визначальним доктринальним документом в ЗСУ щодо військового лідерства вважається «Доктрина розвитку військового лідерства у ЗСУ», яка вперше з'явилася в грудні 2020 року та мала засадничий характер, оскільки вперше акцентувала увагу на потребі системного підходу до підготовки та розвитку військових лідерів [4]. Доктрина стала методологічною основою, що формулювала цілісне бачення військового лідерства у ЗСУ, закріпила принципи, стандарти та рівні його розвитку, визначила цінності, етичні чесноти, риси характеру та базові компетентності, які складають професійний і моральний профіль військового лідера. Вже згодом, після початку повномасштабного вторгнення в листопаді 2023 року з'являється «Стратегія розвитку військового лідерства у ЗСУ» [16], яка визначає ключові параметри сучасного безпекового середовища, окреслює наявні виклики та формує концептуальне бачення (візію і місію). У її змістовому наповненні відображені цілі, завдання, пріоритетні напрями та механізми реалізації, спрямовані на розвиток військових лідерів усіх категорій. І крайнім на даний час керівним документом датованим січнем 2024 року щодо військового лідерства є «Доктрина військового лідерства у ЗСУ», яка є другим виданням та замінює попередню доктрину 2020 року [3]. В зазначеній доктрині чітко зазначається, що «ефективна система підготовки та розвитку військових лідерів передбачає реалізацію таких принципів»... один з яких є «формування сучасного профілю військового лідера в закладах професійної військової освіти шляхом надання широкого спектру професійних знань та розвитку

особистісних компетентностей упродовж військової кар'єри, врахування стандартів НАТО та загальних тенденцій розвитку військового лідерства на національному та міжнародному рівнях».

Отже, саме з 2019 року у ЗСУ розпочався етап активного інституціоналізованого звернення уваги на проблематику військового лідерства. Цей період ознаменувався поступовим формуванням доктринальних засад, нормативно-правової бази та концептуальних підходів, які надали військовому лідерству статусу одного з ключових чинників бойової готовності та ефективності військових організаційних структур. З огляду на потребу методологічного забезпечення процесів підготовки та розвитку лідерської компетентності офіцерського складу, центральна роль у реалізації завдань, окреслених у доктринальних і стратегічних документах, була відведена НУОУ. Саме цей провідний вищий військовий навчальний заклад став базовою платформою для апробації й впровадження сучасних освітніх моделей, інтеграції стандартів НАТО у сфері військового лідерства та розвитку науково-дослідної діяльності, спрямованої на формування цілісної системи підготовки військових лідерів оперативного й стратегічного рівнів.

По-друге, важливим аналітичним напрямом є огляд наукових підходів і сучасних досліджень, що окреслюють роль професійної військової освіти у розвитку лідерської компетентності. Саме цей період визначається актуалізацією дослідження військового лідерства серед сучасних вітчизняних науковців, зокрема О. Бойко, М. Коваль, В. Артамощенко, О. Мітягін, Ю. Пунда, В. Мірненко, А. Вітченко, Д. Вітер, О. Усаченко, І. Козубцов, В. Карпенко, В. Рахманов, В. Білощицький, В. Ягупов, Ю. Черних, Д. Кисленко та М. Кас'яненко.

Зокрема, В. Мірненко та М. Кас'яненко зазначають, що «йде процес трансформації системи військової освіти, який головними цілями, що плануються бути досягнуті до кінця 2026 р. має наступні: ... оновлені освітні програми, зорієнтовані на формування військового лідера з урахуванням потреб інтеграції в НАТО» [2, с. 8]. О. Усаченко зазначає, що «підготовка військових лідерів є однією з найважливіших умов розвитку сучасних ЗСУ», та наголошує, що саме НУОУ посідає ключове місце у формуванні військових лідерів вищих рівнів управління, де у межах системи професійної військової освіти організовано підготовку офіцерів на курсах об'єднаних штабів оперативного рівня (L3) та курсах вищого керівного складу стратегічного рівня (L4). Важливо, що програма курсів з лідерства має принципово відмінний зміст від інших освітніх програм, оскільки спрямована на розвиток стратегічного мислення, формування цілісного бачення безпекового середовища та здатності до прийняття рішень у сфері оборонного і стратегічного планування, що є визначальними компетентностями сучасного військового лідера [22]. Науковець В. Карпенко розглядає професійну військову освіту як специфічну форму військової освіти, яка покликана забезпечувати безперервну підготовку висококваліфікованих офіцерських кадрів за визначеним напрямом професійної спеціалізації та зазначає, що серед основних особливостей такої

освіти є «розвиток лідерських навичок військовослужбовців та сформованості складових лідерської компетентності, які необхідні для ефективного керування військовим підрозділом відповідно рівню управління. Розвиток лідерських навичок військовослужбовців (особливо тих, які мають підпорядкований особовий склад) є важливою складовою професійної військової освіти» [8, с. 93].

У наукових дослідженнях визначаються ключові орієнтири трансформації системи військової освіти: забезпечення її відповідності критеріям, необхідним для інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору та членства в НАТО і ЄС; створення ефективної та цілісної системи професійної військової освіти, здатної не лише задовольняти внутрішні потреби, але й надавати можливості для навчання офіцерів держав-членів НАТО в Україні; розроблення та впровадження освітніх програм курсів професійної військової освіти, які ґрунтуються на стандартах НАТО та враховують досвід, набутий у ході російсько-української війни; формування кадрового потенціалу викладачів, здатних реалізовувати навчальний процес за сучасними методиками НАТО, зокрема у закладах військової освіти країн Альянсу; інституціоналізація участі у підготовці майбутніх офіцерів-лідерів; розвиток інноваційного освітнього середовища, що стимулює військовослужбовців до безперервного особистісного та професійного зростання як військових лідерів [14, с. 15].

Професійна військова освіта, визначена у Законі України «Про освіту», трактується як спеціалізована освітня підсистема військового спрямування, яка спрямована на формування високопрофесійних офіцерських кадрів та розвиток їхніх компетентностей, необхідних для успішного виконання службових і бойових завдань [5]. Сучасний науковець В. Рахманов у своєму дослідженні доводить, що її організаційна структура реалізується через багаторівневу систему курсів професійної військової освіти (курси L1-L5), що забезпечують послідовну підготовку офіцерів тактичного, оперативного та стратегічного рівнів. Водночас ця система покликана не лише підвищувати професійну майстерність, а й цілеспрямовано розвивати лідерський потенціал військовослужбовців. Саме в межах L-курсів створюються умови для поетапного формування сучасного профілю військового лідера, здатного здійснювати ефективне управління військовими підрозділами, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та забезпечувати командування в єдиному оперативному просторі відповідно до стандартів НАТО [19, с. 247].

На противагу позиції, згідно з якою курси професійної військової освіти повинні сприяти формуванню та розвитку лідерської компетентності (військового лідерства) в науковій статті висловлюється така думка, «що деякі науковці-освітяни ототожнюють професійну військову освіту із системою L-курсів підвищення кваліфікації офіцерського складу відповідного рівня (L-1 – L-5, які мають назву «лідерських курсів», при цьому, на «нашу думку», їх краще іменувати «кар'єрними курсами»)» [23, с. 283]. У науковому дискурсі існує низка поглядів на сутність і призначення курсів професійної військової освіти.

Так, поряд із позицією, згідно з якою L-курси мають забезпечувати формування та розвиток лідерської компетентності офіцерського складу, висловлюється й інша думка, що ставить під сумнів їхню безпосередню ідентифікацію з поняттям «лідерських курсів». Деякі дослідники наполягають на тому, що зазначені курси доцільніше розглядати як «кар'єрні», оскільки вони, на їхню думку, орієнтовані насамперед на забезпечення наступного щабля службового зростання офіцера у військовій ієрархії.

Подібна позиція ґрунтується на кількох аргументах. По-перше, в освітньому процесі окремих L-рівнів і досі зберігаються елементи застарілих методичних підходів, які відтворюють традиційну модель передавання знань замість створення умов для активного розвитку стратегічного мислення, емоційного інтелекту та міжособистісних навичок, що є ключовими складниками сучасного військового лідерства. По-друге, зміст курсів часто вибудовується за логікою професійного вдосконалення та набуття додаткових компетентностей, необхідних для обіймання нової посади, а не за логікою інтегрованого формування лідерських якостей. По-третє, у практиці підготовки домінує акцент на стандартизованих навчальних програмах і формалізованих результатах навчання, що значною мірою відповідає потребам кадрової політики, але не завжди відповідає завданням розвитку особистісного лідерського потенціалу. Таким чином, прихильники трактування L-курсів як «кар'єрних» фактично підкреслюють, що вони виконують передусім функцію інституційного інструмента забезпечення професійної мобільності та кар'єрного просування офіцера у системі військової служби, тоді як їхня лідерська складова потребує подальшого змістовного і методологічного посилення.

По-третє, ключового значення набуває аналіз організаційних основ підготовки військових лідерів, що формуються в межах НУОУ. У цьому контексті доцільно насамперед розглянути організаційні засади підготовки військових лідерів у системі професійної військової освіти. Саме вони визначають структурно-функціональні параметри, рівневу послідовність, змістову узгодженість та інституційну взаємодію між складовими цієї системи. Аналіз організаційних підходів дозволяє окреслити ключові механізми реалізації політики розвитку лідерської компетентності офіцерського складу, а також з'ясувати, яким чином на доктринальному, нормативному та освітньо-практичному рівнях забезпечується формування сучасного військового лідера.

Сучасні науковці приділяють увагу організаційним засадам підготовки військових лідерів у своїх наукових працях, так О. Мітягін зазначає, що «у ЗСУ провадиться трансформація системи військової освіти, метою якої є створення багаторівневої системи професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО, кращих вітчизняних та закордонних практик, власного досвіду бойових дій» [15, с. 176], своєю чергою І. Козубцов детально розглядає питання трансформації найкращої системи військової освіти до квазіподібної, як у країн членів-НАТО, але з національними особливостями [10]. Водночас В. Артамощенко чітко наголошує що військова освіта, що забезпечує

формування кадрового потенціалу сил оборони, є невід'ємною частиною освітньої системи держави, однак перебуває у стані модернізації, спрямованої на її професіоналізацію та узгодження зі стандартами і практиками, тенденціями і підходами прийнятими у державах-членах НАТО [1].

Наведені наукові позиції відображають спільну тенденцію в сучасному українському військово-освітньому дискурсі – прагнення до концептуального та структурного оновлення системи професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО. Водночас вони демонструють різні акценти у розумінні сутності цієї трансформації. Так, деякі науковці розглядають її крізь призму модернізаційного процесу, спрямованого на поступове наближення до євроатлантичних моделей управління освітою, підвищення якості підготовки кадрів та впровадження нових освітніх стандартів. Натомість інші пропонують більш критичний підхід, наголошуючи на ризиках поверхневої адаптації зовнішніх зразків без належного врахування національних особливостей і контексту бойового досвіду ЗСУ.

У сучасних наукових працях обґрунтовуються теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком системи військової освіти в умовах трансформації сектору безпеки та оборони України [9]. Дослідники наголошують, що стратегія розвитку ВВНЗ має спиратися на системний, ціннісно-орієнтований та компетентнісний підходи, які передбачають не лише модернізацію освітнього змісту й управлінських процесів, але й формування лідерського потенціалу викладацького складу та слухачів. Особливе значення надається створенню організаційного середовища, здатного стимулювати ініціативність, відповідальність, саморефлексію та стратегічне мислення – базові характеристики сучасного військового лідера.

Отже, методологічні положення науковців мають безпосереднє значення для обґрунтування організаційних засад розвитку лідерської компетентності у системі професійної військової освіти, оскільки вони визначають необхідність переходу від адміністративно-бюрократичної моделі управління до моделі стратегічного лідерства, заснованої на партнерстві, автономії та інноваційності освітніх процесів. Саме такий підхід створює умови для формування в офіцерів здатності мислити категоріями місії, бачення та цінностей, що є ключовими складовими лідерської компетентності оперативного та стратегічного рівнів.

Тому лідерська підготовка офіцерів в системі сектору оборони та безпеки невід'ємно асоціюється з таким навчальним закладом як НУОУ. У звіті начальника НУОУ про виконання цільових показників діяльності університету у 2024 році чітко зазначено що, «місією університету є задоволення потреб складових сектору безпеки і оборони України в сучасних офіцерах-лідерах з широким інтелектуальним горизонтом завдяки наданню високоякісних освітніх послуг», «основною метою діяльності університету ... залишатись провідним вищим військовим навчальним закладом у сфері національної безпеки, орієнтованим на підготовку сучасних військових лідерів [6].

На противагу акцентуванню уваги на підготовці військових лідерів,

зазначеному у відповідних аналітичних звітах, Статут НУОУ [20] не містить чітких положень, які б визначали лідерський розвиток як окремий стратегічний пріоритет освітньої діяльності закладу. Водночас у Стратегії розвитку НУОУ на період до 2030 року задекларовано місію закладу як задоволення потреб ЗСУ та інших складових сектору безпеки і оборони у лідерах із широким інтелектуальним горизонтом, спроможних забезпечувати ефективне управління у складному безпековому середовищі [21]. У наявних стратегічних та нормативних документах, попри задекларовану орієнтацію на модернізацію військової освіти відповідно до євроатлантичних стандартів, відсутнє чітке системне розмежування між традиційною професійною підготовкою офіцерів та цілеспрямованим формуванням їхньої лідерської компетентності. Така невизначеність ускладнює інституційну реалізацію комплексного підходу до розвитку військового лідерства, оскільки процес формування лідерських якостей залишається інтегрованим у загальну структуру фахової підготовки без належного методологічного обґрунтування. Водночас серед ключових стратегічних орієнтирів розвитку НУОУ визначено інтеграцію до системи військової освіти країн-членів НАТО та імплементацію євроатлантичних стандартів освітньої й наукової діяльності, що створює необхідне методологічне підґрунтя для переосмислення та системного розвитку процесу підготовки сучасних військових лідерів.

У цьому контексті важливим етапом у становленні організаційної складової та інституціоналізації розвитку лідерської компетентності офіцерського складу ЗСУ стало створення у вересні 2023 року інституту «Вишкіл лідерів» у структурі НУОУ. Цей інститут виконує функцію платформи для інтеграції національних і міжнародних практик підготовки військових лідерів, реалізації інноваційних освітніх програм та формування нової культури військового лідерства, узгодженої зі стандартами НАТО [7]. У межах своєї діяльності інститут забезпечує комплекс освітніх, наукових, методичних і виховних функцій, спрямованих на підготовку офіцерів, здатних діяти в умовах динамічного безпекового середовища, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати ефективну взаємодію у національному й багатонаціональному контекстах [18]. Організаційний потенціал інституту суттєво підсилює створена у його складі кафедра лідерства – перший структурний підрозділ ЗСУ, спеціально орієнтований на концептуальний, методичний та науковий супровід розвитку лідерської компетентності офіцерів. Кафедра забезпечує розроблення навчально-методичного забезпечення курсів професійної військової освіти, адаптацію євроатлантичних стандартів до українського контексту, організацію досліджень із теорії та практики військового лідерства, а також науково-педагогічну підтримку наставників і викладачів, що сприяє інтеграції навчального, виховного і наукового компонентів у єдину систему формування лідерського потенціалу офіцерів.

З огляду на те, що українська система вищої військової освіти поки не має повноцінної вертикалі лідерської підготовки, аналогічної моделям США чи Великої Британії [11; 12; 13], де військові лідери формуються послідовно від

початкових етапів кар'єри до стратегічного рівня підготовки, Інститут «Вишкіл лідерів» і кафедра лідерства відіграють роль ключових інституційних осередків, покликаних забезпечити системність, спадковість та концептуальну узгодженість цього процесу. В умовах фрагментарності й недостатньої координації існуючих підходів саме вони формують організаційне підґрунтя для побудови цілісної національної моделі підготовки військових лідерів.

У такий спосіб Інститут «Вишкіл лідерів» постає не лише освітнім, а й науково-методичним і концептуальним центром адаптації євроатлантичних принципів військової освіти до українських реалій. Через удосконалення змісту L-курсів, урахування досвіду ведення бойових дій та розвиток міжнародного співробітництва інститут формує методологічну основу підготовки офіцерів нового покоління, здатних діяти відповідно до цінностей доброчесності, відповідальності, патріотизму та служіння державі. Саме тому цей інститут є однією з ключових інституційних опор у впровадженні комплексного підходу до розвитку військового лідерства в Україні, що відповідає стандартам та цінностям НАТО і сприяє підвищенню ефективності ЗСУ в сучасних умовах безпекових викликів [18].

По-четверте, окремого розгляду потребують інноваційні підходи, що поступово впроваджуються в систему професійної військової освіти ЗСУ. Саме вони відображають зміщення від традиційної знаннєвої парадигми до компетентнісно-інноваційної моделі підготовки військових лідерів. Одним із найпомітніших нововведень є впровадження наставництва в межах діяльності інституту. Хоча наставницька функція перебуває на етапі становлення та поки не має усталеної нормативно-методичної форми, її впровадження свідчить про перехід до суб'єктно-орієнтованої моделі розвитку лідерства, у межах якої офіцер розглядається як активний суб'єкт власного професійного та особистісного зростання. На відміну від британської моделі, зокрема практики Senior Directing Staff [12], де наставники виступають фасилітаторами інтелектуального розвитку та стимулюють стратегічне мислення, українська система лише формується і потребує чіткого нормативного закріплення, методичного забезпечення та концептуального переосмислення ролі наставника як ключового елемента лідерської культури, побудованої на взаємодовірі, партнерстві та саморефлексії. У межах курсу L-3 наставники виконують роль посередників між навчальною ситуацією та особистим досвідом слухачів через сприяння усвідомленню індивідуальних поведінкових особливостей і формуванню власної траєкторії лідерського становлення. Попри початковий характер цієї інноваційної практики, саме вона закладає підвалини для формування в Україні системи професійного наставництва, подібної до менторських підходів, що застосовуються в країнах НАТО.

Як зауважує видатний вітчизняний науковець В. Ягупов, «...що нове у педагогіці – це не лише методики, методичні прийоми та засоби, а й насамперед – це методологічні ідеї та підходи, педагогічні теорії, методи, технології (наприклад, імітаційного моделювання) та засоби (наприклад, ІКТ), які у таких оригінальних авторських поєднаннях і сполученнях ще не

висувались або ще не використовувались» [24, с. 350], крім того, у «Положенні про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти» зазначено, що її основною метою є підвищення якості освітнього процесу шляхом створення та вдосконалення освітніх і управлінських моделей [17]. Уже сама поява лінійки курсів L1-L5, структурованих за рівнями управління і пов'язаних із послідовним розвитком лідерської компетентності, для національної системи військової освіти є новацією, оскільки переводить підготовку офіцерів із переважно академічної площини у площину кар'єрно орієнтованого, практикоцентричного навчання, наближеного до моделей країн НАТО. Створення у структурі НУОУ Інституту «Вишкіл лідерів» і кафедри лідерства є важливим кроком у напрямі системного впровадження інновацій у сферу військової освіти. Ці інституції виконують роль науково-методичних центрів, що забезпечують розроблення навчально-методичних матеріалів, координацію досліджень у галузі військової педагогіки, організацію семінарів, конференцій і тренінгів з питань лідерства. Їх діяльність сприяє створенню єдиного освітнього простору лідерського розвитку, у якому теорія, методика й практика взаємодіють на основі спільних цінностей і цілей. Важливим є й те, що такі структури створюють інституційне середовище для обміну досвідом, залучення експертів із країн-партнерів НАТО, розроблення спільних курсів і програм підвищення кваліфікації викладачів. Це дозволяє не лише формувати внутрішній потенціал інновацій, а й інтегрувати українську військову освіту в міжнародний освітній простір.

Ще однією з найбільш помітних інновацій освітнього процесу є поява нових форматів проведення занять, зокрема інтерактивних лекцій, тренінгів, імітаційного моделювання, роботи в синдикатах, стратегічних ігор, рефлексивних семінарів тощо. Усі ці види навчальної діяльності, навіть без усталеного нормативного визначення, фактично репрезентують перехід до нової педагогічної логіки – від передачі знань до їх активного конструювання й мають яскраво виражену інноваційність, оскільки в українському контексті вони запроваджуються вперше або застосовуються в нових авторських поєднаннях. Певною платформою в майбутньому для запровадження інноваційних підходів можна вважати й проведення тематичного міжнародного семінару з військового лідерства, який продемонстрував запит на рефлексивні, дискусійні та кейсові формати роботи. Водночас епізодичність таких заходів і обмежене залучення слухачів свідчать про те, що інноваційні форми ще не перетворилися на системну практику та потребують масштабування, стандартизації й інтеграції в навчальні плани з максимальним залученням навчальної аудиторії.

Зазначені інноваційні тенденції розвитку військового лідерства, попри їхню відносну новизну та фрагментарність, є показником еволюційного переходу від традиційної до компетентнісно-інноваційної моделі військової освіти, що створює міцне підґрунтя для подальшого порівняльного аналізу з освітніми практиками провідних країн НАТО.

Висновки. Проведений аналіз дозволив виокремити низку тенденцій і

суперечностей, серед яких: розбіжності у трактуванні ролі L-курсів, фрагментарність організаційної структури лідерської підготовки, недостатня інституціоналізація наставництва та нерівномірність упровадження інноваційних освітніх практик. Окреслено організаційні та методичні прогалини, а також позначено підходи до подальшого вдосконалення системи розвитку лідерської компетентності офіцерів ЗСУ. Узагальнення нормативно-правових, організаційних та науково-методичних засад розвитку лідерської компетентності офіцерів ЗСУ дає підстави стверджувати, що в умовах трансформації системи професійної військової освіти відбувається поетапне формування цілісної моделі підготовки військових лідерів, узгодженої зі стандартами НАТО. Сформовано доктринальний фундамент військового лідерства, вибудовано багаторівневу структуру курсів професійної військової освіти (L1–L5), визначено стратегічну роль НУОУ, інституту «Вишкіл лідерів» і кафедри лідерства у забезпеченні лідерської підготовки офіцерів. Водночас зберігаються суперечності у трактуванні сутності L-курсів, недоліки традиційної знаннево-репродуктивної парадигми навчання, фрагментарність організаційних рішень та недостатня інституціоналізація наставництва й інноваційних освітніх практик. Сукупність цих тенденцій свідчить про послідовний рух української професійної військової освіти до компетентнісно-інноваційної моделі лідерської підготовки та створює належне підґрунтя для подальшого порівняльного аналізу з провідними освітніми практиками країн НАТО з метою виокремлення релевантних інструментів їхньої адаптації до національного контексту.

Перспективами подальших наукових розвідок є проведення ґрунтовного порівняльного аналізу методологічних, теоретичних і організаційних засад підготовки військових лідерів у країнах НАТО з метою виявлення конструктивних ідей, моделей і практик лідерської підготовки й обґрунтування можливостей їх творчого використання в процесі подальшого реформування вітчизняної системи розвитку військових лідерів.

Використана література:

1. Артамощенко В. С. Модель системи військової освіти на основі ланцюга Маркова. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. Київ, 2023. 47 (2). С. 125-132, URL : <https://sit.nuou.org.ua/article/view/281849>.
2. Військова освіта і наука: проблеми та перспективи розвитку : монографія / [колектив авторів]. К. : НУОУ, 2024. 180 с.
3. Доктрина Військового лідерства у Збройних Силах України, ОП 1-296 ГШ ЗСУ. січень 2024. 46 с. URL : <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf>.
4. Доктрина Розвитку військового лідерства у Збройних Силах України, ВКП 7-00(03).01 ГШ ЗСУ, грудень 2020. 28 с. URL : <https://repository.gnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7185326b-0cdd-47f1-8f1b-94d7d3eb4377/content>
5. Закон України “Про вищу освіту”. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
6. Звіт начальника Національного університету оборони України про виконання цільових показників діяльності університету у 2024 році. URL : <https://nuou.org.ua/assets/documents/zvit-nuou-2024.pdf>
7. Інститут професійної військової освіти «Вишкіл лідерів». URL : <https://nuou.org.ua/u/stru/insti/nnc-mmd/>

8. Карпенко В. Визначення показників оцінки якості професійної військової освіти у контексті забезпечення якості освіти. *Військова освіта*. 2 (48). 2023. С. 89-96. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/294033>
9. Коваль М. В., Пунда Ю. В., Артамощенко В. С. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу. *Актуальні питання національної безпеки та оборони. Наука і оборона*. № 3-4 (2022). С. 37-46. URL : <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2022-20-3-4-37-46>
10. Козубцов І. Модель професійної підготовки офіцерів сектору безпеки та оборони у мотиваційному вимірі. *Військова освіта*. 1 (47). 2023. С. 108-122. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/282747>
11. Лиман Р. М. Теоретичні та методичні засади розвитку лідерської компетентності офіцерів збройних сил США. *Професійна порівняльна педагогіка*. 14 (2)/2024. С. 157-182.
12. Лиман Р. М. Інноваційний досвід розвитку лідерської компетентності офіцерів Великої Британії на прикладі центру військового лідерства. *Професійна порівняльна педагогіка*. 15 (1)/2025. С. 107-122.
13. Лиман Р. Методичні та організаційні основи розвитку лідерської компетентності офіцерів збройних сил Великобританії. *Інноваційна Педагогіка*. Випуск 82. Том 2. 2025. С. 90-98.
14. Мірненко В., Вітер Д., Оліферук В. Трансформація системи військової освіти: основні тенденції та перспективи. *Військова освіта*. 2 (48). 2023. С. 9-17. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/293485>
15. Мітягін О. Система забезпечення якості військової освіти в Україні. *Військова освіта*. 2023. 2 (48). С. 176-185. URL : <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-48/176-185>
16. Наказ головнокомандувача ЗСУ від 17.11.2023 № 325 «Про затвердження стратегії розвитку військового лідерства у ЗСУ». 17 с.
17. Наказ Міністерство оборони України 12.05.2023 № 552 «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1155-23#Text>
18. Положення про Інститут професійної військової освіти “Вишкіл Лідерів” Національного університету оборони України, затверджений наказом начальника НУОУ 2024 рік.
19. Рахманов В. Забезпечення якості вищої військової освіти та проблеми розвитку професійної військової освіти в Україні. *Військова освіта*. 1 (47). 2023. С. 242-253. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/283095>
20. Статут Національного університету оборони України (нова редакція від 07 січня 2025 року). URL : <https://nuou.org.ua/assets/documents/statut-nuou-2025-1.pdf>
21. Стратегія розвитку Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського на період до 2030 року. URL : <https://nuou.org.ua/assets/documents/nduu-strategy-2030.pdf>
22. Усаченко О. О. Професіоналізація офіцера-лідера у системі професійної військової освіти. *Публічне урядування*. 2022. 5 (33). С. 103-108. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-14)
23. Черних Ю. Професійна військова освіта: новий погляд на визначення. *Військова освіта*. 2 (48). 2023. С. 281-287. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/249877>
24. Ягупов В. Термінологічні проблеми визначення інноваційних педагогічних технологій: методологічний аспект. *Військова освіта*. 1 (47). 2023. С. 343-356. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/283443>

References :

1. Artamoshchenko V. S. (2023). Model systemy viiskovoi osvity na osnovi lantsiuha Markova [Markov chain model of military education system]. *Suchasni informatsiini tekhnologii u sferi bezpeky ta oborony*. Kyiv. 47 (2). S. 125-132. URL : <https://sit.nuou.org.ua/article/view/281849> [in Ukrainian].
2. Viiskova osvita i nauka: problemy ta perspektyvy rozvytku : monohrafiia (2024). [Military education and science: problems and prospects for development : monograph] / [Kolektyv avtoriv]. K. : NUOU. 180 s. [in Ukrainian].
3. Doktryna Viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Doctrine of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine]. OP 1-296 HSh ZSU., sichen 2024. 46 s. URL : <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BO-%E2%84%962-.pdf> [in Ukrainian].

4. Doktryna Rozvytku viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Doctrine of Military Leadership Development in the Armed Forces of Ukraine]. VKP 7-00(03).01 HSh ZSU, hruden 2020. 28 s. URL : <https://repository.gnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7185326b-0cdd-47f1-8f1b-94d7d3eb4377/content> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu" [Law of Ukraine "On Higher Education"]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
6. Zvit nachalnyka Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy pro vykonannya tsilovyykh pokaznykiv diialnosti universytetu u 2024 rotsi [Report of the Head of the National Defense University of Ukraine on the implementation of the university's performance targets in 2024]. URL : <https://nuou.org.ua/assets/documents/zvit-nuou-2024.pdf> [in Ukrainian].
7. Instytut profesiinoi viiskovoi osvity «Vyshkil lideriv» [Institute of Professional Military Education "Leadership Training"]. URL : <https://nuou.org.ua/u/stru/insti/nnc-mmd/> [in Ukrainian].
8. Karpenko V. (2023). Vyznachennia pokaznykiv otsinky yakosti profesiinoi viiskovoi osvity u konteksti zabezpechennia yakosti osvity [Defining indicators for assessing the quality of professional military education in the context of ensuring the quality of education]. *Viiskova osvita*. 2 (48). S. 89-96. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/294033> [in Ukrainian].
9. Koval M. V., Punda Yu. V., Artamoshchenko V. S. (2022). Metodolohichni aspekty formuvannia stratehii rozvytku vyshchoho viiskovoho navchalnogo zakladu [Methodological aspects of forming a development strategy for a higher military educational institution]. *Aktualni pytannia natsionalnoi bezpeky ta oborony. Nauka i oborona*. № 3-4. S. 37-46. URL : <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2022-20-3-4-37-46> [in Ukrainian].
10. Kozubtsov I. (2023). Model profesiinoi pidhotovky ofitseriv sektoru bezpeky ta oborony u motyvatsiinomu vymiri [Model of professional training of security and defense sector officers in the motivational dimension]. *Viiskova osvita*. 1 (47). S. 108-122. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/282747/> [in Ukrainian].
11. Lyman R. M. (2024). Teoretychni ta metodychni zasady rozvytku liderskoi kompetentnosti ofitseriv zbroinykh syl SSHA [Theoretical and methodological principles for developing leadership competence of officers of the US Armed Forces]. *Profesiina porivnialna pedahohika*. 14 (2). S. 157-182 [in Ukrainian].
12. Lyman R. M. (2025). Innovatsiinyi dosvid rozvytku liderskoi kompetentnosti ofitseriv Velykoi Brytanii na prykladi tsentru viiskovoho liderstva [Innovative experience in developing leadership competence of officers in the UK using the example of the Military Leadership Center]. *Profesiina porivnialna pedahohika*. 15 (1). S. 107-122 [in Ukrainian].
13. Lyman R. (2025). Metodychni ta orhanizatsiini osnovy rozvytku liderskoi kompetentnosti ofitseriv zbroinykh syl Velykobrytanii [Methodological and organizational foundations for the development of leadership competence of officers of the British armed forces]. *Innovatsiina Pedahohika*. Vypusk 82. Tom 2. S. 90-98 [in Ukrainian].
14. Mirnenko V., Viter D., Oliferuk V. (2023). Transformatsiia systemy viiskovoi osvity: osnovni tendentsii ta perspektyvy [Transformation of the military education system: main trends and prospects]. *Viiskova osvita*. 2 (48). S. 9-17. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/293485> [in Ukrainian].
15. Mitiahin O. (2023). Systema zabezpechennia yakosti viiskovoi osvity v Ukraini [The system of quality assurance of military education in Ukraine]. *Viiskova osvita*. 2 (48). C. 176-185. URL : <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-48/176-185/> [in Ukrainian].
16. Nakaz holovnokomanduvacha ZSU vid 17.11.2023 № 325 «Pro zatverdzhennia stratehii rozvytku viiskovoho liderstva u ZSU» [Order of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine dated 17.11.2023 No. 325 "On approval of the strategy for the development of military leadership in the Armed Forces of Ukraine"]. 17 s. [in Ukrainian].
17. Nakaz Ministerstvo oborony Ukrainy 12.05.2023 № 552 «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro poriadok zdiisnennia innovatsiinoi diialnosti u sferi osvity» [Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 12.05.2023 No 552 "On approval of the Regulations on the procedure for implementing innovative activities in the field of education"]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1155-23#Text/> [in Ukrainian].
18. Polozhennia pro Instytut profesiinoi viiskovoi osvity "Vyshkil Lideriv" Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy, zatverdzeni nakazom nachalnyka NUOU 2024 rik [Regulations on the Institute of Professional Military Education "Leaders' School" of the National Defense University of Ukraine, approved by order of the Head of the NUOU in 2024] [in Ukrainian].
19. Rakhmanov V. (2023). Zabezpechennia yakosti vyshchoi viiskovoi osvity ta problemy rozvytku profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini [Ensuring the quality of higher military education and the problems

- of developing professional military education in Ukraine]. *Viiskova osvita*. 1 (47). S. 242-253. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/283095> [in Ukrainian].
20. Statut Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy (nova redaktsiia vid 07 sichnia 2025 roku) [Statute of the National Defense University of Ukraine (new edition dated January 7, 2025)]. URL : <https://nuou.org.ua/assets/documents/statut-nuou-2025-1.pdf> [in Ukrainian].
 21. Stratehiia rozvytku Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho na period do 2030 roku [Development Strategy of the Ivan Chernyakhovsky National Defense University of Ukraine for the period until 2030]. URL : <https://nuou.org.ua/assets/documents/nduu-strategy-2030.pdf> [in Ukrainian].
 22. Usachenko O. O. (2022). Profesionalizatsiia ofitsera-lidera u systemi profesiinoi viiskovoi osvity [Professionalization of the officer leader in the system of professional military education]. *Publichne uriaduvannia*. 5 (33). S. 103-108. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-14) [in Ukrainian].
 23. Chernykh Yu. (2023). Profesiina viiskova osvita: novyi pohliad na vyznachennia [Professional Military Education: A New Look at the Definition]. *Viiskova osvita*. 2 (48). S. 281-287. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/249877> [in Ukrainian].
 24. Yahupov V. (2023). Terminolohichni problemy vyznachennia innovatsiinykh pedahohichnykh tekhnolohii: metodolohichni aspekt [Terminological problems of defining innovative pedagogical technologies: methodological aspect]. *Viiskova osvita*. 1 (47). S. 343-356. URL : <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/283443> [in Ukrainian].

R. LYMAN. Leadership competence development of Ukrainian Armed Forces officers in the transformation of professional military education.

The article analyses the peculiarities of the leadership competence development of Ukrainian Armed Forces officers in the transformation of the professional military education system and Euro-Atlantic integration. The aim of the study is to conduct a comprehensive analysis of the regulatory, organizational, and methodological support for military leadership training, as well as to identify key discrepancies and trends in the national model of military leadership. The methodological approach is based on the analysis and synthesis of doctrinal documents, comparative analysis of scientific sources, and elements of systemic, institutional, and competence-based methods.

The role of military leadership doctrine and strategy is substantiated, and the place of professional military education and the multi-level system of L1–L5 courses in the gradual formation of an officer-leader profile is revealed. The strategic function of the National Defence University of Ukraine, the Institute of Professional Military Education “Leaders School” and the Chair of Leadership as institutional centres for the development of military leadership are outlined.

Contradictions in the interpretation of the role of L-courses (as leadership or career courses), the fragmentation of the organizational vertical of leadership training, the insufficient institutionalization of mentoring, and the uneven implementation of innovative educational practices are identified. It is shown that these processes reflect the transition to a competency-based and innovative model of military education and create a basis for further comparative analysis with the educational practices of NATO countries with the aim of creatively adapting their effective tools to the Ukrainian context.

Keywords: leadership competence, military leadership, professional military education, officer-leader, L1–L5 courses, mentoring, innovative educational approaches, military education.