

Managerial Competence of Operational-Level Officers: Ukrainian and International Experience of Its Formation and Development in Higher Military Educational Institutions

UDC 355.23:378:005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.15421/1726140>**Shevchuk Oleksandra**Dr.Sc., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-2102-7363>, a.shevchuk1302@gmail.com**Didenko Oleksandr**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-7900-6047>, didenko.alexandr69@gmail.com**Kulbaba Tetiana**Lecturer, <https://orcid.org/0009-0000-4436-4509>, tetiana.kulbaba@ukr.net*Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, (Khmelnytskyi, Ukraine)*

Abstract.

Relevance. The transformation of the military education system of Ukraine, the experience of combat operations and the transition to NATO principles and standards increase the requirements for managerial training of officers. Of particular importance is their readiness for operational planning, staff work, management of forces and resources, decision-making in conditions of uncertainty, which requires generalization of domestic and foreign experience.

The purpose of the study is to determine the features, common trends and promising directions for the development of managerial competence of officers of the operational level in domestic and foreign military education.

Results. The content of the managerial competence of an operational-level officer, which includes operational thinking, decision-making, organization of staff work, military leadership, professional communication, resource management and ensuring interaction, has been clarified. The peculiarities of its development in higher education institutions of Ukraine have been revealed. The experience of NATO, the USA, Canada, Great Britain and Israel has been generalized. Common features of foreign systems have been identified: coordination of training with the stages of military career, orientation to learning outcomes, use of command and staff exercises, simulations and war games, involvement of military and civilian teachers, maintaining feedback from military command and control bodies. It has been found that at the operational level, managerial competence is developed on the basis of previous education and command and staff experience of officers.

Conclusions. Further development of managerial competence requires strengthening the connection of educational programs with the functions of future positions, systematic implementation of combat experience, expanding the use of simulation modeling and improving the evaluation of managerial decisions. The combination of domestic combat experience with proven approaches to professional military education of NATO countries is promising.

Keywords: managerial competence, professional military education, operational-level officers, simulation modeling, professional training of officers, educational process, leadership courses

Управлінська компетентність офіцерів оперативного рівня військової освіти: вітчизняний і зарубіжний досвід формування і розвитку в умовах вищого військового навчального закладу

Шевчук Олександра, Діденко Олександр, Кульбаба Тетяна*Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)*

Анотація.

Актуальність. Трансформація системи військової освіти України, досвід бойових дій і перехід до принципів й стандартів НАТО підвищують вимоги до управлінської підготовки офіцерів. Особливого значення набуває їхня готовність до оперативного планування, штабної роботи, управління силами і ресурсами, прийняття рішень в умовах невизначеності, що потребує узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Мета дослідження – визначити особливості, спільні тенденції й перспективні напрями розвитку управлінської компетентності офіцерів оперативного рівня у вітчизняній і зарубіжній військовій освіті.

Результати. Уточнено зміст управлінської компетентності офіцера оперативного рівня, що охоплює оперативне мислення, прийняття рішень, організацію штабної роботи, військове лідерство, професійну комунікацію, управління ресурсами та забезпечення взаємодії. Розкрито особливості її розвитку у ВВНЗ України. Узагальнено досвід НАТО, США, Канади, Великобританії й Ізраїлю. Визначено спільні риси зарубіжних систем: узгодження підготовки з етапами військової кар'єри, орієнтація на результати навчання, використання командно-штабних вправ, симуляцій й воєнних ігор, залучення військових і цивільних викладачів, підтримання зворотного зв'язку з органами військового управління. З'ясовано, що на оперативному рівні управлінська компетентність розвивається на основі попередньої освіти та командно-штабного досвіду офіцерів.

Висновки. Подальший розвиток управлінської компетентності потребує посилення зв'язку освітніх програм із функціями майбутніх посад, системного впровадження бойового досвіду, розширення застосування імітаційного моделювання та вдосконалення оцінювання управлінських рішень. Перспективним є поєднання вітчизняного бойового досвіду з апробованими підходами професійної військової освіти держав НАТО.

Ключові слова: управлінська компетентність, професійна військова освіта, офіцери оперативного рівня, імітаційне моделювання, професійна підготовка офіцерів, освітній процес, курси лідерства

Стаття надійшла / Article arrived: 07.07.2026 // Схвалено до друку / Accepted: 11.08.2026 // Підписано до друку / Approved for printing: 13.08.2026

Вступ.

Оперативний рівень є тією ланкою військового управління, де окремі бойові дії поєднуються в операцію. Офіцерам узгодити замісел, спроможності військ, ресурси, час і ризики. Він працює з великим обсягом даних. Проте кількість доступної інформації не завжди підвищує визначеність рішення. Часто вона лише ускладнює вибір.

За таких умов управлінська компетентність не зводиться до знання штабних процедур. Вона виявляється у здатності зрозуміти проблему, відокремити суттєве від другорядного, спрогнозувати наслідки та організувати колективну роботу. Не менш важливими є відповідальність за рішення, уміння діяти в умовах невизначеності та готовність коригувати власні дії.

Повномасштабна війна росії проти України істотно змінила вимоги до офіцерів оперативного рівня. Скоротився час між виявленням цілі та її ураженням. Зросла роль безпілотних систем, автоматизованих засобів управління, розвідки та обміну даними. Поглибилася взаємозалежність бойових, логістичних, інформаційних і кадрових рішень. Управлінська помилка за таких умов має не локальні, а системні наслідки.

Вищий військовий навчальний заклад (далі – ВВНЗ) має готувати офіцера не лише до виконання встановлених алгоритмів. Його завдання полягає у створенні досвіду розв’язання складних управлінських проблем. Такий досвід формується під час командно-штабних навчань, воєнних ігор, моделювання операцій, роботи в навчальних штабах, розборів проведених дій та рефлексії власних рішень. Тому предметом уваги має бути не тільки зміст навчальних дисциплін, а й спосіб організації управлінської діяльності слухачів.

Актуальність. Необхідність удосконалення управлінської підготовки офіцерів закріплена в нормативно-правових документах України. Стратегія воєнної безпеки України передбачає професіоналізацію сил оборони, розвиток військової освіти і науки, підвищення якості підготовки органів військового управління та трансформацію професійної культури відповідно до принципів і стандартів НАТО (Президент України, 2021).

Концепцією трансформації системи військової освіти передбачено централізовану підготовку офіцерів оперативного та стратегічного рівнів. Її зміст має враховувати бойовий досвід, стандарти НАТО і завдання об’єднаного планування. У документі також визначено проблеми управлінської підготовки: неповну відповідність змісту освіти сучасному бойовому досвіду, повільне впровадження інтерактивних технологій, недостатнє використання тренажерів і засобів моделювання (Кабінет Міністрів України, 1997).

Положення про особливості організації

освітнього процесу у ВВНЗ визначає професійну військову освіту як спеціалізовану освіту тактичного, оперативного та стратегічного рівнів. Її призначення полягає в набутті нових і вдосконаленні раніше сформованих професійних компетентностей (Міністерство оборони України, 2024). Концепція військової кадрової політики до 2028 року пов’язує розвиток військової освіти з оновленням освітніх програм, урахуванням бойового досвіду, розвитком військового лідерства та досягненням взаємосумісності зі збройними силами держав – членів НАТО (Міністерство оборони України, 2023).

Отже, нормативну вимогу сформульовано чітко, проте способи її реалізації потребують наукового обґрунтування. Зберігається суперечність між складністю управлінських завдань оперативного рівня та фрагментарним формуванням відповідних компетентностей. Бойова практика оновлюється швидше, ніж зміст освітніх програм. Існує також розрив між потребою в самостійному офіцері та переважанням навчальних завдань із наперед визначеним способом розв’язання.

Для України важливим є поєднання власного досвіду управління військами під час відсічі збройній агресії та усталених практик професійної військової освіти держав – членів НАТО. Вітчизняний досвід актуальний, але не завжди набуває методично завершеної форми. Зарубіжні практики краще інституціоналізовані, проте сформовані в інших правових, організаційних і воєнно-культурних умовах. Тому механічне запозичення є недоцільним. Необхідно визначити універсальні підходи та способи їх адаптації до потреб військової освіти України.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні змістових та організаційно-педагогічних напрямів удосконалення формування і розвитку управлінської компетентності офіцерів оперативного рівня у ВВНЗ з урахуванням вітчизняного бойового досвіду та практик професійної військової освіти держав – членів НАТО.

Для досягнення мети передбачено уточнити зміст управлінської компетентності офіцера оперативного рівня; визначити особливості її формування у вітчизняній системі військової освіти; розкрити провідні підходи, застосовувані в зарубіжних військових навчальних закладах; установити можливості та межі їх адаптації до потреб сил оборони України.

Аналіз попередніх публікацій. Проблема формування та розвитку управлінської компетентності офіцерів представлена у наукових працях із педагогіки та психології військової освіти. Дослідники В. Ягупов, В. Свистун, М. Кришталь і В. Король розглядають управлінську компетентність у взаємозв’язку з управлінською культурою керівника. Автори визначають її системним психолого-педагогічним утворенням, яке охоплює цінності,

знання, уміння, професійно важливі якості та здатність до управлінської діяльності (Ягупов та ін., 2013). Т. Мацевко конкретизує зміст управлінської компетентності офіцерів військово-соціального управління з урахуванням особливостей їхніх професійних функцій (Мацевко, 2015).

У сучасних дослідженнях увагу зосереджено на структурі, змісті та умовах формування цієї компетентності. О. Павленко розкриває її сутність стосовно майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку (Павленко, 2022). П. Пономаренко характеризує управлінську компетентність майбутнього офіцера як інтегративну професійну здатність, що забезпечує обґрунтування і реалізацію управлінських рішень (Пономаренко, 2023). В. Мірошніченко висвітлює особливості її формування у процесі професійної підготовки майбутніх офіцерів (Мірошніченко, 2024). О. Коваленко пропонує психологічне бачення структури управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил оперативного рівня та визначає її професійно важливим психічним утворенням (Коваленко, 2025).

Методологічні засади розвитку управлінської компетентності офіцерів у системі післядипломної освіти обґрунтовано В. Свистун та О. Зінченко. Дослідники наголошують на необхідності поєднання системного, компетентнісного, діяльнісного, контекстного та суб'єктного підходів (Свистун & Зінченко, 2024). Значення професійної взаємодії та комунікації у кризових умовах, зокрема під час використання імітаційного моделювання, розкрито О. Шевчук (Шевчук, 2026). Загальний контекст оновлення підготовки офіцерів визначають процеси трансформації військової освіти та впровадження стандартів НАТО, проаналізовані В. Клячком, С. Білявцем, О. Діденком і Ю. Дем'янюком (Клячко та ін., 2022).

Отже, у науковій літературі сформовано основні підходи до визначення сутності, структури та змісту управлінської компетентності офіцерів. Водночас недостатньо дослідженими залишаються особливості її формування і розвитку в офіцерів оперативного рівня з урахуванням сучасних вимог професійної військової освіти, досвіду бойових дій, стандартів НАТО та можливостей імітаційного моделювання. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду з порушеної проблеми.

Результати дослідження.

Вітчизняний і зарубіжний досвід формування управлінської компетентності офіцерів оперативного рівня проаналізовано за єдиними критеріями. Враховано місце підготовки в системі військової освіти, її зв'язок із кар'єрним розвитком офіцера, зміст освітніх програм, методи навчання та способи оцінювання результатів. Окрему увагу приділено підготовці до командної і штабної діяльності,

оперативного планування, управління ресурсами та ухвалення рішень.

У вітчизняних дослідженнях управлінську компетентність переважно визначають як інтегровану професійну характеристику офіцера. Вона охоплює знання з теорії управління, здатність ухвалювати рішення, організовувати діяльність підрозділу або штабу, керувати особовим складом і відповідати за результати роботи (Мацевко, 2015; Мірошніченко, 2024; Павленко, 2022; Пономаренко, 2023; Свистун & Зінченко, 2024). Відмінності між авторськими підходами стосуються переважно структури цієї компетентності та значення окремих її складників.

В Україні підготовка офіцерів оперативного рівня здійснюється в межах вищої та професійної військової освіти. Її загальні правові засади визначено законами України «Про освіту» та «Про вищу освіту». Напрями реформування встановлено Стратегією воєнної безпеки України та Концепцією трансформації системи військової освіти, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 року № 1410. Особливості освітнього процесу у ВВНЗ системи Міністерства оборони України врегульовано Положенням, затвердженим наказом МО України від 15 лютого 2024 року № 120. Нормативні документи передбачають запровадження тактичного, оперативного і стратегічного рівнів військової освіти, узгодження освіти з кар'єрним розвитком офіцера, урахування бойового досвіду та наближення підготовки до принципів і стандартів НАТО (Верховна Рада України, 2014, 2017; Президент України, 2021; Кабінет Міністрів України, 1997; Міністерство оборони України, 2024).

У зарубіжних джерелах поняття *managerial competence* («управлінська компетентність») рідко вживається як узагальнювальна характеристика підготовленості офіцера. Відповідний зміст представлений такими категоріями, як *command* («командування»), *leadership* («лідерство»), *management* («управління»), *operational planning* («оперативне планування»), *decision-making* («ухвалення рішень»), *critical thinking* («критичне мислення») і *communication* («комунікація»). Тому пряме зіставлення термінів не відображає повною мірою змісту підготовки офіцерів. Доцільніше порівнювати очікувані результати навчання: здатність командувати, організовувати штабну роботу, планувати операції, керувати ресурсами, формувати команди та ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності (Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024; Emelifeonwu, 2011; North Atlantic Treaty Organization, 2024).

Зазначені підходи найбільш послідовно реалізовано в системах професійної військової освіти НАТО, США та Канади. Важливим для порівняння є також досвід Великої Британії та Ізраїлю. Аналіз цих систем дає змогу визначити місце оперативного

рівня в кар'єрній освіті офіцера та з'ясувати умови переходу від освітніх результатів до практичної готовності виконувати командні й штабні функції.

У країнах НАТО оперативний рівень освіти пов'язаний із переходом від управління окремим підрозділом до роботи у штабі з'єднання або об'єднаному штабі. Єдиної рангової межі для такого переходу немає. У Generic Officer Professional Military Education Reference Curriculum («Типовий референтний навчальний програми професійної військової освіти офіцерів») проміжний рівень орієнтований на старших майорів і підполковників, яких готують до роботи у штабах батальйонного та бригадного рівнів. У США програми освіти проміжного рівня (Intermediate-Level Education, ILE) переважно призначені для офіцерів категорії O-4 – майорів, а програми освіти старшого рівня (Senior-Level Education, SLE) – для офіцерів категорій O-5 і O-6, що відповідають званням підполковника та полковника. У Військово-морських силах цим категоріям відповідають інші військові звання. У канадській моделі завдання професійної підготовки розподілено між третім і четвертим періодами професійного розвитку (Developmental Period 3, DP3; Developmental Period 4, DP4). На рівні DP3 офіцерів готують до командних і штабних посад, а на рівні DP4 – до керівництва об'єднаними оперативними формуваннями та діяльності на межі оперативного і стратегічного рівнів (Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024; Department of National Defence, 2018; Emelifeonwu, 2011).

Порівняння не виявило універсальної моделі управлінської підготовки офіцерів. Її організація залежить від структури збройних сил, системи військової освіти та порядку проходження служби. Водночас простежуються спільні підходи. Підготовка є послідовною й узгоджується з етапами військової кар'єри. Зміст програм визначають функції майбутньої посади, а результати навчання оцінюють під час виконання практичних управлінських завдань.

Оперативний рівень пов'язаний не стільки з військовим званням, скільки з характером майбутньої діяльності офіцера. Вона охоплює планування операцій і кампаній, координацію різновидових сил, роботу в об'єднаних і багатонаціональних штабах, управління ресурсами та взаємодію з цивільними структурами. Основним результатом освіти стає функціональна готовність офіцера до виконання обов'язків на наступній командній або штабній посаді.

У референтній програмі НАТО підготовку поділено на три фази: допризовну, молодшого офіцера та офіцера проміжного рівня. Кожна фаза охоплює три наскрізні напрями: професію військового; командування, лідерство й етику; оборонні та безпекові студії. Складність результатів навчання поступово зростає. На проміжному рівні вивчають комплексний підхід до операцій, оперативне планування і дизайн,

планування кампаній, оперативне мистецтво та менеджмент. Офіцер має вміти проводити оперативне оцінювання, формулювати замисел, обирати спосіб дій і забезпечувати єдність зусиль військових та невійськових суб'єктів (Emelifeonwu, 2011).

Управлінська підготовка інтегрована в ширший контекст професійної діяльності. Офіцер повинен не лише керувати підпорядкованими силами, а й розуміти можливості інших військових компонентів, органів влади, міжнародних і неурядових організацій. Тому управлінська компетентність набуває міжвідомчого та багатонаціонального виміру. Вона передбачає узгодження інтересів, підтримання взаємодії та досягнення єдності зусиль без прямого адміністративного підпорядкування.

Новіша Референтна навчальна програма НАТО з лідерства та етики (Leadership and Ethics Reference Curriculum) не обмежує підготовку офіцера опануванням управлінських процедур. Вона передбачає формування професійних цінностей, доброчесності, відповідальності, поваги до права та здатності оцінювати етичні наслідки управлінських рішень. Отже, діяльність офіцера оцінюється не лише за результативністю, а й за законністю, обґрунтованістю та етичністю його рішень. Лідерство розглядається на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. Окремий блок присвячено лідерству у військовій професії. Це пов'язує управлінську ефективність із відповідальністю, доброчесністю, організаційною культурою та етичністю рішень. Управлінська компетентність не зводиться до технології вироблення наказу. Вона передбачає усвідомлення правових і моральних наслідків застосування сили (North Atlantic Treaty Organization, 2024).

Найбільш формалізованою є американська система Joint Professional Military Education. Документ CJCSI 1800.01G встановлює спільні напрями навчання – Joint Learning Areas. Перший із них охоплює стратегічне мислення і комунікацію. Офіцер має критично оцінювати інформацію, розрізняти надійні й ненадійні дані, зіставляти альтернативні позиції та чітко представляти рішення. Інші результати пов'язані з професійною етикою, спільними операціями, об'єднаним плануванням, національною безпекою та взаємодією з партнерами. Отже, комунікативний складник не є допоміжним. Він входить до ядра підготовленості спільного оперативного керівника (Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024).

Особливістю американського досвіду є перехід до Outcomes-Based Military Education (OBME) – військової освіти, орієнтованої на результати навчання. Програма будується навколо того, що випускник повинен уміти робити після її завершення. Для кожного курсу визначаються програмні результати, способи їх вимірювання та докази досягнення. Застосовують пряме й непряме оцінювання. До непрямих засобів належать самооцінювання, опитування випускників,

оцінки слухачів і відгуки замовників. Важливу інформацію мають надавати бойові командування, об'єднаний штаб та інші структури, у яких працюють випускники. Так утворюється зворотний зв'язок між освітою й оперативною практикою.

Вимоги стосуються також освітнього середовища. В американських резидентних програмах проміжного рівня рекомендоване співвідношення слухачів і викладачів становить 4:1. До викладання залучають офіцерів із досвідом об'єднаних операцій, цивільних науковців і представників інших відомств. Навчання може бути очним, дистанційним або змішаним, проте обов'язковими залишаються активні методи, що передбачають виконання практичних завдань, моделювання професійних ситуацій та аналіз набутого досвіду. Перевага надається семінарам, сократівській дискусії, роботі з оперативними проблемами та колективному пошуку рішень (Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024).

Подібну логіку має канадська система. Вона поєднує освіту з етапами військової кар'єри. Joint Command and Staff Programme (JCSP – «Об'єднана командно-штабна програма») готує офіцерів до виконання обов'язків на командних і штабних посадах у національному та міжнародному середовищі. National Security Programme (NSP – «Програма національної безпеки») розширює цю підготовку до рівня керівництва об'єднаними оперативними формуваннями, управління ресурсами, стратегічного лідерства та цивільно-військової взаємодії. Принциповою є наявність резидентної і дистанційної форм. Це створює можливість професійного розвитку без тривалого вилучення офіцера зі службової діяльності (Department of National Defence, 2018).

Методи навчання мають виразну діяльнісну спрямованість. У програмах НАТО використовуються семінари, аналіз випадків, штабні вправи, симуляції, польові заняття, рефлексивні записи й ігри з прийняття рішень. Слухач працює з неповною інформацією та часовими обмеженнями. Він має не тільки запропонувати рішення, а й пояснити його, довести до підлеглих та обґрунтувати перед керівництвом. Оцінюється і результат, і перебіг міркування. Так формується здатність діяти в умовах, близьких до реальної штабної роботи.

Проте сама наявність активних методів ще не забезпечує розвитку критичного мислення. Британські дослідниці С. Антробус і Г. Вест розмежовують уміння оцінювати аргументи та «критичний дух» – готовність ставити запитання, висловлювати незручні судження й переглядати групові припущення. Військова організація потребує дисципліни та єдності, але ці самі якості можуть звужувати простір критичної дискусії. Тому результат залежить від атмосфери семінару, поведінки викладача та ставлення командування до альтернативних позицій (Antrobus & West, 2022).

Це положення важливе для розуміння ролі викладача. У професійній військовій освіті він не може залишатися лише носієм доктринального знання. Його функція полягає також у модерації дискусії, постановці проблемних запитань і наданні зворотного зв'язку. Саме тому в зарубіжних закладах поєднують військових викладачів із досвідом служби, цивільних науковців і представників інших секторів безпеки. Різний професійний досвід зменшує ризик відтворення одного способу мислення.

Порівняльні дослідження підтверджують поступове зближення професійної військової та університетської освіти. Співпраця з цивільними університетами сприяє академічній акредитації, розширенню змісту програм і залученню різних категорій викладачів. Водночас військові штаби зберігають вплив на визначення професійних результатів. Унаслідок цього виникає змішана модель. Університет забезпечує дослідницьку культуру та академічні стандарти, а військова організація – доктринальну відповідність і зв'язок із практикою (Jalili & Annen, 2019; Libel & Ateş, 2025).

Історичний аналіз показує, що заклади оперативного рівня виникли як відповідь на ускладнення війни. Їх поява була пов'язана з потребою готувати офіцерів, здатних інтегрувати різні компоненти сил і мислити категоріями кампанії, а не окремого бою. У 1970-х роках у західній системі професійної військової освіти сформувався окремий тип закладів – advanced warfighting institutions. Їхнім призначенням стало поглиблене вивчення оперативного мистецтва та способів застосування військової сили (Libel, 2021).

Досвід Ізраїлю демонструє залежність результативності освіти від її зв'язку з доктриною. Запровадження оперативних концепцій потребує одночасного перегляду змісту командно-штабної підготовки. Якщо доктринальні зміни не супроводжуються підготовкою викладачів, оновленням навчальних завдань і закріпленням нових підходів у штабній практиці, освіта не забезпечує їх стійкого засвоєння (Libel, 2010). Отже, військовий навчальний заклад не повинен лише реагувати на вже затверджені документи. Він має брати участь у їх осмисленні, перевірці та професійному обговоренні.

Отже, зарубіжний досвід засвідчує перехід від засвоєння суми знань до формування здатності керувати складними системами. Управлінська компетентність офіцера оперативного рівня розвивається не в межах однієї дисципліни. Вона є результатом узгодження професійної освіти, оперативного досвіду, самоосвіти, оцінювання та подальшого посадового використання випускника. Її стрижневими складниками є оперативне мислення, командування, лідерство, штабна взаємодія, комунікація, етичне рішення та рефлексія.

Табл. 1.

Порівняльні характеристики зарубіжного досвіду формування управлінської компетентності офіцерів оперативного рівня

Система / країна	Місце оперативного рівня	Основні результати підготовки	Провідні методи	Інституційна особливість
НАТО	Проміжний рівень; переважно старші майори та підполковники; штаби батальйону і бригади	Оперативне планування й дизайн; командування; лідерство; етичне рішення; комплексний підхід; оперативний менеджмент	Штабні вправи, симуляції, кейси, дискусії, ігри з прийняття рішень, рефлексивні записи	Послідовне ускладнення результатів; єдність професійного, лідерського та безпекового компонентів
США	ILE – переважно O-4; SLE – O-5/O-6	Критичне і системне мислення; об'єднане планування; комунікація; формування команд; діяльність у ЛІМ-середовищі	Сократівські семінари, experiential learning, оперативні проблеми, колективне планування	Outcomes-Based Military Education; акредитація JPME; зворотний зв'язок від штабів і командувань
Канада	ILE – переважно O-4; SLE – O-5/O-6	Командування; штабна робота; управління ресурсами; стратегічне лідерство; цивільно-військова взаємодія	Резидентне, дистанційне і змішане навчання; професійні вправи; міжвідомча взаємодія	Безпосередній зв'язок програми з етапом кар'єри та майбутньою посадою
Велика Британія	Командно-штабна освіта середніх і старших офіцерів	Критичне мислення; аргументація; професійна комунікація; лідерство в умовах невизначеності	Дискусія, критичний аналіз, семінар, робота з альтернативними позиціями	Увага до «критичного духу» та подолання групового мислення
Ізраїль	Командно-штабна підготовка офіцерів оперативної ланки	Засвоєння оперативної доктрини; оперативне мистецтво; адаптація; планування застосування сил	Доктринальні дослідження, аналіз операцій, командно-штабні заняття	Тісна залежність змісту освіти від розвитку оперативної доктрини та бойового досвіду
Порівняльна модель західних держав	Періодична освіта між етапами служби; штабні, оперативні та стратегічні коледжі	Поєднання військової експертизи, академічного мислення, професійної етики й управлінської відповідальності	Семінарне навчання, дослідження, кейси, war gaming, симуляції, індивідуальна рефлексія	Поєднання військового управління закладами з університетською акредитацією та цивільними викладачами

Джерело: складено авторами на основі (Antrobus & West, 2022; Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 2024; Department of National Defence, 2018; Emelifeonwu, 2011; Jalili & Annen, 2019; Libel, 2010, 2021; Libel & Ateş, 2025; North Atlantic Treaty Organization, 2024).

Отже, порівняння засвідчує, що в зарубіжних системах управлінська компетентність офіцера оперативного рівня формується послідовно та узгоджується з його кар'єрним просуванням. Підготовка орієнтована на конкретні результати: здатність планувати операції, організовувати штабну роботу, керувати силами і ресурсами, взаємодіяти в об'єднаному середовищі та приймати обґрунтовані рішення. Перевага надається практичним завданням, командно-штабним вправам, симуляціям, воєнним іграм і професійній рефлексії. Важливою умовою є зворотний зв'язок між військовими навчальними закладами та органами управління, у яких надалі служать випускники. Для вітчизняної військової освіти цінними є узгодження програм із майбутніми посадами офіцерів, оцінювання досягнутих управлінських результатів та системне врахування бойового досвіду.

Висновки.

Управлінська компетентність офіцера оперативного рівня є комплексним результатом військової освіти та службового досвіду. Вона охоплює аналіз обстановки, оперативне планування, організацію штабної роботи, управління ресурсами, взаємодію, прийняття рішень, лідерство, професійну комунікацію, критичне мислення та дотримання правових та етичних норм. Її зміст визначається здатністю офіцера діяти в умовах невизначеності, високої відповідальності за наслідки рішень.

На оперативному рівні відбувається переважно розвиток уже сформованої компетентності. Завдання ВВНЗ полягає в систематизації службового й бойового досвіду офіцерів, розширенні масштабу їхнього управлінського мислення, формуванні здатності бачити взаємозв'язок між окремими рішеннями та загальним замислом операції, а також підготовці до роботи в органах військового управління.

Вітчизняна підготовка поступово набуває практико-орієнтованого характеру. Застосовуються командно-штабні навчання, групові вправи, воєнні ігри та імітаційне моделювання. Їх результативність залежить від реалістичності сценаріїв, якості зворотного зв'язку, практичного досвіду викладачів та аналізу рішень. Зарубіжний досвід підтверджує доцільність узгодження змісту освіти з етапами кар'єри й функціями майбутніх посад, використання активних методів, міжвидової та міжвідомчої взаємодії, а також оцінювання не лише результату, а й логіки управлінського мислення офіцера. Це підвищує стійкість управлінських рішень за кризових умов.

У ВВНЗ доцільно посилити зв'язок освітніх програм із посадовими функціями випускників, системно використовувати сценарії на основі актуального бойового досвіду та вдосконалити оцінювання управлінських рішень. Важливим є зворотний зв'язок з органами військового управління щодо підготовки випускників. Подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення критеріїв, показників і рівнів розвитку управлінської компетентності, обґрунтування педагогічних умов і розроблення методики її розвитку засобами імітаційного моделювання.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Верховна Рада України. (2014, 1 липня). *Про вищу освіту* (Закон України № 1556-VII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
- Верховна Рада України. (2017, 5 вересня). *Про освіту* (Закон України № 2145-VIII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
- Заїка, Л. А., Лаврінчук, О. В., & Лук'яненко, С. В. (2023). Сучасний стан і перспективи розвитку підготовки та проведення командно-штабних навчань із використанням систем імітаційного моделювання. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*, 46(1), 99–106. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-46-1-99-106>
- Ісламова, О. О. (2023). Застосування технологій дистанційного навчання у професійній підготовці фахівців з охорони кордону: теоретичні основи та узагальнення досвіду. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*, (101), 82–89. <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2023-101-13>
- Кабінет Міністрів України. (1997, 15 грудня). *Про трансформацію системи військової освіти* (Постанова № 1410; редакція від 28 вересня 2024 р.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF>
- Клачко, В., Білявець, С., Діденко, О., & Дем'янюк, Ю. (2022). Стан, проблеми та перспективи трансформації військової освіти в контексті реалізації стандартів НАТО. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*, 28(1), 90–104. <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v28i1.958>
- Коваленко, О. В. (2025). Структура управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил оперативного рівня як професійно важливого психічного утворення: психологічний аспект. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*, (7), 110–117. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-1.15>
- Лаврінчук, О. В., Заїка, Л. А., & Щолок, А. В. (2025). Загальний огляд та особливості використання системи імітаційного моделювання бойових дій Steel Beasts. *Збірник наукових праць Національної академії Національної охорони України*, 1(45), 87–93. <https://doi.org/10.33405/2409-7470/2025/1/45/339280>
- Мацевко, Т. М. (2015). Управлінська компетентність офіцерів військово-соціального управління. *Вісник Національного університету оборони України*, 1(44), 148–153. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2015_1_28
- Міністерство оборони України. (2022, 5 липня). *Про організацію підготовки офіцерського, сержантського і старшинського складу у вищих військових навчальних закладах, закладах фахової передвищої військової освіти Міністерства оборони України та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти* (Наказ № 175). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0175322-22>
- Міністерство оборони України. (2023, 27 жовтня). *Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року* (Наказ № 637). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23>
- Міністерство оборони України. (2024, 15 лютого). *Про затвердження Положення про особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, закладах фахової передвищої військової освіти* (Наказ № 120). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0453-24>
- Мірошніченко, В. І. (2024). Формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів у професійній підготовці. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, (214), 63–67. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-214-63-67>
- Павленко, О. (2022). Сутність і зміст управлінської компетентності майбутніх офіцерів підрозділів зв'язку Збройних Сил України. *Військова освіта*, 2(46), 242–251. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/242-251>
- Пономаренко, П. (2023). Сутність управлінської компетентності майбутніх офіцерів. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 2, 126–136. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2023.2.11>
- Президент України. (2021, 25 березня). *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25*

- березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» (Указ № 121/2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021>
- Свистун, В. І., & Зінченко, О. М. (2024). Методологічні підходи до розвитку управлінської компетентності офіцерів у системі післядипломної освіти. *Військова освіта*, 1(49), 233–246. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2024-49/233-246>
- Шевчук, О. О. (2026). Комунікативні аспекти підготовки майбутніх офіцерів до професійної взаємодії у кризових умовах засобами імітаційного моделювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*, 2(66), 50–59. <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2026.66.50-59>
- Ягупов, В. В., Свистун, В. І., Король, В. М., & Кришталь, М. А. (2013). Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні та психологічні науки*, 4(69), 216–224. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2747/>
- Ягупов, В. В., & Тракалюк, О. Л. (2022). Критерії та показники діагностування професійної підготовленості офіцерів оперативно-тактичної ланки управління. *Вісник Національного університету оборони України*, 64(6), 164–175. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-64-6-164-175>
- Antrobus, S., & West, H. (2022). ‘This is all very academic’: Critical thinking in professional military education. *The RUSI Journal*, 167(3), 78–86. <https://doi.org/10.1080/03071847.2022.2112521>
- Chairman of the Joint Chiefs of Staff. (2024, April 15). *Officer professional military education policy* (CJCSI 1800.01G). https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/education/cjcsi_1800.01g.pdf
- Department of National Defence. (2018, December 13). *Professional development for officers*. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/professional-development/framework/officers.html>
- Emelifeonwu, D. C. (Ed.). (2011). *Generic officer professional military education reference curriculum*. NATO. <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/deep-generic-officer-curr-en.pdf>
- Enstad, K., & Hagen, A. M. (2026). No common understanding? A scoping review of professional military education in the twenty-first century. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 70(1), 80–100. <https://doi.org/10.1080/00313831.2025.2459408>
- Jalili, D., & Annen, H. (Eds.). (2019). *Professional military education: A cross-national survey*. Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/b15676>
- Libel, T. (2010). IDF operational-level doctrine and education during the 1990s. *Defense & Security Analysis*, 26(3), 321–324. <https://doi.org/10.1080/14751798.2010.516547>
- Libel, T. (2021). Professional military education as an institution: A short (historical) institutionalist survey. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 4(1), 121–131. <https://doi.org/10.31374/sjms.79>
- Libel, T., & Ateş, B. (2025). Academic–military relations in U.S. and Allied professional military education organizations, 1991–2024: A comparative analysis and proposed typology. *Armed Forces & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/0095327X251371307>
- North Atlantic Treaty Organization. (2024). *Leadership and ethics reference curriculum*. <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf>

REFERENCES

- Antrobus, S., & West, H. (2022). ‘This is all very academic’: Critical thinking in professional military education. *The RUSI Journal*, 167(3), 78–86. <https://doi.org/10.1080/03071847.2022.2112521>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (1997, December 15). *On the transformation of the military education system* (Resolution No. 1410; current version as of September 28, 2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF>
- Chairman of the Joint Chiefs of Staff. (2024, April 15). *Officer professional military education policy* (CJCSI 1800.01G). https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/education/cjcsi_1800.01g.pdf
- Department of National Defence. (2018, December 13). *Professional development for officers*. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/professional-development/framework/officers.html>
- Emelifeonwu, D. C. (Ed.). (2011). *Generic officer professional military education reference curriculum*. NATO. <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/deep-generic-officer-curr-en.pdf>
- Enstad, K., & Hagen, A. M. (2026). No common understanding? A scoping review of professional military education in the twenty-first century. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 70(1), 80–100. <https://doi.org/10.1080/00313831.2025.2459408>
- Islamova, O. O. (2023). Application of distance learning technologies in the professional training of border protection specialists: Theoretical foundations and generalization of experience. *Collection of Research Papers “Pedagogical Sciences”*, (101), 82–89. <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2023-101-13>
- Jalili, D., & Annen, H. (Eds.). (2019). *Professional military education: A cross-national survey*. Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/b15676>
- Klachko, V., Biliavets, S., Didenko, O., & Demianiuk, Yu. (2022). The state, problems, and prospects for the transformation of military education in the context of implementing NATO standards. *Collection of Scientific Papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences*, 28(1), 90–104. <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v28i1.958>

- Kovalenko, O. V. (2025). The structure of managerial competence of operational-level Air Force officers as a professionally important mental construct: A psychological perspective. *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series: Pedagogy. Psychology*, (7), 110–117. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-1.15>
- Lavrinchuk, O. V., Zaika, L. A., & Shcholak, A. V. (2025). General overview and features of using the Steel Beasts combat simulation system. *Collection of Research Papers of the National Academy of the National Guard of Ukraine*, 1(45), 87–93. <https://doi.org/10.33405/2409-7470/2025/1/45/339280>
- Libel, T. (2010). IDF operational-level doctrine and education during the 1990s. *Defense & Security Analysis*, 26(3), 321–324. <https://doi.org/10.1080/14751798.2010.516547>
- Libel, T. (2021). Professional military education as an institution: A short (historical) institutionalist survey. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 4(1), 121–131. <https://doi.org/10.31374/sjms.79>
- Libel, T., & Ateş, B. (2025). Academic–military relations in U.S. and Allied professional military education organizations, 1991–2024: A comparative analysis and proposed typology. *Armed Forces & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/0095327X251371307>
- Matsevko, T. M. (2015). Managerial competence of military and social management officers. *Bulletin of the National Defence University of Ukraine*, 1(44), 148–153. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2015_1_28
- Ministry of Defence of Ukraine. (2022, July 5). *On organizing the training of officer, sergeant, and petty officer personnel at higher military educational institutions, institutions of professional pre-higher military education of the Ministry of Defence of Ukraine, and military educational units of higher education institutions* (Order No. 175). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0175322-22>
- Ministry of Defence of Ukraine. (2023, October 27). *On approval of the concept of military personnel policy within the system of the Ministry of Defence of Ukraine for the period up to 2028* (Order No. 637). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23>
- Ministry of Defence of Ukraine. (2024, February 15). *On approval of the regulation on the specific features of organizing the educational process at higher military educational institutions of the Ministry of Defence of Ukraine, military educational units of higher education institutions, and institutions of professional pre-higher military education* (Order No. 120). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0453-24>
- Miroshnichenko, V. I. (2024). Formation of managerial competence of future officers in professional training. *Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences*, (214), 63–67. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-214-63-67>
- North Atlantic Treaty Organization. (2024). *Leadership and ethics reference curriculum*. <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/deep/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf>
- Pavlenko, O. (2022). The essence and content of managerial competence of future officers of signal units of the Armed Forces of Ukraine. *Military Education*, 2(46), 242–251. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-46/242-251>
- Ponomarenko, P. (2023). The essence of managerial competence of future officers. *Theory and Practice of Social Systems Management*, (2), 126–136. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2023.2.11>
- President of Ukraine. (2021, March 25). *On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of March 25, 2021, “On the Military Security Strategy of Ukraine”* (Decree No. 121/2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021>
- Shevchuk, O. O. (2026). Communicative aspects of preparing future officers for professional interaction in crisis conditions using simulation modelling. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Military-Special Sciences*, 2(66), 50–59. <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2026.66.50-59>
- Svystun, V. I., & Zinchenko, O. M. (2024). Methodological approaches to developing officers’ managerial competence in the system of postgraduate education. *Military Education*, 1(49), 233–246. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2024-49/233-246>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2014, July 1). *On higher education* (Law of Ukraine No. 1556-VII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2017, September 5). *On education* (Law of Ukraine No. 2145-VIII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
- Yahupov, V. V., Svystun, V. I., Korol, V. M., & Kryshal, M. A. (2013). Managerial culture and competence of managers as a systemic psychological and pedagogical problem. *Collection of Scientific Papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogical and Psychological Sciences*, 4(69), 216–224. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2747/>
- Yahupov, V. V., & Trakaliuk, O. L. (2022). Criteria and indicators for diagnosing the professional preparedness of officers at the operational-tactical command level. *Bulletin of the National Defence University of Ukraine*, 64(6), 164–175. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-64-6-164-175>
- Zaika, L. A., Lavrinchuk, O. V., & Lukianenko, S. V. (2023). Current state and prospects for developing the preparation and conduct of command-and-staff exercises using simulation systems. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence*, 46(1), 99–106. <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-46-1-99-106>