

# ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИКИ НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

УДК 378.035:316.46]:355.095.5

DOI: 10.31652/2412-1142-2025-76-75-84

**Бондарєв Дмитро Анатолійович**

здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,  
заступник начальника факультету логістики по роботі з особовим складом, підполковник,  
Національна академія Національної гвардії України,  
м. Харків, Україна  
ORCID ID: 0009-0007-5520-2469  
*bonddmh@gmail.com*

## ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРА: ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ПІДХІД

**Анотація.** У статті розглядається актуальна проблема формування лідерської компетентності офіцерів у сучасних умовах військової служби, що зумовлена зростаючими вимогами до професійної, психологічної та морально-вольової підготовки військовослужбовців. Військове лідерство вимагає від офіцера не лише високого рівня спеціалізованих знань і фізичної готовності, а й здатності приймати оперативні та ефективні рішення в екстремальних ситуаціях, підтримувати мотивацію особового складу, забезпечувати дисципліну та згуртованість колективу. Лідерська компетентність розглядається як багатокомпонентна якість, що включає когнітивні, емоційно-вольові та поведінкові складові, які забезпечують ефективне управління військовим підрозділом. Акцентовано увагу на проблемі, що традиційні авторитарні методи навчання у військовій освіті часто не сприяють розвитку гнучкості мислення, комунікативних навичок та самостійності курсантів, що є критично важливими для формування сучасного лідера. У зв'язку з цим постає завдання розробки психолого-педагогічних умов та інноваційних методів, які б комплексно сприяли розвитку лідерських якостей, враховуючи особливості військової служби і навчального процесу.

Теоретична частина статті ґрунтується на аналізі вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, що висвітлюють структуру лідерської компетентності, її психологічні й педагогічні аспекти, а також сучасні підходи до підготовки військових лідерів. Вказується на важливість інтеграції когнітивних знань, емоційної інтелігентності, морально-етичних цінностей і практичних навичок, а також на необхідність системної педагогічної підтримки під час навчання.

Емпіричний блок дослідження включає аналіз нормативно-правової бази, яка регламентує підготовку офіцерів, а також результати психодіагностичних методик, що досліджують рівень розвитку лідерського потенціалу, мотивації до лідерства і емоційної саморегуляції у курсантів. Виявлено, що лише невелика частина майбутніх офіцерів має високий рівень сформованих лідерських якостей, а більшість потребує комплексної підтримки й розвитку відповідних компетентностей. Крім того, досліджено суб'єктивне сприйняття лідерства курсантами, що демонструє домінування авторитарних уявлень і потребує розширення підходів до навчання.

Практичне значення статті полягає у формулюванні рекомендацій щодо вдосконалення освітніх програм та методичних засобів, спрямованих на формування у майбутніх офіцерів комплексної лідерської компетентності. Запропоновано інтегровані психолого-педагогічні стратегії, що поєднують традиційні військові методи з сучасними підходами – тренінгами, моделюванням управлінських ситуацій, рефлексивними практиками – для підвищення ефективності підготовки лідерів.

**Ключові слова:** лідерська компетентність; офіцер; військова освіта; психолого-педагогічний підхід; управлінська діяльність; підготовка лідера.

## 1. ВСТУП

**Постановка проблеми.** Сучасні умови військової служби вимагають від офіцерів не лише високого рівня професійних знань і фізичної підготовки, а й розвинених лідерських компетентностей. Військовий лідер повинен бути здатним приймати ефективні рішення в екстремальних умовах, мотивувати особовий склад, забезпечувати дисципліну та згуртованість військового колективу. Лідерська компетентність офіцера є комплексним утворенням, що включає когнітивні, емоційно-вольові та поведінкові компоненти, які забезпечують ефективну взаємодію з підлеглими та прийняття відповідальних рішень.

Незважаючи на зростаючу увагу до проблеми лідерства у військовій освіті, на практиці формування лідерських навичок нерідко зводиться до традиційних методів, орієнтованих на авторитарний стиль управління. Це може ускладнювати розвиток гнучкості мислення, самостійності у прийнятті рішень та комунікативних навичок у майбутніх офіцерів.

Таким чином, постає питання пошуку ефективних психолого-педагогічних умов та методів розвитку лідерської компетентності, які враховували б сучасні виклики військової служби, особливості військової освіти та психологічні аспекти становлення лідера. Це визначає актуальність дослідження та необхідність наукового обґрунтування підходів до формування лідерської компетентності офіцерів у процесі їх професійної підготовки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування лідерської компетентності у військовій сфері активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У центрі уваги дослідників перебувають питання змісту, структури та методів розвитку лідерських якостей у майбутніх офіцерів, а також психолого-педагогічні умови їх формування.

У працях сучасних українських (О. Бойко, В. Бакуменко, М. Бойченко, О. Кресан, О. Логвись, В. Синчук та ін.) досліджуються психологічні аспекти розвитку особистості лідера, включаючи когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти. Дослідники наголошують на важливості саморефлексії, емоційного інтелекту та соціальної компетентності як основи ефективного військового лідерства.

У сфері військової педагогіки Ю. Романенко, Л. Ляшенко, В. Качмар акцентують увагу на педагогічних підходах до формування лідерських якостей. Вони зазначають, що ефективно навчання майбутніх офіцерів має включати ситуаційне моделювання, командну взаємодію, кейс-методи та рефлексивні практики.

Дослідження зарубіжних авторів (зокрема, Д. Гоулман (D. Goleman), Дж. Коттер (J. Kotter), П. Нортгауз (P. Northouse)) демонструють важливість розвитку адаптивного лідерства, гнучкого управління та стратегічного мислення у військовій сфері. Вони підкреслюють значення не лише авторитарного, а й трансформаційного та ситуаційного підходів до керівництва.

Попри значну кількість досліджень, залишається відкритим питання інтеграції психолого-педагогічних методів у систему військової освіти для комплексного розвитку лідерських компетентностей офіцерів. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямку створення ефективних навчальних моделей, що поєднують традиційні та інноваційні підходи до підготовки військових лідерів.

**Мета статті** - теоретично обґрунтувати психолого-педагогічні засади формування лідерської компетентності офіцера, визначити чинники, умови та ефективні підходи до розвитку лідерських якостей у процесі професійної підготовки військовослужбовців.

## 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття лідерської компетентності офіцера є комплексним і багатограним. У сучасній науковій літературі його розглядають як інтегративну якість, що поєднує знання, практичні навички, психологічні ресурси та ціннісні орієнтири, необхідні для ефективного керівництва в складних і динамічних умовах військової служби. Визначення цієї категорії є ключовим

для побудови психолого-педагогічного підходу до її формування, оскільки воно дозволяє чітко окреслити зміст, структуру та напрями розвитку лідерських якостей у майбутніх офіцерів.

У контексті дослідження лідерська компетентність офіцера розглядається як система взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують здатність до цілеспрямованої діяльності, прийняття ефективних управлінських рішень, мотивації особового складу та адаптації до змінних умов служби. Такий підхід обґрунтований роботами провідних українських військових психологів і педагогів (І. Кравченко, О. Іванова), які підкреслюють необхідність інтеграції професійних, психологічних, комунікативних та ціннісно-мотиваційних складових у систему підготовки офіцерів.

Ці міркування узгоджуються із сучасними міжнародними дослідженнями. Зокрема, Robert C. Liden, Xing Wang, Yue Wang вважають, що еволюція лідерства пройшла шлях від моделей, зосереджених на особистісних якостях лідера, до сучасних підходів, які враховують поведінкові патерни, контекстуальні чинники та трансформаційну складову. Дослідники наголошують на важливості міждисциплінарності та культурної чутливості у формуванні ефективного лідерства. На їхню думку, сучасні виклики, зокрема цифровізація та соціальні трансформації, вимагають від лідера не лише гнучкості, а й високого рівня етичної відповідальності [1].

Anjali Singh, Weng Marc Lim, Sumi Jha, підкреслюють, що стратегічне лідерство у XXI столітті базується на здатності лідера адаптуватися до змін, приймати складні рішення та мобілізувати команду в умовах невизначеності. Вони розглядають стратегічного лідера як фігуру, що поєднує раціональне мислення з натхненням, моральною стійкістю та готовністю брати на себе відповідальність за довгострокові наслідки управлінських рішень [2].

Проблема формування лідерської компетентності офіцера набуває особливої актуальності в умовах реформування системи військової освіти та посилення вимог до управлінської й морально-психологічної готовності військовослужбовця. У наукових дослідженнях лідерство трактується як здатність особистості впливати на колектив, забезпечувати ефективну взаємодію, організовувати спільну діяльність для досягнення цілей у складних і відповідальних умовах (І. Зязюн, С. Сисоєва, Н. Ничкало, О. Савченко).

З погляду військової педагогіки, лідерська компетентність – це інтегративна характеристика особистості офіцера, що поєднує професійні знання, управлінські вміння, морально-вольові якості, здатність приймати рішення в умовах невизначеності. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробив О. Бойко, який у своїх працях обґрунтував педагогічні умови формування готовності курсантів до управління підрозділом. Учений підкреслює, що лідерство у військовій сфері має не лише організаційний, а й глибокий морально-психологічний зміст, який виявляється у здатності офіцера бути прикладом, формувати довіру та згуртованість колективу [3].

У дослідженнях О. Цокура, В. Сіленка, Ю. Сороки, А. Сидоренка висвітлюються особливості підготовки майбутніх офіцерів до командної діяльності з урахуванням психологічних і педагогічних чинників, а також визначаються ефективні технології розвитку лідерських якостей – зокрема, тренінги, ситуативні вправи, моделювання нестандартних управлінських ситуацій. Вчені підкреслюють важливість системного підходу, що інтегрує професійну, психологічну та моральну підготовку. Формування лідерської компетентності офіцера базується на міждисциплінарних теоретичних засадах, які включають психолого-педагогічні, військові та управлінські підходи.

Згідно з системним підходом (Г. Артюшин, О. Бондаренко), особистість офіцера розглядається як цілісна система, що інтегрує когнітивні, мотиваційні, діяльнісні та ціннісні компоненти. Це дозволяє розуміти лідерську компетентність як складну багатовимірну категорію, що не може бути зведена лише до знань або умінь, а включає ціннісні орієнтації та морально-психологічну готовність [4; 5].

Відповідно до компетентнісного підходу, лідерська компетентність офіцера – це інтегрована якість особистості, що поєднує знання, практичні навички, установки, цінності

та досвід. О. Бойко зазначає, що готовність офіцера до управління підрозділом передбачає не лише наявність професійних знань, а й сформованість лідерських якостей, моральної стійкості, відповідальності та здатності впливати на особовий склад [3, с.112].

З позиції психолого-педагогічного підходу, важливе значення має створення навчально-виховного середовища, що сприяє розвитку лідерських навичок через активну взаємодію, рефлексію і формування внутрішньої мотивації. У цьому контексті В. Сіленко підкреслює, що ефективне формування лідерської компетентності можливе лише за умов поєднання теоретичних знань із практичною діяльністю та системною педагогічною підтримкою [6].

Психологічний аспект лідерства розглядають як комплекс таких властивостей, як емоційна стабільність, комунікативна компетентність, здатність до саморегуляції та прийняття відповідальних рішень. М. Лисенко виділяє емоційну компетентність офіцера як одну з ключових умов ефективного керівництва в екстремальних умовах [7].

Також у дослідженнях О. Цокура наголошується, що лідерська компетентність формується через цілеспрямовану виховну роботу, тренінги з управління, моделювання бойових і стресових ситуацій, що забезпечує готовність офіцера до прийняття оптимальних рішень [8].

Таким чином, формування лідерської компетентності офіцера потребує цілісного підходу, що поєднує знання, практичні навички, мотивацію, цінності та психологічну готовність до управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє системна педагогічна підтримка та інтеграція теоретичних знань із практичною діяльністю, що забезпечує ефективну підготовку офіцерів до виконання управлінських функцій в умовах служби.

### 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах особливого значення набуває якісна підготовка офіцерських кадрів, здатних ефективно виконувати командні функції в складних і динамічних умовах сучасної війни. Формування лідерської компетентності у майбутніх офіцерів стає одним із пріоритетних завдань військової освіти. Для реалізації цього завдання важливо оцінити, наскільки чинні освітні стандарти та нормативні документи забезпечують цілісний та системний підхід до розвитку лідерських якостей і умінь.

Аналіз нормативно-правової бази, зокрема державних стандартів вищої освіти, освітньо-професійних програм, а також методичних рекомендацій Міністерства оборони України і Міністерства освіти і науки, дозволяє визначити ступінь їх відповідності сучасним вимогам до офіцерської професії. Це дає змогу виявити наявні прогалини та сформулювати пропозиції щодо удосконалення змісту й організації освітнього процесу, орієнтованого на формування комплексної лідерської компетентності. У процесі дослідження було проведено аналіз основних стандартів вищої освіти, освітньо-професійних програм (ОПП), а також нормативних документів Міністерства оборони України і Міністерства освіти і науки України, які регламентують підготовку офіцерських кадрів.

Отримані результати свідчать, що сучасні стандарти освіти все більше орієнтуються на формування комплексних компетентностей, зокрема лідерської компетентності як однієї з ключових для офіцера. У Державному стандарті чітко зазначено, що випускник має володіти вмінням організовувати діяльність підрозділу, приймати оперативні рішення, ефективно комунікувати та координувати дії особового складу [9].

Водночас у нормативних документах простежується певна нечіткість у формулюванні конкретних складових лідерської компетентності, а також відсутність єдиного підходу до її формування в освітньому процесі. Часто лідерство розглядається фрагментарно в межах дисциплін психологічного або педагогічного профілю, що не сприяє цілісному розвитку відповідних навичок.

Також у нормативних актах підкреслюється важливість виховання морально-етичних якостей офіцера, формування готовності до командування в умовах стресу і бойових дій, але

відсутні чіткі методичні рекомендації щодо застосування психолого-педагогічних інструментів для реалізації цих завдань.

Для визначення реального рівня сформованості лідерської компетентності у курсантів старших курсів військового закладу вищої освіти на констатувальному етапі дослідження було використано комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення мотиваційних, особистісних, емоційно-вольових і поведінкових компонентів лідерства. Вибір методик зумовлений необхідністю всебічного охоплення основних психологічних складових, що визначають здатність майбутнього офіцера ефективно реалізовувати лідерські функції у військовому середовищі.

Перш за все, було застосовано опитувальник лідерського потенціалу (адаптація методики А. Захарова), що дозволив виявити індивідуальні особливості курсантів, пов'язані з ініціативністю, відповідальністю, рішучістю, прагненням до впливу та досягнень. Методика показала, що лише 12% курсантів мають високий лідерський потенціал, тоді як більшість (близько 60%) продемонстрували середній рівень сформованості відповідних якостей.

З метою вивчення мотиваційної готовності до лідерства було використано методику Т. Раттера, яка оцінює три основні компоненти лідерської мотивації – потребу у владі, потребу в ухваленні рішень і потребу у визнанні. Аналіз результатів виявив, що майже п'ята частина респондентів має високий рівень мотивації до керівної діяльності, тоді як у понад половини спостерігається лише ситуативна готовність до лідерства.

Оскільки ефективне виконання лідерських функцій у військовому колективі тісно пов'язане зі здатністю до емоційного самоконтролю, було використано шкалу емоційної саморегуляції (О. Конопкін). Методика дозволила визначити рівень емоційної стабільності, стресостійкості та вольової регуляції. Дані свідчать про недостатній рівень сформованості цих якостей: лише 9% курсантів змогли продемонструвати високий рівень саморегуляції, що створює ризики для ефективного лідерського функціонування у кризових ситуаціях. Результати подано у таблиці 1.

Таблиця 1

### Рівні сформованості компонентів лідерської компетентності курсантів

Методика	Критерії	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Опитувальник лідерського потенціалу (А. Захаров)	Ініціативність, рішучість, відповідальність	12 %	60 %	28 %
Методика мотивації до лідерства (Т. Раттер)	Мотиваційна готовність	18 %	56 %	26 %
Шкала емоційної саморегуляції (О. Конопкін)	Самоконтроль, стресостійкість	9 %	51 %	40 %

Для вивчення суб'єктивного бачення курсантами феномену військового лідерства була розроблена і впроваджена авторська анкета «Офіцер – лідер у професійному середовищі», яка включала як відкриті, так і закриті питання щодо уявлень про якісні характеристики військового лідера, пріоритетні стилі управління та особисту готовність до командної ролі. Аналіз відповідей засвідчив, що домінує уявлення про лідера як жорсткого управлінця, здатного до беззаперечного контролю, тоді як розуміння лідерства як процесу впливу, заснованого на довірі, мотивації та взаємодії, значною мірою відсутнє.

З метою об'єктивного підтвердження отриманих результатів було здійснено експертне оцінювання курсантів командирами та викладачами. Вони аналізували поведінкові прояви лідерських якостей у навчально-бойовій діяльності. За п'ятибальною шкалою найвищі оцінки курсанти отримали за дисциплінованість (4,3 бали), а найнижчі – за вміння делегувати повноваження та проявляти комунікативну ініціативу (2,6–2,8 бали).

Анкетування виявило, що більшість курсантів ототожнюють військового лідера з авторитарною фігурою, акцентуючи увагу на дисципліні та контролі, натомість меншість

визнає важливість комунікативності, вміння надихати, делегувати повноваження. Експертне оцінювання підтвердило цю тенденцію.

Отже, виявлені у процесі констатувального етапу суперечності між традиційними уявленнями про лідерство та сучасними вимогами до офіцера як лідера зумовили потребу в окресленні ефективних педагогічних умов, які дозволили б скоригувати акценти у професійній підготовці курсантів.

На основі аналізу результатів дослідження та узагальнення психолого-педагогічних підходів до підготовки майбутніх офіцерів було виокремлено педагогічні умови, що сприятимуть ефективному формуванню лідерської компетентності в умовах військового закладу вищої освіти:

1. *Особистісно зорієнтована підготовка, спрямована на розвиток ціннісно-мотиваційного компонента лідерства.* Зміст цієї умови полягає в забезпеченні такого освітнього впливу, який формує у курсанта внутрішню потребу бути лідером не задля влади чи формального статусу, а як прояв відповідальності, готовності служити та вести за собою. Це потребує цілеспрямованої роботи над формуванням системи цінностей, яка узгоджується з етичними та професійними нормами військової служби. Реалізація умови передбачає використання біографічного аналізу прикладів видатних військових лідерів, рефлексивних занять щодо морального вибору в умовах бойових дій, обговорення особистого сенсу офіцерського служіння, а також створення ситуацій, де мотивація до лідерства проявляється через прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику [10].

2. *Професійно змодельоване освітнє середовище, яке стимулює реальну лідерську активність.* Для формування лідерської компетентності недостатньо лише теоретичного вивчення її складників. Важливо створити середовище, у якому курсант має змогу на практиці проявляти лідерські функції: організувати групу, мотивувати, брати на себе відповідальність, вирішувати конфлікти [11]. Таке середовище має бути безпечним з психологічного боку, але водночас викликати мобілізацію внутрішніх ресурсів особистості. Йдеться про впровадження командних завдань, навчальних ситуацій, рольових ігор, тактичних навчань з чергуванням лідерських ролей, що дозволяє закріпити моделі ефективної поведінки. Цей підхід сприяє усвідомленню не лише механіки лідерства, а й розвитку емоційної зрілості та рефлексивності.

3. *Психолого-педагогічний супровід розвитку емоційної саморегуляції та стресостійкості майбутнього офіцера.* Ефективне лідерство в армії неможливе без здатності офіцера контролювати свої емоції, діяти зібрано в умовах загрози чи невизначеності, підтримувати бойовий дух підлеглих. Саме тому розвиток навичок емоційної саморегуляції та стресостійкості є критично важливою умовою [12]. Вона реалізується через тренінги саморефлексії, навчання технікам управління емоціями (діафрагмальне дихання, когнітивна переоцінка), роботу з військовими психологами, моделювання кризових ситуацій з подальшим аналізом поведінкових реакцій. Особливу увагу слід приділити вмінню підтримувати внутрішній баланс, приймати складні рішення в умовах обмеженого часу та відсутності повної інформації.

4. *Наставницький супровід з боку викладачів і командирів як суб'єктів формування лідерського потенціалу.* Наявність в освітньому процесі значущих дорослих – наставників, які втілюють цінності військового лідерства у власній поведінці, є однією з базових умов успішного формування лідерських якостей у курсантів. Йдеться не лише про викладачів академічних дисциплін, а й про командирів підрозділів, кураторів, які виступають не просто педагогами, а прикладом для наслідування. Наставник має вміти поєднувати вимогливість із підтримкою, бути відкритим до діалогу, визнавати помилки, вміти передати неформальні знання через спільну діяльність і довірливі бесіди [13]. Такий підхід формує у курсантів не лише повагу, а й прагнення до внутрішнього зростання, самовдосконалення й наслідування високих морально-ділових стандартів.

Упровадження зазначених педагогічних умов дозволяє не лише підвищити рівень сформованості окремих компонентів лідерської компетентності, а й створити підґрунтя для становлення майбутнього офіцера як повноцінного військового лідера, здатного ефективно діяти в умовах складних соціально-професійних ситуацій.

Визначені педагогічні умови створюють необхідний фундамент для ефективного розвитку лідерської компетентності офіцерів. Однак для їх реалізації потрібне впровадження конкретних форм і методів навчальної роботи, які безпосередньо впливають на формування відповідних знань, навичок та особистісних якостей. Враховуючи психолого-педагогічний підхід, важливо поєднувати різноманітні форми організації освітнього процесу та активні методи, що розвивають практичні навички, особистісні якості й управлінські компетенції. Саме через застосування таких форм і методів курсанти мають можливість не лише засвоїти теоретичні знання, а й ефективно відпрацьовувати лідерські навички у максимально наближених до реальних умовах.

Наведемо приклади різноманітних форм роботи:

– Тренінги та практичні заняття моделюють реальні військові ситуації, що вимагають швидкого прийняття рішень, управління підлеглими та ефективної комунікації. Ці заняття сприяють розвитку стресостійкості, впевненості та адаптивності офіцера.

– Рольові ігри та ситуаційні вправи дозволяють курсантам опановувати навички лідерства у безпечному навчальному середовищі, вчитися делегувати повноваження, мотивувати особовий склад та вирішувати конфлікти.

– Коучинг та наставництво є індивідуальною або груповою підтримкою, що сприяє рефлексії, самоусвідомленню, розвитку саморегуляції та відповідальності за прийняті рішення.

– Групові проекти та командні завдання забезпечують практику колективної роботи, формують навички співпраці, комунікації та вирішення спільних проблем, що є невід'ємною складовою лідерської компетентності.

Таким чином, форми роботи визначають організаційний каркас освітнього процесу, однак ефективність формування лідерської компетентності значною мірою залежить від вибору конкретних методів, які використовуються всередині цих форм. Саме методи навчання та виховання, спрямовані на розвиток практичних навичок, психологічної готовності та комунікативних умінь, дозволяють реалізувати потенціал обраних форм і забезпечити системний розвиток лідерських якостей офіцерів, а саме:

– моделювання бойових та кризових ситуацій імітує реальні умови, у яких офіцер має проявити лідерські якості.

– психолого-педагогічні тренінги розвивають емоційний інтелект, комунікативні навички, управлінські стратегії.

– аналіз конкретних кейсів і ситуацій (case study) дає можливість вивчити успішні та проблемні приклади командування.

– рефлексія і самооцінка є систематичним процесом аналізу власного досвіду для виявлення резервів особистісного розвитку.

– зворотній зв'язок (feedback) сприяє корекції поведінкових моделей і розвитку ефективних стилів лідерства.

Інтеграція зазначених форм і методів в освітній процес військових закладів дозволяє забезпечити комплексний розвиток лідерської компетентності курсантів, підвищити їхню готовність до ефективного командування та прийняття відповідальних рішень у складних умовах служби.

#### **4. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Результати теоретичного аналізу та емпіричного дослідження засвідчили, що лідерська компетентність є ключовою характеристикою професійної готовності офіцера, що забезпечує ефективне управління військовими підрозділами, прийняття рішень у складних ситуаціях,

підтримку морально-психологічного стану особового складу та збереження боєздатності в екстремальних умовах. Водночас, виявлено низку суперечностей між сучасним змістом поняття «військовий лідер» та переважно авторитарними уявленнями про лідерство, що домінують у свідомості курсантів.

Констатувальний експеримент вказав на недостатній рівень сформованості лідерських якостей серед курсантів, що обумовлює потребу у впровадженні комплексних підходів до підготовки, які враховують психологічні, педагогічні та соціальні чинники. Оцінка чинних освітніх стандартів і нормативних документів засвідчила їхню недостатню спрямованість на системне формування лідерської компетентності, що вимагає їх удосконалення та інтеграції сучасних психолого-педагогічних методик у навчальні програми.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробленні, впровадженні та апробації комплексної методики розвитку лідерської компетентності курсантів з урахуванням типів їх лідерського потенціалу, індивідуально-психологічних особливостей, гендерної специфіки та умов професійної діяльності в різних видах військ. Особливо актуальним є подальший аналіз механізмів формування морального лідерства та практик впливу без насильства, що набувають стратегічного значення в умовах сучасної гібридної війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Robert C. Liden, Xing Wang, Yue Wang. The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*. Volume 186, January 2025, 115036. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632400540X>
- [2] Anjali Singh, Weng Marc Lim, Sumi Jha, Satish Kumar, Maria Vincenza Ciasullo. The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*. Volume 158, March 2023, 113676. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323000346>
- [3] Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
- [4] Артюшин Г. Соціогуманітарна складова безперервної професійної підготовки військових кадрів в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. 2020. 19(4), 26–42. URL: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v19i4.255> (дата звернення: 16.08.2021).
- [5] Бондаренко О. В. Сутність, зміст, структура професійної готовності майбутніх офіцерів Збройних Сил України для забезпечення освітнього процесу військових ліцеїв як педагогічна проблема. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 23. Т. 1. С. 77–81.
- [6] Сіленко В. В. Психолого-педагогічні засади формування лідерських якостей офіцерів. *Вісник Національного університету оборони України*. 2018. Вип. 3. С. 54–60.
- [7] Лисенко М. І. Емоційна компетентність як складова професійної підготовки офіцерів. *Психологія і педагогіка*. 2020. № 4. С. 88–95.
- [8] Цокур О. В. Формування лідерської компетентності офіцерів: методика і практика. Харків : Вид-во ХНУПС, 2017. 180 с.
- [9] Стандарт вищої освіти України: перший (бакалаврський) рівень, галузь знань 25 – Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону, спеціальність 254 – Забезпечення військ (сил). URL: [https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/2022/Standarty\\_Vyshchoyi\\_Osvity/Zatverdzheni\\_Standarty/01/31/254-Zabezp.viysk-bak.31.01.22.pdf](https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/2022/Standarty_Vyshchoyi_Osvity/Zatverdzheni_Standarty/01/31/254-Zabezp.viysk-bak.31.01.22.pdf)
- [10] Лазаренко, Н.І. (2019). Теоретико-методологічні засади підготовки фахівців в умовах сучасних трансформаційних. *Actual question and problems of development of social sciences : Conference Proceedings*. Kielce : Holy Cross University. P. 172-175.
- [11] Гуревич Р., Бровчак Л., Холковська І. Формування якості лідерства майбутніх освітєлів засобами студентського самоврядування. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. Випуск 1. С. 89-101.
- [12] Бровчак Л.С., Ліхницька Л.М., Старовойт Л.В. Психолого-педагогічні умови формування професійної компетентності студента. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*. 2020. № 62. С. 87-92.
- [13] Шебанова В., Нікітенко Г. Особливості мотивації військовослужбовців до військово-професійної діяльності. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*, 2, 2019. С.31-36.

## FORMATION OF OFFICER'S LEADERSHIP COMPETENCE: A PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL APPROACH

**Bondariev Dmytro Anatoliiovych**

Candidate of the degree of Doctor of Philosophy,  
Deputy Head of the Faculty of Logistics for Work with Personnel, Lieutenant Colonel  
National Academy of the National Guard of Ukraine,  
Kharkiv, Ukraine  
ORCID ID: 0009-0007-5520-2469  
*bonddmh@gmail.com*

**Abstract.** The article deals with the urgent problem of forming the leadership competence of officers in the modern conditions of military service, which is due to the growing demands on the professional, psychological and moral and volitional training of military personnel. Military leadership requires not only a high level of specialised knowledge and physical readiness, but also the ability to make prompt and effective decisions in extreme situations, maintain the motivation of personnel, ensure discipline and team cohesion. Leadership competence is considered as a multicomponent quality, which includes cognitive, emotional, volitional and behavioural components that ensure effective management of a military unit.

The authors of the article focus on the problem that traditional authoritarian teaching methods in military education often do not contribute to the development of flexibility of thinking, communication skills and independence of cadets, which are critical for the formation of a modern leader. In this regard, the task is to develop psychological and pedagogical conditions and innovative methods that would comprehensively promote the development of leadership qualities, taking into account the peculiarities of military service and the educational process.

The theoretical part of the article is based on the analysis of domestic and foreign scientific sources covering the structure of leadership competence, its psychological and pedagogical aspects, as well as modern approaches to the training of military leaders. The importance of integrating cognitive knowledge, emotional intelligence, moral and ethical values and practical skills, as well as the need for systematic pedagogical support during training is emphasised.

The empirical section of the study includes an analysis of the legal framework governing the training of officers, as well as the results of psychodiagnostic methods that examine the level of development of leadership potential, motivation for leadership and emotional self-regulation in cadets. It was found that only a small part of future officers has a high level of leadership qualities, and the majority needs comprehensive support and development of relevant competencies. In addition, the subjective perception of leadership by cadets is studied, which demonstrates the dominance of authoritarian ideas and requires the expansion of approaches to training.

The practical significance of the article lies in the formulation of recommendations for improving educational programmes and methodological tools aimed at developing comprehensive leadership competence in future officers. The article proposes integrated psychological and pedagogical strategies that combine traditional military methods with modern approaches - training, modelling of managerial situations, reflective practices - to improve the effectiveness of leadership training.

**Key words:** leadership competence; officer; military education; psychological and pedagogical approach; managerial activity; leadership training.

### References (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Robert C. Liden, Xing Wang, Yue Wang (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*. Volume 186, January, 115036. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632400540X> (in English)
- [2] Anjali Singh, Weng Marc Lim, Sumi Jha, Satish Kumar, Maria Vincenza Ciasullo (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*. Volume 158, March 2023, 113676. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323000346> (in English)
- [3] Boyko O. V. (2020). *Theory and Methods of Formation of Leadership Competence of Officers of the Armed Forces of Ukraine: monographia*. 667 s. (in Ukrainian)
- [4] Artyushyn G. (2020). Socio-humanitarian component of continuous professional training of military personnel in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriya: pedahohichni nauky*. 19(4), S.26–42. (in Ukrainian)
- [5] Bondarenko O.V. (2020). The essence, content, structure of professional readiness of future officers of the Armed Forces of Ukraine to ensure the educational process of military lyceums as a pedagogical problem. *Innovatsiina pedahohika*. V. 23. T. 1. S. 77–81. (in Ukrainian)
- [6] Silenko V. V. (2018). Psychological and pedagogical principles of formation of leadership qualities of officers.