



PME
FORUM

PROFESSIONAL MILITARY EDUCATION INSTITUTE
«LEADERSHIP SCHOOL»

ROYAL DANISH DEFENCE COLLEGE

29.04.2026

МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОГО ФОРУМУ

ПРОФЕСІЙНА ВІЙСЬКОВА [ОСВІТА]

УКРАЇНА, КИЇВ

// ТЕОРІЯ ПРАКТИКА ПЕРСПЕКТИВИ

Професійна військова освіта. Теорія, практика та перспективи. Матеріали міжнародного форуму. (29 квітня 2026 року) Міністерство оборони України, Національний університет оборони України. Інститут професійної військової освіти «Вишкіл Лідерів». ROYAL DANISH DEFENCE COLLEGE Київ : НУОУ, 2026. 224 с.

У збірнику представлено тези доповідей учасників Міжнародного форуму «Професійна військова освіта. Теорія, практика та перспективи», який відбувся 29 квітня 2026 року на базі Національного університету оборони України. Матеріали містять теоретичні та практичні результати наукових досліджень, присвячених актуальним питанням розвитку сектору безпеки і оборони в умовах повномасштабної війни.

Основна увага у збірнику зосереджена на чотирьох ключових напрямках:

- Трансформація професійної військової освіти: розглядаються процеси адаптації освітніх програм до стандартів НАТО, інтеграція унікального українського бойового досвіду в навчальний процес у режимі реального часу та розвиток інституційної спроможності військових навчальних закладів.
- Військове лідерство: досліджуються моделі формування адаптивного лідерства, етичні виміри діяльності командира, розвиток критичного та креативного мислення, а також психологічні аспекти готовності особового складу до виконання бойових завдань.
- Уроки досвіду (Lessons Learned): висвітлюються механізми збору, аналізу та впровадження бойового досвіду в систему військового управління та освіти для підвищення ефективності підготовки військ.
- Штучний інтелект та цифрові технології: аналізуються перспективи використання ШІ, аналітичних систем та симуляційних технологій (VR/AR) у військовій освіті, а також етичні, правові та організаційні аспекти їх застосування.

Видання розраховане на науково-педагогічних працівників, науковців, ад'юнктів, слухачів та курсантів вищих військових навчальних закладів, а також представників органів військового управління, діяльність яких пов'язана з реформуванням військової освіти та впровадженням інновацій у Збройних Силах України.

Матеріали подано в авторській редакції; відповідальність за зміст та достовірність оприлюднених результатів, а також за відсутність інформації з обмеженим доступом несуть автори доповідей

Збірник матеріалів підготовлено до публікації кафедрою лідерства Інституту професійної військової освіти «Вишкіл Лідерів» Національного університету оборони України.

Електронний варіант збірника розміщено на сайті НУОУ:

https://doi.org/10.33099/PME_FORUM_2026_ukr

При передруку публікацій посилання на збірник обов'язкове.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

голова – полковник Жук П.В.,

начальник інституту професійної військової освіти “Вишкіл Лідерів”;

заступник голови – полковник Іжутова І.В.,

заступник начальника інституту професійної військової освіти “Вишкіл Лідерів”;

члени організаційного комітету:

полковник Кувшинов О.В.,

заступник начальника інституту професійної військової освіти “Вишкіл Лідерів”;

полковник Шевчук В.В.,

начальник кафедри лідерства;

полковник Ігор Москальов

доцент кафедри лідерства Інституту професійної військової освіти «Вишкіл Лідерів» Національного університету оборони, доктор філософії у галузі соціальних та поведінкових наук зі спеціальності психологія

полковник Коренівська І.С.,

начальник кафедри євроатлантичної інтеграції та міжнародних миротворчих операцій.

ЗМІСТ

ВСТУПНІ СЛОВА	10
Вітальне слово заступника Міністра оборони України генерал-лейтенанта Євгена Мойсюка	10
Вітальне слово начальника Центрального управління військової освіти і науки Генерального штабу ЗСУ	12
Вітальне слово заступника начальника Національного університету оборони України з навчальної роботи	13
Preface by representatives the Royal Danish Defence College	14
ПАНЕЛЬ 1. ПРОФЕСІЙНА ВІЙСЬКОВА ОСВІТА	16
Pedersen Thomas Randrup. Danish leadership doctrine in (wartime) pme	17
Андрусяк Марк. Трансформація професійної військової освіти як фундамент кадрової політики в секторі безпеки і оборони України: стан та перспективи розвитку	20
Бабій Юлія. Модель управління інтеграцією інновацій у секторі безпеки і оборони як механізм розвитку системи спроможностей	22
Бухун Іван. Реформування професійної військової освіти в умовах воєнного часу	24
Вербовенко Олександр, Гурковський Володимир, Ткаченко Іван. Забезпечення якості військової освіти в умовах воєнного стану: від імплементації стандартів НАТО до експорту українського бойового досвіду	27
Дзяний Ростислав, Дзяна Галина. Роль професійної військової освіти у формуванні системи національного спротиву: теорія та практика	30
Задорожний Володимир, Сахон Олег. Про динамічне наставництво в збройних силах США	32
Корнієнко Ігор, Пилипчук Валентин. Актуальні питання присвоєння професійних кваліфікацій в закладах освіти сектору безпеки і оборони	35
Котляров Роман. Напрями трансформації військової освіти України до стандартів НАТО в умовах війни з російською федерацією	36
Кравець Валентина. Трансформація систем внутрішнього забезпечення якості вищих військових навчальних закладів України в умовах збройної агресії РФ	37

Левко Мар'яна. Вплив стандартизованого тестування stanag 6001 на освітній процес у вищих військових навчальних закладів	40
Лисиченко В.П., Могильний О.Є., Лозко О.В., Дорошко Н.В., Авраменко О.В.. Напрями трансформації професійної військової освіти	42
Литвиненко Михайло, Ленець Володимир. Нарощування інституційної спроможності системи професійної військової освіти в умовах війни	43
Любовець Григорій, Король Валерій. Трансформація підготовки рівня I-1b в умовах сучасного операційного середовища: розширення підходів нато на основі досвіду України	46
Мазур Валентин, Дацков Антон, Сімчук Павло. Командно-штабний курс тактичного рівня державної-прикордонної служби України I-2: набутий досвід та перспективи розвитку	48
Олійник Леонід, Савіна Інна. Ефективність підготовки офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти: організаційний та педагогічний виміри	50
Павленко Сергій, Смагін Олег. Інтеграція бойового досвіду в освітній процес НАНГУ як основа трансформація професійної військової освіти	52
Перемибіда Ірина. Інтеграція віртуальних середовищ у систему бойової підготовки: британський досвід та перспективи для ЗСУ	54
Половніков Вадим. Щодо правоохоронної складової підготовки офіцерів державної прикордонної служби України в умовах трансформації військової освіти	56
Русецький Руслан. Удосконалення системи професійної військової освіти в контексті реалізації нової кадрової стратегії сектору безпеки і оборони України	58
Солошенко Інна. Трансформація професійної військової освіти в умовах високоінтенсивної війни	59
Сургай М.В., Лисиченко В.П., Кадук С.О.. Інституційні механізми впровадження lessons learned у системі військового управління та військової освіти	61
Твердоступ Павло, Гриньків Олександра. Адаптація військової освіти до викликів легалізації короткострільної зброї	62
Федорієнко Віталій, Авраменко Марина, Розумовська Юлія. Інтеграція моделей конструювання контрнарративів у систему професійної військової освіти (на прикладі протидії ядерному шантажу РФ)	65
Шибалов Олексій. Симуляційні технології як інструмент інтеграції бойового досвіду у систему професійної військової освіти України	67
Шикла Ростислав. Стратегічний рівень професійної військової освіти в контексті стандартів нато: компетентнісний підхід до формування лідерства вищої ланки управління	69
Юр'єв Олександр. Актуальність науково-лінгвістичної експертизи та впровадження інтелектуальних систем аналізу термінології в умовах цифрової трансформації військової освіти	71
Dovhopola Oleksandra. Standardization of combat experience terminology in the system of professional military education	73

ПАНЕЛЬ 2. ЛІДЕРСТВО	75
Holsting Vilhelm Stefan. Military leadership development as organizational learning: the Danish case	76
Andresen Rasmus M.. Formal and informal communication in the hyper-digital battlefield	80
Блощинський Ігор. Досвід участі майбутніх офіцерів-прикордонників у «Курсі молодших командирів та лідерства»	83
Волошко Сергій. Досвід і практики військового капеланства в Україні та за кордоном	85
Ворощук Олексій. Моральний вибір на війні: причини виникнення та наслідки моральних дилем	87
Ганаба Світлана. Релевантність розвитку критичного мислення у військовій освіті	89
Головань Вячеслав, Головань Артур, Горліченко Марина, Дроздов Михайло. Щодо неформального лідерства та його застосування в організації освітнього процесу у ВВНЗ	90
Залож Віктор. Розвиток рефлексивної компетентності військового лідера в умовах сучасних збройних конфліктів	93
Зборчий Андрій, Кравченко Катерина, Мацелюх Катерина. Метакогнітивні стратегії розвитку критичного та креативного мислення командира підрозділу як основа адаптивного лідерства	94
Золотов Андрій. Формування та методика оцінювання адаптивного лідерства в системі професійної військової освіти збройних сил України: теоретико-практичний аспект	97
Кочергін Ігор, Криленко Іван. Модель формування військового лідера у ВІТВ: від фрагментарного навчання до системної підготовки	99
Миколайчук Олена. Психологічні предиктори військового лідерства: порівняльне перехресне дослідження курсантів та діючих військовослужбовців	101
Мойсіяха Андрій. Війна як каталізатор розвитку нових моделей лідерства	103
Москальов Ігор. Психологічні засади діагностування лідерського потенціалу у професійній військовій освіті	107
Недвиг Олег, Хачатурян Юлія. Етичні виміри військового лідерства в умовах російсько-української війни	109
Прощин Ігор. Роль цінностей та гендерної інклюзивності у підвищенні боєздатності	111
Рибчук Олег. Військове лідерство в умовах цифрового поля бою	113

Савчук Віталій , Филипович Георгій. Роль освітнього середовища у формуванні лідерського потенціалу майбутнього офіцера	115
Санташов Віктор . Психологічний профіль військового лідера: окремі наукові результати	118
Стасюк Василь , Улунова Ганна , Грабовський Вадим . Фази та етапи формування психологічної готовності військовослужбовців до виконання бойових завдань	121
Торічний Вадим . Адаптація моделі ситуаційного лідерства до умов сектору безпеки і оборони	123
Тробюк Дмитро . Професійна відповідальність як системоутворюючий чинник військового лідерства майбутніх офіцерів у ВВНЗ	124
Цалко Сергій . Риси лідерства і принципи офіцера у військовому середовищі	126
Цепінь Віктор . Формування мислення на зростання у військових лідерів	127
ПАНЕЛЬ 3. УРОКИ ДОСВІДУ	129
Gjerstad Michael . Challenges in adaptation and military learning in NATO	130
Большакова Ірина , Новічков Валентин . Вплив підходу lessons learned на формування військово-професійних компетентностей у ВВНЗ	133
Варакута Володимир , Варакута Микита . Інтеграція уроків російсько-української війни в процес викладання навчальної дисципліни “ІСТОРІЯ ВІЙН ТА ВОЄННОГО МИСТЕЦТВА”	135
Дзюбчук Роман , Піонтківський Петро . Пропозиції щодо вдосконалення системи вивчення та впровадження досвіду у вищих військових навчальних закладів України при вивченні навчальних дисциплін курсу І-1а	137
Кізян Руслан , Морозов Олександр , Яковенко Євген . Впровадження бойового досвіду як педагогічне явище	139
Кудимов Сергій , Івахів Олег , Міхін Андрій . Тактика “ТИСЯЧІ ПОРІЗІВ” – особливості застосування та підготовки протидії	141
Кузьміч Андрій . Когнітивний ризик управлінського рішення як критерій стійкості системи управління військами	144
Лисенко Дмитро , Павлушенко Станіслав . Особливості вивчення досвіду діяльності структурних підрозділів психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України	146
Лібрук-Ліпкевич Світлана , Фуртес Олексій , Швай Віталій . Загальні риси трансформації в системі підготовки громадян України до відсічі збройної агресії	149
Мамавко Роман . Вплив професійної підготовки та лідерських якостей молодших командирів на стійкість оборони в умовах значної переваги противника та обмеженого ресурсного забезпечення	151

Морозов Олександр, Козлов Валентин. Проблеми розгортання пунктів управління військових формувань НГУ з досвіду ведення бойових дій та шляхи їх розв'язання	152
Пак Даніель, Голярдик Наталія. Адаптація та модернізація військової освіти відповідно до викликів воєнного часу	154
Піонтківський Петро, Дзюбчук Роман, Козмуляк Олег. Перспективи створення цифрових моделей району ведення бойових дій з використанням біт-технологій	156
Пономарьов Ігор, Мельничук Олег, Юрченко Руслан. Трансформація програм тактичної підготовки: перехід від лінійних стандартів до досвідно-орієнтованих сценаріїв	158
Решетіло Дмитро. Інтеграція бойового досвіду в освітній процес як чинник підвищення якості професійної підготовки	160
Резнік Володимир, Буряк Сергій. Напрями підготовки військових фахівців з вивчення та впровадження досвіду	162
Романюк Анатолій. Сектор CIMIC в умовах сучасних загроз: адаптація системи цивільно-військового співробітництва до реалій воєнного часу	164
Філіпов Максим. Роль офіцера з вивчення та впровадження досвіду на рівні бригади: виклики підготовки та функціональні обов'язки	165
Фурман Ігор, Чірікалов Олексій. Організація вивчення та впровадження бойового досвіду в Національному університеті оборони України	166
Циганков Павло, Мокоївець Валерій, Бокачов Сергій, Антонов Григорій. Інновації у підготовці військовослужбовців сухопутних військ Збройних Сил України	169
Чечуй Олександр. Пропозиції щодо удосконалення алгоритму збору, аналізу та поширення бойового досвіду при підготовці фахівців з експлуатації та застосування радіоелектронних систем та засобів командних пунктів повітряних сил	171
Шолудько Лілія, Філатова Олена. Integrating modern combat experience into esp training of future security officers under wartime conditions	173
ПАНЕЛЬ 4. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ	176
Людвік Вікторія. Оптимізація процесу укладання двомовних інтерактивних глосаріїв-довідників за допомогою технологій штучного інтелекту	177
Свид Ірина, Висоцький Олег. Актуальність застосування інструментів штучного інтелекту для викладання та вивчення дисципліни «математичні моделі та методи наукових досліджень»	178
Жиговець Артем, Голярдик Наталія. Теоретико-практичні засади застосування штучного інтелекту та аналітичних платформ у системі вищій військової освіти	181
Совгар Оксана, Совгар Ганна. Етичні виклики та перспективи впровадження штучного інтелекту у вищу військову освіту	184
Мазуренко Людмила. Етичні, правові та організаційні аспекти застосування штучного інтелекту у військовій освіті	185

Сичов О.С., Борозенець І.О., Смеляков С.В.. Підхід до застосування засобів штучного інтелекту для аудиту впливу мотивацій на здобувачів вищої освіти	188
Серга Андрій. Інтеграція штучного інтелекту у військову освіту: подолання нормативно-інституційного розриву між технологічними можливостями та етичними, правовими й організаційними рамками	190
Акімов Олександр. Проблема дегуманізації освітнього процесу при впровадженні штучного інтелекту для моніторингу психологічного стану військовослужбовців	192
Салов Андрій. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності професійної військової освіти в системі публічного управління України	194
Лукіянчук Анатолій. Трансформація когнітивних навичок військовослужбовців: використання ші-систем у ролі інтелектуального опонента	196
Рибачок Остап. Використання штучного інтелекту та аналітичних систем у професійній військовій освіті	198
Величко Віра, Макодзеба Тетяна. Вплив розвитку цифрових технологій на характер сучасних бойових дій: когнітивний вимір прийняття рішень військовим лідером	200
Егоров Станіслав. Застосування мультимедійних тренажерів та штучного інтелекту у підготовці снайперів	203
Казмірчук Руслан. Штучний інтелект у військовій освіті: можливості, виклики та перспективи	204
Панченко Дмитро. Розширення можливостей інтерактивного навчання на основі штучного інтелекту	206
Гриньків Олександра. Штучний інтелект у військовій освіті: проблемні питання	207
Панчишин Андрій. Правові, етичні та безпекові аспекти використання штучного інтелекту в освітньому процесі	209
Ніщенко Вадим. Вплив генеративного штучного інтелекту на академічну доброчесність: від уявної загрози до парадигмальних змін	211
Мисик Михайло, Одосій Любомира. Цифрові технології як засіб підвищення ефективності військової освіти та формування професійно-практичних компетентностей	213
Лунькова Г.В., Філімонов С.М., Літневський Ю.С.. Педагогічні трансформації в підготовці операторів БПЛА з використанням штучного інтелекту	216
Haibadulov Borys, Pomohaiev Ihor. Implementation of innovative forms, methods of instruction and digital technologies in the educational process	217
РЕФЛЕКСІЯ	220



заступник Міністра оборони України
генерал-лейтенант

Євген Мойсюк

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ЗАСТУПНИКА МІНІСТРА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Шановні присутні!

Сьогодні важливий захід, де відбувається обмін думками, ідеями та здобутками у професійній військовій освіті, зокрема коли країна перебуває у стані війни.

Від імені Міністра оборони України та керівного складу оборонного відомства вітаю Вас із початком роботи міжнародного форуму. Бажаю всім учасникам конструктивного діалогу, творчої енергії та плідної праці задля зміцнення нашої держави!

Окремо висловлюю вдячність нашим іноземним партнерам. Ваша участь у форумі – це великий внесок у розвиток української армії. Допомога ваших країн – це ключовий фактор, що наближає нашу спільну перемогу над агресором.

В умовах повномасштабної війни трансформація професійної військової освіти є одним з наших пріоритетів. Російська агресія змусила не просто адаптуватися, а докорінно переосмислити систему підготовки кадрів, враховуючи унікальний бойовий досвід та інноваційні технологічні рішення.

Ця війна чітко продемонструвала: перевага досягається не лише за рахунок озброєння чи чисельності, а насамперед завдяки якості освіти й підготовки, здатності системи швидко адаптуватися до нових реалій. Професійна військова освіта в Україні нерозривно пов'язана з полем бою і повинна реагувати на його зміни практично в реальному часі.

Так, окреслюються нові вимоги до підготовки: від набуття навичок роботи з сучасними зразками озброєння до впровадження актуальних систем управління та мережевих технологій; відбувається інтеграція набутих уроків у освітні програми, щоб кожна ланка військової освіти – від тактичної до стратегічної – відповідала викликам майбутнього.

Ми реалізуємо фундаментальний принцип НАТО – навчання протягом усього життя.

Особливий акцент робиться на підготовці військового лідера нового типу – командира, здатного приймати рішення в умовах невизначеності та обмеженого часу; брати на себе відповідальність; діяти проактивно й ефективно управляти підрозділами в умовах швидкої зміни обстановки. Відповідно, зміщується і логіка навчання – від передачі знань до розвитку мислення, ініціативності та здатності до аналізу.

Разом з тим, ми цілком розуміємо поточні виклики. Перш за все – це необхідність одночасно забезпечити масштабування системи підготовки та зберегти її якість. Друге – це потреба в більш тісній інтеграції освіти з системою управління персоналом, щоб результати навчання безпосередньо впливали на кар'єрне зростання. І третє – це подолання внутрішніх бар'єрів, пов'язаних із переходом до нової культури лідерства та відповідальності.

Попри ці виклики, сьогодні в Україні формується унікальна модель професійної військової освіти, особливістю якої є практика воєнного часу.

І головне, що ми можемо впевнено констатувати на даний момент: у сучасній війні перемагає той, хто швидше навчається, глибше розуміє ситуацію і приймає ефективніші рішення. Розвиток професійної військової освіти є не лише питанням освіти – це питання національної безпеки і нашої спроможності до перемоги.

Міжнародне партнерство у сфері професійної військової освіти відкриває для нас нові горизонти. Синергія досвіду України та країн-партнерів дозволяє створювати колективні рішення, що посилюють безпеку. Наша спільна робота над удосконаленням освітніх процесів є запорукою того, що наші війська завжди будуть на крок попереду ворога. Ми вчимося перемагати разом.

Шановні учасники форуму!

Впевнений, що цей форум стане майданчиком для народження нових методик та стандартів професійної військової освіти, які стануть основою нашої майбутньої перемоги.

Зичу вам плідних дискусій та вагомих наукових досягнень!

Слава Україні!



Начальник Центрального
управління військової освіти і науки
Генерального штабу ЗСУ
полковник

Андрій Тристан

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО НАЧАЛЬНИКА ЦЕНТРАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ І НАУКИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ШТАБУ ЗСУ

Шановні учасники, колеги та партнери! Від імені Начальника Генерального штабу Збройних Сил України генерал-лейтенанта Андрія Вікторовича Гнатова маю високу честь привітати вас із відкриттям цього знакового Міжнародного форуму та виходом у світ збірника тез доповідей. Ця подія об'єднує провідних військових науковців, освітян та практиків задля спільного вирішення найгостріших викликів сьогодення.

Сучасні умови вимагають від нас не просто оперативного реагування на поточні загрози, а глибокого стратегічного бачення майбутнього. Презентований збірник тез є відображенням консолідованої інтелектуальної праці, яка покликана закласти міцний фундамент для подальшого розвитку військової науки та всебічного вдосконалення освітніх стандартів оборонного сектору нашої держави.

Варто підкреслити, що вітчизняна система військової освіти почала набувати чітких трансформаційних ознак, спрямованих на досягнення повної взаємосумісності з країнами-членами НАТО, ще до початку повномасштабного розвитку подій. Проте саме з початком широкомасштабного вторгнення російської федерації цей процес отримав безпрецедентний і потужний поштовх.

Війна диктує свої суворі правила, де час є найціннішим і безкомпромісним ресурсом. Вона вимагає від нас не просто поступового вдосконалення чи планового розвитку, а кардинального прискорення темпів модернізації. Швидкість, з якою ми впроваджуємо інновації та адаптуємо навчальні програми до динамічних реалій сучасного поля бою, зросла в рази.

На сьогодні нами проведена вагома системна робота щодо створення сучасних інституційних засад якості освіти. Проте будь-які керівні документи, інструкції та задекларовані стандарти залишаться лише на папері без концентрації спільних зусиль безпосередньо викладачів, наставників та інструкторів. Саме на їхні плечі покладено місію перетворити теорію на сталу щоденну практику навчання військових фахівців.

Увесь цей складний шлях ми проходимо у тісній взаємодії зі світовою спільнотою. Висловлюю щиру та глибоку вдячність нашим іноземним партнерам, зокрема Програмі удосконалення військової освіти НАТО (DEEP), з якою ми маємо тривалу та плідну співпрацю. Їхні цінні поради, експертна оцінка та практична підтримка стали надійним дороговказом у реформуванні наших освітніх інституцій.

Завдяки такій синергії ми змогли чітко досягнути логіку євроатлантичного розвитку, глибинну сутність принципів взаємосумісності та побудувати стійку модель військової освіти. Разом з тим, ми чітко усвідомлюємо, що перебуваємо лише на початку великого шляху невпинного розвитку та безперервних трансформацій. Робота на подібних міжнародних майданчиках надає унікальну можливість для відкритого обміну досвідом, критичного аналізу та спільного напрацювання нових рішень, які безпосередньо адаптовані до викликів сучасної війни.

Щиро дякую організаторам форуму за створення цього інтелектуального простору та можливість обмінятися конструктивними думками. Бажаю всім учасникам щирого професійного спілкування, пошуку креативних та сміливих ідей, а головне – прийняття тих далекоглядних рішень, які дозволять нам безперервно вдосконалюватися заради нашої спільної Перемоги.

Слава Україні!



Заступник начальника
Національного університету оборони
України з навчальної роботи
генерал-майор

Олег Шинкарук

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ЗАСТУПНИКА НАЧАЛЬНИКА НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ОБОРОНИ УКРАЇНИ З НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ

На території нашої країни триває жаклива війна, характер якої швидко змінюється, що вимагає від нас швидкої адаптації, зміни підходів до підготовки, переформатування системи військової освіти, впровадження актуального бойового досвіду. Важливо дотриматися балансу між викликами, ризиками та якісною підготовкою в умовах ведення війни.

Організація якісної освіти допомагає вирішенню багатьох питань, сприяє покращенню та вдосконаленню процесів всередині сил оборони.

Сьогодні у нас немає часу на тривалі роздуми, необхідно діяти швидко і ефективно, рішуче, уникаючи помилок. Помилки в освіті можуть привести до катастрофічних наслідків. А саме такі заходи сприяють формуванню кола однодумців, здатних вирішувати складні завдання сьогодення.

Відкриваючи цей важливий захід, хотілося б побажати всім учасникам успішної роботи, налагодження нових професійних зв'язків, пошуку відповідей на питання професійної військової освіти, розвитку військового лідерства та вивчення й впровадження досвіду, так як все ці елементи нерозривно пов'язані між собою. Від імені керівництва університету вітаю всіх з початком роботи Міжнародного форуму і бажаю зустрітися наступного року вже під мирним небом.



Commander Senior Grade (Navy), Ph.D.
and Director of The Department of
Leadership and Organisation

Vilhelm Stefan Holsting



Associate Professor and Head
of Research, The Department of
Leadership and Organisation,

Anne Roelsgaard Obling

PREFACE BY REPRESENTATIVES THE ROYAL DANISH DEFENCE COLLEGE

These conference proceedings take stock of the conference 'Professional Military Education and Military Leadership: Wartime Theory, Practice, and Perspective' hosted by NDUU and FAK in Kyiv on 28-29 April 2026.

Since the Russian illegal annexation of Crimea in 2014 and the brutal invasion of Ukraine in 2022, military institutions in Western countries have struggled with how to understand and adapt to hybrid threats and full-scale attrition war on European soil, including how to adjust professional military education so that it remains relevant and sustainable under new, uncertain and life- and society-threatening conditions.

The conference, as well as the contributions in this volume, address this fundamental challenge. How should professional military education be prioritised in times of war – do we upscale or downscale, and what should be maintained or changed radically? What can Denmark learn from Ukraine, and vice versa, when it comes to leadership education and the development of military professionals? What kind of research does the current situation call for – in the short and long term? And finally, where might there be a basis for educational collaboration and joint research agendas on Professional Military Education and Military Leadership?

The conference was divided into four main themes, within which participants approached these questions from very different perspectives. This variety of approaches reflected disciplinary differences, national contexts, and a rather unique mix of researchers, soldier-scholars, and military practitioners participating as panel presenters.

Panel 1 focused on key trends in professional military education aimed at developing modern military leaders, for example, through leadership doctrine and principles, and discussed how to balance educational quality with the need to train larger numbers of military personnel within a short timeframe. The panel explored how leadership doctrine is developed and implemented – from the most senior levels to cadets. It also discussed the need for updating and refining leadership doctrine and how professional values and ideals change over time.

Panel 2 addressed the challenges of educating and developing leaders during periods of stress, high turnover and scarcity. This included discussion of how direct combat leadership is reshaped when battlefield awareness is digitally expanded, physical leadership presence is often impossible, and adaptation pressure is relentless. Questions include how chain-of-command and informal communication within the NCO corps function; how digital network information is perceived in units; and how mission command and decentralised leadership are applied on the current battlefield.

Panel 3 discussed Lessons Learned (LL) processes and systems, and their integration into existing PME structures. An important element in ensuring the relevance of any educational program during wartime is the ability to rapidly update and incorporate new knowledge and experience. The panel approached this challenge by asking questions such as: How can the time from operational practice to implementation of changes in military command structures be reduced? What are the risks and advantages of rapidly implementing newly identified lessons? And is the approach to lessons learned embedded in NATO doctrine still relevant?

Panel 4 debated the use of AI in modern military education, and, in a more practical, interactive session, demonstrated how AI can be used to train leaders and educators at all levels.

Overall, this volume offers insight into how military leadership and PME are approached within contemporary professional military education institutions. Both Danish and Ukrainian institutions share a common interest in not being, in the words of the late Sir Michael Howard, ‘too badly wrong’ in either the short and long term as they race to adapt to constantly changing conditions of war and conflict. In other words, it is of utmost importance that we learn, at both institutional and individual levels, from the experience and knowledge emerging from our profoundly different contexts, as this may advance thinking and adaptability both within and beyond the military.

Панель 2

ЛІДЕРСТВО

полковник Андрій ЗОЛотов

ORCID ID : 0009-0005 6649-3877

ФОРМУВАННЯ ТА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

Динаміка сучасного збройного протистояння, в якій швидкозмінна тактична обстановка, технологічна складність систем озброєнь і інформаційна насиченість поля бою формують принципово нові вимоги до командира, висуває адаптивне лідерство на центральне місце в системі компетентностей військового фахівця. На відміну від традиційної моделі директивного командування, що ґрунтується на чіткій вертикалі наказу і виконання, адаптивне лідерство передбачає здатність офіцера ефективно діяти в умовах невизначеності, гнучко переосмислювати завдання при зміні обстановки, мобілізувати ініціативу підлеглих та брати на себе відповідальність за рішення, що виходять за межі отриманих інструкцій [1]. Саме ця якість виявляється вирішальною у реальних бойових ситуаціях, де розрив між задумом командира і дійсністю є нормою, а не відхиленням.

Теоретичне підґрунтя концепції адаптивного лідерства у військовому контексті формується на перетині кількох наукових традицій. Класична теорія трансформаційного лідерства Б. Басса і Б. Аволіо, що акцентує роль лідера як агента змін, здатного надихати підлеглих на досягнення цілей, що перевищують їхні первісні очікування, є важливим, проте недостатнім підґрунтям для специфіки військового середовища. Більш релевантною для оборонного контексту є концепція «лідерства в умовах складності» (complexity leadership theory), запропонована М. Ур і К. Марієн, яка розглядає лідерство не як атрибут конкретної особи, а як властивість системи взаємодії між її учасниками в умовах непередбачуваного середовища [2]. Ця концепція резонує з доктринальним принципом НАТО «mission command» – децентралізованого управління, за якого підлеглий командир, отримавши зрозуміле завдання і намір старшого начальника, діє самостійно в межах власної ініціативи, не очікуючи детальних вказівок щодо кожного кроку.

Формування адаптивного лідерства у системі професійної військової освіти (далі – ПВО) Збройних Сил України (далі – ЗС України) є комплексним педагогічним завданням, що не може бути вирішене шляхом включення окремого навчального курсу до освітньої програми. Дослідники військової педагогіки переконливо доводять, що лідерські якості формуються не через засвоєння теоретичних концепцій, а через цілеспрямоване педагогічне середовище, в якому курсант чи слухач систематично потрапляє в ситуації, що вимагають самостійного рішення, несуть реальну відповідальність за результат і передбачають рефлексивний аналіз власних дій [3]. Це означає, що реформа підготовки лідерів є передусім реформою педагогічної культури вищого військового навчального закладу (далі – ВВНЗ) в цілому, а не лише оновленням навчальних планів.

Практична методологія формування адаптивного лідерства у ВВНЗ ЗС України має спиратися на чотири взаємодоповнювальні педагогічні механізми. Перший – проблемно-ситуативне навчання (case-based та scenario-based learning): систематичне опрацювання тактичних і оперативних ситуацій підвищеної складності, в яких відсутнє єдине «правильне» рішення, а оцінюється якість аналізу, обґрунтованість вибору та здатність до переосмислення початкового задуму при зміні умов. Другий – war gaming і командно-штабні навчання у форматі «живого планування», де курсанти самостійно виконують функції командирів різних рівнів в умовах стресу часового дефіциту та інформаційної неповноти. Третій – структурована рефлексія після дій (After Action Review – AAR): обов'язковий аналітичний розбір кожного навчального заходу за стандартизованою методикою, що формує звичку до критичного осмислення власних рішень як норми професійної поведінки. Четвертий – менторські програми, в яких досвідчені офіцери-практики, що пройшли реальні бойові випробування, систематично взаємодіють зі слухачами, передаючи не стільки технічні знання, скільки моделі мислення і поведінки в кризових ситуаціях [1; 4].

Методика оцінювання адаптивного лідерства є концептуально складнішим завданням, ніж його формування, оскільки традиційні освітні вимірювання – тести, заліки, іспити – принципово

нездатні зафіксувати якості, що за своєю природою проявляються лише у динамічних, погано структурованих ситуаціях. Сучасна практика провідних армій світу пропонує багатовимірну модель оцінювання лідерських компетентностей, що інтегрує щонайменше три методологічні підходи. По-перше, це поведінкові спостереження в ході симуляційних вправ, де спеціально підготовлені оцінювачі фіксують конкретні поведінкові індикатори за стандартизованими шкалами – так звана методологія Behaviorally Anchored Rating Scales (далі – BARS), адаптована до військового контексту у збройних силах США та Великої Британії [4]. По-друге, це метод 360-градусного зворотного зв'язку, що передбачає одночасне оцінювання офіцера з боку командирів, рівних за посадою колег і підлеглих, даючи об'ємний портрет лідерського стилю, недосяжний при односторонньому оцінюванні «зверху вниз». По-третє, це портфоліо лідерського розвитку – накопичуваний цифровий документ, що фіксує еволюцію компетентностей офіцера через самооцінку, зворотний зв'язок і результати конкретних завдань упродовж усього освітнього циклу.

Впровадження зазначеної методики оцінювання в систему ПВО ЗС України потребує вирішення кількох прикладних проблем. Ключовою серед них є підготовка самих оцінювачів: викладачі і командири підрозділів ВВНЗ мають бути навчені технікам структурованого поведінкового спостереження, що суттєво відрізняються від традиційної практики виставлення балів за знання навчального матеріалу. Не менш важливою є нормативна проблема: чинна система атестації та оцінювання військовослужбовців ЗС України не містить валідизованих інструментів вимірювання лідерських компетентностей, що унеможлиблює інституційне закріплення результатів оцінювання у кадрових рішеннях [3; 5]. Подолання цього розриву між педагогічною інновацією та нормативною базою є неодмінною умовою перетворення оцінювання адаптивного лідерства з освітнього експерименту на системний елемент кадрової політики СБО.

Таким чином, формування і оцінювання адаптивного лідерства в системі ПВО ЗС України є завданням, що потребує одночасних і скоординованих зусиль у трьох взаємопов'язаних площинах: педагогічній – через трансформацію методів навчання; вимірювальній – через розробку та валідизацію інструментів оцінювання; та інституційній – через закріплення лідерських компетентностей у нормативній базі проходження служби. Лише за такої системної відповіді на виклик адаптивного лідерства Збройні Сили України отримають офіцерський корпус, здатний перемагати не лише у нинішньому конфлікті, а й у будь-якому майбутньому стратегічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осьодло В. І. Психологія військового лідерства : монографія. Київ : Талком, 2017. 398 с.
2. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18, № 4. P. 298–318.
3. Приходько Ю. І., Назаров О. О. Компетентнісний підхід до формування лідерських якостей курсантів вищих військових навчальних закладів. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 3 (62). С. 67–76.
4. United States Army. *Army Leadership and the Profession* : Army Doctrine Publication 6-22. Washington : Headquarters, Department of the Army, 2019. 112 p.
5. Про затвердження Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : Указ Президента України від 10.12.2008 № 1153/2008. *Офіційний вісник України*. 2008. № 97.

РЕФЛЕКСІЯ

Аналізуючи надані матеріали Міжнародного форуму «Професійна військова освіта. Теорія, практика та перспективи», проведеного 29 квітня 2026 року на базі Національного університету оборони України (Інститут професійної військової освіти «Вишкіл Лідерів»), можна зробити комплексні висновки про характер, актуальність та стратегічне значення цього збірника.

1. Висока практична та операційна актуальність

Збірник є не просто теоретичною науковою працею, а операційним відгуком на виклики повномасштабної війни. Його головна цінність полягає в прагненні авторів подолати часовий розрив між подіями на полі бою та змістом навчання. Професійна військова освіта (ПВО) в Україні більше не функціонує в ізольованому академічному просторі – вона безпосередньо прив'язана до практики воєнного часу та технологічних змін у режимі реального часу.

2. Структурна збалансованість та системний підхід

Зміст збірника чітко структурований навколо чотирьох взаємопов'язаних панелей, які разом охоплюють усі рівні модернізації оборонного сектору:

Трансформація ПВО та кадрова політика: обґрунтовується перехід від радянської «посадової» моделі до сучасної євроатлантичної компетентнісної моделі (Talent Management). Наголошується, що реформа освіти не принесе результатів без реформи системи управління кар'єрою (просування по службі має залежати від рівня освіти та реальних спроможностей).

Військове лідерство: змінюється сама парадигма підготовки командира. Замість механічного виконання статутів фокус зміщується на адаптивне лідерство, розвиток критичного та креативного мислення, здатність ухвалювати рішення в умовах високої невизначеності й брати на себе персональну відповідальність.

Уроки досвіду (Lessons Learned): автори пропонують відійти від лінійних застарілих схем навчання та перейти до досвідно-орієнтованих сценаріїв (наприклад, моделювання бою в умовах повного візуального контролю з БПЛА та щільної роботи РЕБ). Помилки курсантів під час симуляцій розглядаються не як привід для покарання, а як головний навчальний ресурс.

Штучний інтелект та цифрові технології: матеріали підкреслюють, що технологізація є ключем до виживання та переваги на полі бою. Пропонується інтеграція систем штучного інтелекту як «інтелектуального опонента» для тренувань, використання VR/AR тренажерів, але водночас тверезо оцінюються етичні й правові загрози та ризик дегуманізації навчання.

3. Курс на повну євроатлантичну інтеграцію

Збірник демонструє глибоке розуміння та планомірне впровадження інструментів НАТО. Мова йде про перехід на трирівневу систему підготовки офіцерів (курси L-1, L-2 тощо), впровадження рамкових програм підготовки офіцерів Альянсу (AOEF/PME), оцінювання за стандартами мовної підготовки STANAG 6001 та індивідуальних стандартів навчання (ITS). Водночас автори наголошують на важливості не сліпого копіювання, а адаптивного поєднання західних доктрин із унікальним українським бойовим досвідом.

4. Чесна рефлексія наявних проблем та інституційних бар'єрів

Важливою ознакою якісної наукової дискусії у збірнику є відверте визначення проблем, які гальмують розвиток системи:

- Залишковий вплив радянської догматичної педагогічної культури.
- Брак інституційної координації, розрив між нормативними актами та реальними практиками у військах.
- Відомча замкненість військових вишів, слабка інтеграція з цивільними університетами та недостатнє залучення цивільних експертів для формування стратегічного мислення.
- Проблема кадрового розриву між бойовими підрозділами та викладачами (необхідність створення дієвих механізмів постійної ротації та стажувань офіцерів-практиків у ВВНЗ).

Загальний висновок

Збірник матеріалів форуму 2026 року є стратегічним дорожнім дороговказом для реформування сектору безпеки і оборони України. Він фіксує перехід військової освіти від пасивного накопичення теоретичних знань до формування гнучкої, адаптивної системи, яка здатна швидко інтегрувати технологічні інновації (ШІ, БПЛА, РЕБ) та готувати військових лідерів нового типу, спроможних перемагати у високотехнологічній війні майбутнього.

