

Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право  
УДК 342.9

**Зіборєва Ольга Борисівна**

*аспірантка кафедри адміністративного права і процесу  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Ziborieva Olha**

*Graduate Student of the Department of Administrative Law and Process  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
ORCID: 0000-0001-7566-4600*

**Волкова Юлія Анатоліївна**

*доктор юридичних наук, професор,  
професор кафедри адміністративного права і процесу  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка;  
почесний співробітник в University of Liverpool*

**Volkova Yuliia**

*Doctor of Law, Professor,  
Professor of the Department of Administrative Law and Process  
Taras Shevchenko National University of Kyiv;  
Honorary Associate at University of Liverpool (Liverpool, UK)  
ORCID 0000-0002-2799-3933*

**МОДЕЛЬ ЦЕНТРУ НЕЗАЛЕЖНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ  
ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ У СИСТЕМІ  
МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ  
MODEL OF THE CENTER FOR INDEPENDENT QUALITY  
ASSESSMENT TRAINING OF MILITARY SPECIALISTS IN THE  
SYSTEM MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE**

**Анотація.** В статті розглядаються питання підготовки кадрів, роботи з кадрами та їх якісного добору, яка відповідає б сучасним реаліям й принципам реформування Збройних Сил України, діючим стандартам НАТО. Автором запропоновано модель Центру незалежного оцінювання якості підготовки військових фахівців у системі Міністерства оборони України. На думку автора, створення такого Центру з урахуванням досвіду держав-членів НАТО надає можливості об'єктивно, чесно та прозоро оцінювати професійні компетенції військовослужбовців і визначати їх придатність до просування по службі у відповідності з визначеними професійними якостями, знизити ризики корупційної складової під час призначення на посади, направлення на навчання до вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти та здійснювати якісну перевірку на плагіат наукових праць, які містять інформацію з обмеженим доступом.

Виходячи з представленої моделі автоматизовану інформаційну систему можна розділити на три складові частини: це онлайн-платформа Центру, відповідає за збереження, збір та обробку інформації та видачу вихідних даних, користувачі (особи, яким надається доступ до інформаційної системи в межах визначених повноважень) та структурні підрозділи Центру, які відповідають за якісне функціонування Центру. Алгоритм роботи системи полягає в тому, що користувач під час реєстрації на платформі відправляє запит на сервер, де він обробляється, і готовий результат зворотно відправляється користувачу (кандидату) та іншим суб'єктам публічного адміністрування в межах їх повноважень. Онлайн-платформа взаємодіє з користувачем за допомогою механізму транзакцій.

На думку автора, створення такого Центру дозволить запровадити більш об'єктивний процес призначення на посади військовослужбовців, направлення їх на навчання, здійснювати якісну перевірку наукових праць

на академічний плагіат, а також підвищити довіру до процедур оцінювання військовослужбовців у системі міністерства оборони України.

**Ключові слова:** військовослужбовці Збройних Сил України, професійні якості, підготовка кадрів, оцінювання якості підготовки.

**Summary.** *The article examines the issue of personnel training, work with personnel and their quality selection, which would correspond to modern realities and principles of reforming the Armed Forces of Ukraine, current NATO standards. The author proposed a model of the Center for Independent Assessment of the Quality of Training of Military Specialists in the Ministry of Defense of Ukraine. According to the author, the creation of such a Center, taking into account the experience of NATO member states, will make it possible to objectively, honestly and transparently assess the professional competencies of military servicemen and determine their ability to be promoted in accordance with certain professional qualities, reduce the risks of the corruption component during appointment to a position, directions for training in higher military educational institutions or military training units of higher education institutions.*

*Based on the presented model, the automated information system can be divided into three components: it is the online platform of the Center, responsible for saving, collecting and processing information and issuing output data, users (persons who are granted access to the information system within the limits of the specified powers) and structural subdivisions of the Center, which are responsible for the high-quality functioning of the Center. The algorithm of the system consists in the fact that the user, during registration on the platform, sends a request to the server, where it is processed, and the finished result is sent back to the user (candidate) and other subjects of public administration within the limits of their authority. The online platform interacts with the user using a transaction mechanism through the mechanism of tracing.*

*According to the author, the creation of such a Centre will allow for a more objective process of appointing military personnel to positions, sending them for training, conducting a qualitative check of scientific papers for academic plagiarism, and increasing confidence in the assessment procedures of military personnel in the system of the Ministry of Defence of Ukraine.*

**Key words:** *military servicemen of the Armed Forces of Ukraine, professional qualities, professional qualities, training, assessment of training quality.*

**Постановка проблеми.** В умовах триваючої широкомасштабної війни з підступним агресором – російськими збройними силами однією з пріоритетних цілей нашої держави є ґрунтовна та якісна підготовка військових фахівців з необхідним переліком знань і компетентностей. До того ж триває процес трансформації військової освіти, який передбачає переформатування алгоритму здобуття військовослужбовцями ступенів вищої освіти та рівнів військової освіти. В період реформування Збройних Сил України (далі – ЗС України) та приведення їх до стандартів НАТО актуальним залишається питання підготовки військових фахівців.

На наш погляд, гальмує процес реформування підготовки військових фахівців застарілі принципи комплектування та розподілу кадрів, які ще мають місце в Збройних Силах України, зокрема: 1) призначення на вищі посади здійснюється за протекціоністськими лаштунками, що призводить до висування на посади осіб з неналежними моральними та професійними якостями; 2) має місце існування корупційної складової під час призначення на посади та зарахування військовослужбовців на навчання до вищих військових навчальних закладів; 3) стримується кар’єрне зростання та просування по службі офіцерів з високими професійними якостями, тим, хто заслуговує бути командиром вищого рівня, встановлюються різного роду перешкоди.

З урахуванням застарілості принципів кадрового забезпечення та роботи з персоналом, рівня службової дисципліни та професіоналізму особового складу ЗС України, на сьогоднішній час гостро постає питання запровадження нової системи оцінювання якості підготовки військових фахівців, оновленої системи кадрового забезпечення, яка б відповідала сучасним реаліям та принципам реформування ЗС України та відповідала б стандартам НАТО, створення єдиної бази наукових праць, які містять інформацію з обмеженим доступом, яка надасть змогу виявляти та протидіяти академічному плагіату у системі міністерства оборони. Нараз в Міністерстві оборони України триває процес формування сучасних підходів до організації освітньої діяльності з метою набуття належного рівня підготовки особового складу ЗС України та інших складових сил оборони, оскільки саме від цього залежить обороноздатність, відновлення територіальної цілісності нашої країни. Система трансформації військової освіти передбачає комплекс заходів, серед яких основними є запровадження спільної підготовки ЗС України з іншими складовими сил оборони за єдиним замислом і планом та під єдиним керівництвом, створення єдиної та інтегрованої системи військової освіти для підготовки особового складу сектору безпеки і оборони на основі курсів професійної військової освіти L1-L4, здійснення підготовки особового складу сил оборони тактичного рівня за єдиними освітніми програмами [14, с. 305-307]. На наш погляд, підготовка кадрів, робота з кадрами та їх якісний добір є одним із найбільш ефективних засобів підвищення дієвості сил оборони, спрямованих на забезпечення захисту України, відновлення її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання підвищення якості підготовки кадрів сил оборони, їх добору та розстановки в умовах триваючої російсько-української війни відіграє провідну роль з точки зору ефективності ЗС України як інституту держави, що боронить нашу країну

від російських загарбників та відновлює територіальну цілісність нашої держави. На сьогодні питання підготовки, добору та розстановки кадрів сил оборони України знайшли своє відображення у чисельних наукових публікаціях українських дослідників, військових аналітиків, проте, через швидкоплинні зміни в структурі управління українського війська, інші суб'єктивні та об'єктивні фактори потребують більш детального аналізу. Тематику підготовки військових фахівців, їх добору та розстановки розглядали у своїх наукових роботах М.П. Думенко [11, с. 8], О.В. Коваль [12; 13], В.О. Рахманов [15, с. 19], О.В. Яцино [18, с. 72]. Проте, триваюча збройна агресія російської федерації проти України, швидкоплинні форми та методи ведення збройної боротьби, інші суб'єктивні та об'єктивні чинники надають нам підстави стверджувати, що питання підготовки, добору, розстановки військових кадрів та незалежного оцінювання якості підготовки військових фахівців у системі міністерства оборони України потребують більш детального вивчення й аналізу.

**Постановка завдання** Метою нашої роботи є з'ясування сутності та особливостей організаційно-правових засад підготовки кадрів сил оборони, їх добору та розстановки на сучасному етапі, здійснити обґрунтування й розробку практичних рекомендацій щодо підвищення якості підготовки військових фахівців, обґрунтування пропозиції створення моделі Центру незалежного оцінювання якості підготовки військових фахівців у системі міністерства оборони України (далі – Центру).

**Виклад основного матеріалу** Модель Центру розроблена у відповідності до змін, внесених Кабінетом Міністра України до урядової постанови від 15.12.1997 року № 1410 «Про створення єдиної системи військової освіти» (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року № 1490), відповідно до яких затверджено Концепцію трансформації системи військової освіти, що окреслює наявну

проблематику, основні завдання і структуру системи військової освіти, передбачає реалізацію вичерпного переліку завдань і заходів на період до 2032 року та моніторинг їх виконання [6]. Основними завданнями вищевказаної Концепції є забезпечення реалізації принципу "Освіта продовж усієї військової кар'єри", впровадження сучасних інформаційних, інформаційно-комунікаційних технологій і технологій дистанційного навчання, забезпечення належної якості військової освіти.

Створення такого Центру з урахуванням досвіду держав-членів НАТО надасть здійснення можливостей: 1) оцінювати професійні компетенції військовослужбовців і визначати їх придатність до просування по службі у відповідності з визначеними професійними якостями; 2) забезпечити якісне комплектування частин та підрозділів ЗС України військовослужбовцями з відповідними спеціальностями, досвідом служби, рівнем професійної компетенції; 3) знизити ризики корупційної складової під час призначення на посади, направлення на навчання до вищих військових навчальних закладів та військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти; 4) зменшити документообіг у процесі формування кадрового резерву, щорічного оцінювання військовослужбовців; 5) спростити порядок складання та подачі інформаційно-аналітичних документів до суб'єктів публічного адміністрування; 6) забезпечити відкритість та прозорість інформації про результати незалежного оцінювання військовослужбовців та наявності вакантних посад; 7) моніторити якість професійної підготовки військовослужбовців; 8) виявляти та протидіяти академічному плагіату у системі Міністерства оборони України.

Впровадження даного Центру у національній системі військової освіти за принципом «Освіта протягом військової кар'єри» дозволить нівелювати розбіжності між умовами і потребами військової служби та змістом освіти кадрів в інтересах ЗС України, які мають місце навіть за

умови забезпечення якості освіти через застосування в освітньому процесі сучасних технологій та дотримання соціальних умов військовослужбовців .

Передбачається, що військовослужбовець має розвивати свої професійні, комунікаційні, організаційні та інші компетенції не лише у системі формалізованої військової освіти, а й у процесі несення служби [5; 7; 8].

Метою створення Центру є підвищення рівня індивідуальної підготовки всіх категорій військовослужбовців ЗС України, формування у них належного рівня знань, умінь, навичок, фахової майстерності та психологічних якостей, необхідних для виконання обов'язків за посадою (спеціальністю) як у мирний час, так і в особливий період [9, с. 8].

Об'єктами підготовки є органи військового управління (штаби), військові частини та підрозділи, військовослужбовці ЗС України, з якими проводяться заходи колективної та індивідуальної підготовки.

На Центр пропонується покласти наступні завдання:

- визначити єдину систему стандартів та критеріїв оцінки якості підготовки військових кадрів;
- забезпечити координацію, стандартизацію та уніфікацію освітніх програм, стандартів військової освіти, що застосовуються у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти;
- аналізувати стан та відповідність навчально-матеріальної технічної бази вимогам щодо підготовки військових фахівців, визначення напрямів і шляхів її розвитку та вдосконалення;
- оцінювати рівень професійних компетенцій військовослужбовців за їх спеціалізацією (фахом), визначати їх здатність до кар'єрного зростання;



- оцінювати фізичну підготовку військовослужбовців, їх фізичну готовність до військової служби на відповідних посадах, фізичну та психологічну витривалість;
- визначати лідерські якості військовослужбовців, вміння керувати підрозділом, приймати рішення та комунікувати в складних умовах ведення бою;
- організовувати та здійснювати незалежне оцінювання якості підготовки здобувачів вищої військової освіти (проведення державної атестації за освітньою програмою «бакалавр» та вступних випробувань освітнього ступеня «магістр», освітнього та наукового ступеня «доктор філософії»);
- прогнозувати, збирати та узагальнювати інформацію про наявність вакантних посад у військових частинах та установах ЗС України, створити і систематично оприлюднювати базу вакантних посад;
- відпрацювати рейтингову систему кандидатів на заміщення посад та сформувати кадровий резерв ЗС України;
- здійснювати аналіз інформації про військовослужбовців ЗС України, що достойні для призначення на вищестоящі посади, здійснювати прогнозування потреб у кадрах та планування кар'єрного зростання;
- відпрацювати навчальні програми, плани професійної підготовки, які відповідають вимогам сучасних військових потреб, сформувати професійні вимоги та кваліфікаційні характеристики до кожної посади;
- розробляти критерії та процедури призначення на посади, які відповідатимуть встановленим професійним вимогам та компетенціям військовослужбовців;

- забезпечити прозорість у процесі призначення на вищестоящі посади, оприлюднювати інформацію про критерії оцінки та процедури відбору, можливість оскарження рішень Центру;
- здійснювати аудит та незалежний контроль за процесом якості підготовки військовослужбовців;
- відпрацьовувати звітні матеріали про проведення незалежного оцінювання військовослужбовців;
- розвивати співробітництво з міжнародними організаціями та країнами НАТО з метою обміну досвідом у питаннях запобігання корупції під час проведення оцінювання військовослужбовців та призначенні на посади;
- розробити етичні норми поведінки військовослужбовців та командирів, що виключають корупційну складову та конфлікт інтересів, виявляють випадки корупції або неправомірного впливу під час призначення на посади, направлення на навчання тощо;
- здійснювати моніторинг освітніх програм вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, прогнозування напрямів освітньої діяльності в системі Міністерства оборони України;
- зберігати інформаційну базу даних, в якій міститься інформація про кваліфікацію, освіту, професійні здібності та досягнення військовослужбовців;
- забезпечити захист персональних даних військовослужбовців;
- створити єдину базу наукових праць, які містять інформацію з обмеженим доступом, з метою виявлення та протидії академічному плагіату у системі міністерства оборони України;
- створити атмосферу доброзичливості та об'єктивності під час проведення тестування військовослужбовців;

– надавати належну підтримку та консультації науково-педагогічним працівникам вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти з питань методології навчання, оцінювання, розробки навчальних матеріалів та використання сучасних педагогічних підходів;

– відпрацьовувати та впроваджувати онлайн-платформи для навчання військовослужбовців;

– відпрацювати контрольні (тестові) завдання для проведення іспитів незалежного оцінювання якості підготовки, перевіряти контрольні завдання та формувати рейтинг кандидатів на відповідні офіцерські посади;

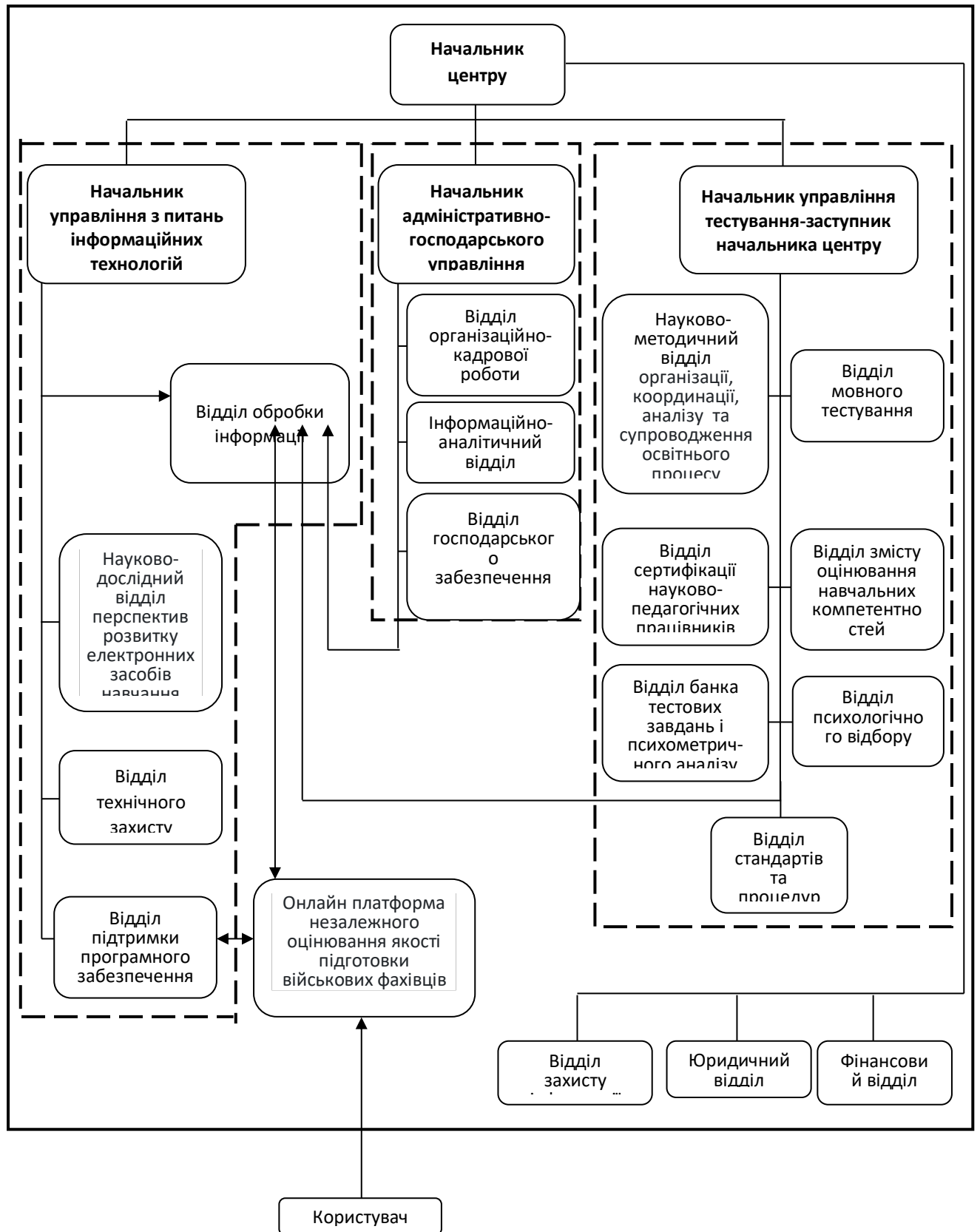
– розробити всю необхідну навчально-методичну документацію для провадження освітньої діяльності.

*Підпорядкування* Центр незалежного оцінювання якості підготовки військових фахівців у системі Міністерства оборони України безпосередньо підпорядковується міністру оборони України.

*Контроль за діяльністю центру* Передбачається залучення представників громадськості, науково-дослідних установ, академічних експертів та стейкхолдерів до процесів прийняття рішень, експертної оцінки та моніторингу роботи Центру. Це сприятиме широкому обміну думок, врахуванню різноманітних поглядів та забезпеченню ефективності функціонування Центру.

*Аудит та оцінка ефективності* Планується проведення незалежного аудиту та оцінки ефективності підготовки військових кадрів, що дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони, виявити потреби у вдосконаленні та забезпечити постійне оновлення системи підготовки.

Схема перспективної моделі Центру приведена на *Рис. 1*.



**Рис. 1. Модель Центру незалежного оцінювання якості підготовки військових фахівців у системі Міністерства оборони України**

Джерело: розробка авторів

Виходячи з представленої моделі ми можемо розділити автоматизовану інформаційну систему на три складові частини це онлайн-платформа Центру, відповідає за збереження, збір та обробку інформації та видачу вихідних даних, користувачі (особи, яким надається доступ до інформаційної системи в межах визначених повноважень) та структурні підрозділи Центру, які відповідають за якісне функціонування Центру.

Алгоритм роботи системи полягає в тому, що користувач під час реєстрації на платформі відправляє запит на сервер, де він обробляється, і готовий результат зворотно відправляється користувачу (кандидату) та іншим суб'єктам публічного адміністрування в межах їх повноважень. Онлайн-платформа взаємодіє з користувачем за допомогою механізму транзакцій.

Під час роботи з системою користувачі (кандидати) виконують наступні процедури: реєструються на платформі, надають особисті дані та створюють обліковий запис; обирають курси або програми, які вони бажають вивчати чи прослухати (це може включати різні теми, рівні складності та формати навчання); отримують доступ до навчального матеріалу, зокрема: відеоуроки, тексти, інтерактивні вправи, тести тощо (матеріали можуть бути доступні для перегляду в режимі онлайн або завантаження); мають можливість виконувати завдання та вправи, пов'язані з навчальним матеріалом (це може включати практичні завдання, ситуаційні задачі, тести або проекти); спілкуватися з іншими учасниками курсу через форуми, чати або вебінари, де користувачі можуть обговорювати матеріал, задавати питання та співпрацювати; мають можливість спілкування з викладачами або експертами через електронну пошту, чат або відеоконференції, що дозволяє користувачам отримувати додаткову підтримку, відповідати на запитання та отримувати консультації; мають можливість перегляду власних досягнень, оцінок, прогресу виконання завдань і вимог курсу; мають можливість перегляду

системи рейтингу або визнання, яка надає військовослужбовцям можливість отримати оцінку своїх компетенцій і порівняти свій рівень з іншими учасниками, це може стимулювати їх до постійного самовдосконалення та забезпечити конкурентний аспект; після успішного завершення курсу або програми, користувачі можуть отримати оцінку або сертифікат, що підтверджує їхні навички або досягнення; мають можливість використовувати пошукові функції на платформі для знаходження вакансій військових посад, які відповідають їх профілю та фаху; мають можливість подати заявку на вакантну посаду в Міністерстві оборони України або подати заявку на навчання до вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти.

Кандидат отримує сповіщення про результати відбору на військову посаду через онлайн-платформу. Якщо кандидат успішно пройшов відбір, він отримує повідомлення про можливість призначення на військову посаду. Після отримання сповіщення про можливість призначення на військову посаду, кандидат має прийняти рішення щодо погодження на запропоноване призначення. Він може підтвердити свою готовність та згоду на призначення через онлайн-платформу.

**Висновки.** Вищезазначений Центр має бути виокремлений від існуючої ланки командування ЗС України, що забезпечить незалежність у ході оцінювання.

Запровадження незалежної системи оцінювання в системі Міністерства оборони України надасть низку переваг:

- система оцінювання базуватиметься на чітких критеріях та стандартах, виключаючи особистісні або корупційні фактори впливу;
- запровадження конкурсного відбору під час призначення військовослужбовців на посади дозволить оцінювати їхні професійні

компетенції, що, на нашу думку, значно знизить корупційну складову в цьому питанні;

– якісний склад персоналу Центру забезпечить проведення об'єктивного оцінювання з урахуванням конкретних потреб та вимог військової служби;

– громадський контроль за роботою Центру сприятиме прозорості його функціонування, встановлення довіри та можливостей контролю його діяльності;

– автоматизація процесу оцінювання підвищить об'єктивність, оперативність та швидкість роботи Центра, забезпечить надійність збереження та захист конфіденційної інформації;

– робота Центру забезпечить координацію та стандартизацію освітніх програм, які застосовуються у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, що забезпечить стандартизацію військової освіти та підвищить якість навчання;

– впровадження онлайн-платформ для навчання військовослужбовців дозволить отримувати доступ до навчальних матеріалів та курсів з будь-якого місця і в будь-який час, тим самим забезпечить гнучкість та ефективність навчання;

– створення єдиної бази наукових праць, які містять інформацію з обмеженим доступом, надасть можливість виявляти та протидіяти академічному плагіату у системі міністерства оборони України;

Враховуючи ці переваги, створення вищезазначеного Центру дозволить запровадити ефективний процес оцінювання якості підготовки військових фахівців, більш об'єктивний процес призначення на посади військовослужбовців, направлення їх на навчання, а також підвищити довіру до процедур оцінювання військовослужбовців у системі міністерства оборони України.

За умови створення такого Центру необхідно буде враховувати матеріальні витрати, потребу у кваліфікованому персоналі та необхідність встановлення чітких процедур та стандартів його роботи.

На нашу думку, для забезпечення незалежності оцінювання та кар'єрного зростання військовослужбовців, запобігання корупції потрібно вжити наступні заходи: 1) установити чіткі професійні критерії та вимоги, яким військовослужбовець має відповідати під час призначення на певну посаду чи підвищення по службі. Ці критерії мають бути об'єктивними і ґрунтуватися на професійних якостях, навичках, досвіді та досягненнях по службі, а не залежати від особистих зв'язків чи сприятливих відносин з командирами (начальниками); 2) встановити стандартні процедури перевірки професійних компетенцій військовослужбовців, які забезпечуватимуть об'єктивне і справедливе їх оцінювання; 3) залучити незалежних експертів із зовнішніх організацій або з інших військових підрозділів для оцінювання кандидатів, що призначаються на посади. Це дозволить зменшити можливість корупційних дій та неправомірного впливу командира на процес призначення; 4) запровадити автоматизовані систем управління персоналом, де процес кар'єрного зростання військовослужбовців буде побудований на основі об'єктивних критеріїв та результатів, а не на особистих відносинах чи впливі командира; 5) встановити чіткі етичних стандарти поведінки військовослужбовців і командирів. Важливо наголосити на принципах чесності, справедливості та відсутності привілеїв у процесі кар'єрного зростання; 6) розробити ефективні внутрішні механізми контролю, які дозволять виявляти, розслідувати та притягати до відповідальності осіб у випадку підозри на факти корупції або неправомірного впливу під час призначення на посади, а саме заходи внутрішнього аудиту, робота етичних комісій або спеціальних служб, які займаються питаннями протидії корупції; 7) забезпечити наявність конфіденційних каналів зворотного зв'язку, через



які військовослужбовці можуть повідомляти про можливі випадки корупції, неправомірного впливу чи порушення процедур під час призначення на посади. Забезпечити оперативність, доступність та конфіденційність таких повідомлень; 8) залучити до контролю за напрямками зазначеної роботи засоби масової інформації, незалежні громадські організації, вітчизняних та зарубіжних експертів.

Отже, запропонована нами модель Центру незалежного оцінювання якості підготовки військових фахівців у системі Міністерства оборони України дозволить пришвидшити процес формування сучасної, ефективної та дієвої системи професійної військової освіти, яка має бути інтегрованою до державної системи освіти, створити єдину уніфіковану систему підготовки персоналу для сил оборони з урахуванням досвіду держав-членів НАТО.

### **Література**

1. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII (із змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 12.06.2023).
2. Деякі питання запровадження зовнішнього незалежного оцінювання: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 року № 1095 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1095-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.06.2023).
3. Про невідкладні заходи щодо запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2005 року № 1312 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1312-2005-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.06.2023).
4. Положення про вищі військові навчальні заклади: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 року № 467. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/467-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.06.2023).
5. Положення про військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти: затв. спільним наказом Міністерства освіти і науки України та наказом Міністерства оборони України від 15.08.2018 року № 910/412. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1229-18#Text> (дата звернення: 12.06.2023)
  6. Про створення єдиної системи військової освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 року №1410 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF/conv#Text> (дата звернення: 12.06.2023).
  7. Про організаційне забезпечення діяльності єдиної системи військової освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 жовтня 1998 року № 1588 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1588-98-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.06.2023).
  8. Положення про особливості організації освітньої діяльності у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти: затв. наказом Міністерства оборони України 09 січня 2020 року № 4 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-20#Text> (дата звернення: 12.06.2023)
  9. Богунов С., Вітер Д., Мітягін О., Кітура О. система військової освіти і підготовки у країнах-членах НАТО (Болгарія, Угорщина, Чехія, Словаччина). *Військова освіта*. 2019. № 40 (2). С. 7-15.
  10. Васьківська Г. О., Паламар С. П., Кравцова Н., Ходаківська О. Трансформація навчального процесу у вищих навчальних закладах під впливом пандемії Covid-19 // *Wiadomości Lekarskie*. 2021. № 6. С. 1505-1509.

11. Думенко М.П. Аналіз функціонування системи кадрового забезпечення під час дії особливого періоду у 2014- 2015 роках // *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2016. 2132 с.
12. Коваль О.В. Взаємозв'язки державної та військової кадрової політики як кадрового менеджменту на державному рівні у воєнній сфері // *Державне будівництво: зб. наук. пр. К. : НАДУ*, 2017. № 2. С. 57-87.
13. Коваль О.В. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України // *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4. 163 с.
14. Науменко М., Приходько Ю. Управління якістю військової освіти: теорія, методологія, практика // *Scientific activity in the Armed Forces of Ukraine*. 2009. № 40. С. 40-50.
15. Рахманов В. Основні підходи до системи професійної військової освіти в Україні // *Військова освіта. Збірник наукових праць Національного університету оборони України*. 2021. № 1(43). С. 18-23. С. 279-288.
16. Толлок І., Супрунов Ю. Особливості підготовки військових фахівців тактичного рівня у ВВНЗ США та окремих країн НАТО // *Військова освіта*. 2018. № 1. С. 259-271.
17. Шабатіна Н. Принципи проектування системи гарантування якості вищої військової освіти за досвідом країн-членів НАТО // *Військова освіта*. 2020. № 1(41). С. 301-309.
18. Яцино О.В. Особливості підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу збройних сил США // *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 7. С. 71-80.
19. Digital Education Action Plan (2021-2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan> (дата звернення: 12.06.2023)

## References

1. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 roku № 2145-VIII (iz zminamy) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (date of access: 12.06.2023).
2. Deiaki pytannia zaprovadzhennia zovnishnoho nezalezhnoho otsiniuvannia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 serpnia 2004 roku № 1095 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1095-2004-%D0%BF#Text> (date of access: 12.06.2023).
3. Pro nevidkladni zakhody shchodo zaprovadzhennia zovnishnoho nezalezhnoho otsiniuvannia ta monitorynhu yakosti osvity: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31 hrudnia 2005 roku № 1312 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1312-2005-%D0%BF#Text> (date of access: 12.06.2023).
4. Polozhennia pro vyshchi viiskovi navchalni zaklady: zatv. postanovoju Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 travnia 2021 roku № 467. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/467-2021-%D0%BF#Text> (date of access: 12.06.2023).
5. Polozhennia pro viiskovi navchalni pidrozdily zakladiv vyshchoi osvity: zatv. spilnym nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy ta nakazom Ministerstva oborony Ukrainy vid 15.08.2018 roku № 910/412. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1229-18#Text> (date of access: 12.06.2023)
6. Pro stvorennia yedynoi systemy viiskovoi osvity: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 hrudnia 1997 roku №1410 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF/conv#Text> (date of access: 12.06.2023).
7. Pro orhanizatsiine zabezpechennia diialnosti yedynoi systemy viiskovoi osvity: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 2 zhovtnia 1998 roku №

- 1588 (iz zminy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1588-98-%D0%BF#Text> (date of access: 12.06.2023).
8. Polozhennia pro osoblyvosti orhanizatsii osvithoi diialnosti u vyshchykh viiskovykh navchalnykh zakladakh Ministerstva oborony Ukrainy ta viiskovykh navchalnykh pidrozdilakh zakladiv vyshchoi osvity: zatv. nakazom Ministerstva oborony Ukrainy 09 sichnia 2020 roku № 4 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-20#Text> (date of access: 12.06.2023)
  9. Bohunov S., Viter D., Mitiahin O., Kitura O. systema viiskovoi osvity i pidhotovky u krainakh-chlenakh NATO (Bolhariia, Uhorschyna, Chekhiia, Slovachchyna). *Viiskova osvita*. 2019. № 40 (2). S. 7-15.
  10. Vaskivska H. O., Palamar S. P., Kravtsova N., Khodakivska O. Transformatsiia navchalnoho protsesu u vyshchykh navchalnykh zakladakh pid vplyvom pandemii Covid-19 // *Wiadomości Lekarskie*. 2021. № 6. S. 1505-1509.
  11. Dumenko M.P. Analiz funktsionuvannia systemy kadrovoho zabezpechennia pid chas dii osoblyvoho periodu u 2014- 2015 rokakh // *Suchasni informatsiini tekhnologii u sferi bezpeky ta oborony*. 2016. 2132 c.
  12. Koval O.V. Vzaiemozviazky derzhavnoi ta viiskovoi kadrovoi polityky yak kadrovoho menedzhmentu na derzhavnomu rivni u voienii sferi // *Derzhavne budivnytstvo: zb. nauk. pr. K. : NADU*, 2017. № 2. S. 57-87.
  13. Koval O.V. Udoskonalennia derzhavnoi kadrovoi polityky v Zbroinykh Sylakh Ukrainy // *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. 2017. № 4. 163 c.
  14. Naumenko M., Prykhodko Yu. Upravlinnia yakistiu viiskovoi osvity: teoriia, metodolohiia, praktyka // *Scientific activity in the Armed Forces of Ukraine*. 2009. № 40. S. 40-50.

15. Rakhmanov V. Osnovni pidkhody do systemy profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini // Viiskova osvita. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy. 2021. № 1(43). S. 18-23. S. 279-288.
16. Tolok I., Suprunov Yu. Osoblyvosti pidhotovky viiskovykh fakhivtsiv taktychnoho rivnia u VVNZ SShA ta okremykh krain NATO // Viiskova osvita. 2018. № 1. S. 259-271.
17. Shabatina N. Pryntsypy proektuvannia systemy harantuvannia yakosti vyshchoi viiskovoi osvity za dosvidom krain-chleniv NATO // Viiskova osvita. 2020. № 1(41). S. 301-309.
18. Iatsyno O.V. Osoblyvosti pidvyshchennia kvalifikatsii fakhivtsiv sluzhb personalu zbroinykh syl SShA // Pedagogichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii. 2018. № 7. S. 71-80.
19. Digital Education Action Plan (2021-2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan> (date of access: 12.06.2023)