

DOI 10.33099/2618-1614-2021-14-1-48-53

УДК 355.233

**А. М. Сиротенко,***доктор військових наук, старший дослідник,  
начальник Національного університету оборони України  
імені Івана Черняховського, генерал-лейтенант,***В. С. Артамощенко,***кандидат військових наук, доцент,  
докторант науково-методичного центру організації  
наукової та науково-технічної діяльності,  
Національний університет оборони України  
імені Івана Черняховського, полковник*

---

## Набуття сумісності військової освіти і підготовки кадрів сил оборони на засадах якості. Національні вимоги і стандарти НАТО

---

*На підставі співставлення методологічних підходів до забезпечення якості військової освіти за національним законодавством та управління якістю освіти й індивідуальної підготовки в НАТО обґрунтовано спроможність досягнення сумісності військової освіти і підготовки кадрів сил оборони на засадах забезпечення якості через інституційну акредитацію та сертифікацію навчальних курсів за стандартами НАТО.*

*Ключові слова: сили оборони, військова освіта, спроможність, сумісність, якість.*

© А. М. Сиротенко, В. С. Артамощенко, 2021

**П**остановка проблеми в загальному вигляді. Продовження Російською Федерацією агресії проти України, ведення гібридної війни, яка полягає в системному застосуванні політичних, економічних, інформаційно-психологічних, кібернетичних та воєнних засобів для відновлення свого впливу на Україну є однією з ключових загроз національній безпеці та національним інтересам України [1].

Відстоювання незалежності й державного суверенітету, відновлення територіальної цілісності в межах міжнародно визнаного державного кордону України, європейська та євроатлантична інтеграція є пріоритетами забезпечення національної безпеки України [1].

Завдання оборони держави, покладене на сили оборони, зумовлює на розвиток і нарощування спроможностей сил оборони, в тому числі за нормами, принципами і стандартами НАТО, і стає невід'ємною умовою забезпечення вказаних пріоритетів.

Законом України «Про національну безпеку України» Міністерству оборони України визначені завдання щодо організації в силах оборони заходів оборонного планування та формування засад військової кадрової політики у сфері оборони [2]. Виходячи із цього, саме Міністерство оборони України є головним органом у силах оборони, який формуватиме політику підготовки кадрів для виконання визначених законодавством завдань.

Завдання підготовки кадрів сил оборони виконується в системі військової освіти, яка є складовою системи освіти держави. Отже, нові умови, середовище й завдання формують нові вимоги до розвитку системи військової освіти.

Досвід проведення антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей та операції Об'єднаних сил переконливо свідчить про їх міжвідомчий характер. Упровадження стандартів НАТО в діяльність військових формувань сил оборони, безумовно, потребуватиме й підготовки кадрів.

Стратегією воєнної безпеки України визначене завдання розвитку систем військової освіти та підготовки особового складу для сил оборони з використанням досвіду бойових дій, методики підготовки, принципів і стандартів НАТО [3]. Річна національна програма під егідою Комісії Україна – НАТО на 2020 рік визначає стратегічну мету – «професіоналізація сил оборони та створення необхідного військового резерву» та завдання – «забезпечення централізованої підготовки особового складу сил оборони оперативного рівня» (до 2025 року) [4].

Система освіти являє собою сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними [5]. Отже, система військової освіти також є складною системою, тому вкрай важливим є

визначити шляхи розвитку спроможностей окремих елементів та системи загалом.

У збройних силах держав – членів НАТО оцінювання спільних спроможностей здійснюється за складовими DOTMLPFI (*Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel, Facilities, Interoperability*) [6, 7]. Оборонне планування на основі спроможностей запроваджується в діяльність національних сил оборони [8–12].

Міністерством оборони України з використанням методології програмно-проектного менеджменту впроваджується низка проектів розвитку окремих спроможностей військ (сил), у тому числі щодо розвитку системи військової освіти [13–15]. Шляхи, завдання, елементи розвитку спроможностей системи військової освіти загалом окреслені та перебувають у стадії апробації з подальшим упровадженням на постійній основі.

Важливою складовою спроможностей системи на шляху впровадження принципів і стандартів НАТО в процесі підготовки кадрів є сумісність (*Interoperability*) [7]. Для її досягнення необхідно чітко визначити мету й кінцевий результат сумісності та відповісти на три запитання: до яких спільних дій має бути підготовлений персонал сил оборони? що саме в процесах підготовки кадрів має бути сумісним? чим вимірювати досягнення сумісності? Отже, необхідно провести порівняльний аналіз вимог до військової освіти за національним законодавством і стандартами НАТО, визначити спільні ознаки й відмінності, деталізувати елементи сумісності, а також обґрунтувати шляхи, кроки та заходи реалізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанню розвитку системи військової освіти присвячена значна кількість досліджень та публікацій в Україні та за кордоном. Це пов'язано, серед іншого, й зі стрімкими змінами в глобальному та регіональному безпековому середовищі. Так, сформоване бачення щодо підготовки офіцерів Об'єднаних сил для ведення війн майбутнього [16, 17], обґрунтовані перспективи розвитку системи військової освіти з урахуванням курсу України на інтеграцію в європейський та євроатлантичний простори [18], запропоновані шляхи розвитку персоналу сектору безпеки та оборони і концептуальна схема структури освіти фахівців управління для системи національної безпеки [19], запропонована концептуальну модель обрису офіцера майбутнього та подальшої професіоналізації системи освіти [20], обґрунтовані складові проекту управління змінами системи військової освіти на засадах програмно-проектного менеджменту [15]. Усе це спрямовує реалізацію теоретичних положень на практиці.

Практика діяльності закладів вищої освіти на шляху інтернаціоналізації та інтеграції в європейський та світовий освітні простори підтверджує її досяжність через реалізацію механізмів оцінювання якості вищої освіти [21]. Досвід держав – членів НАТО у сфері гарантування якості військової освіти [22] та реалізація вимог якості в кон-

тексті змін в українському законодавстві [23] підтверджує важливість дотримання міжнародних та національних стандартів якості у сфері освіти і стандартів НАТО у сфері підготовки кадрів сил оборони. Невизначеність у забезпеченні якості у сфері військової освіти становитиме ризик зміни вектору досягнення сумісності, що може призвести до помилок під час вироблення концептуальних документів з розвитку системи військової освіти та їх подальшої реалізації.

**Метою статті** є зіставлення методологічних підходів до забезпечення якості військової освіти за національним законодавством та управління якістю освіти й індивідуальної підготовки в НАТО на шляху розвитку сумісності як елемента спроможності системи військової освіти і підготовки кадрів сил оборони.

### Виклад основного матеріалу

Розгляньмо зміст поняття «військова освіта» за українським законодавством та в збройних силах держав – членів НАТО.

Законом України «Про освіту» (ст. 8) визначені три види освіти: формальна, неформальна та інформальна; складником системи освіти є спеціалізована освіта (ст. 21); одним з її спрямувань є військова освіта [5].

Національне законодавство передбачає, що основою спеціалізованої освіти військового спрямування є засвоєння освітніх програм з військової підготовки в межах формальної (неформальної, інформальної) освіти, яка здійснюється одночасно зі здобуттям відповідних рівнів та ступенів освіти або на основі вже здобутої (повної загальної середньої, професійної, фахової передвищої чи вищої) освіти [5]. Тобто «освітня програма» та «військова підготовка» є ключовими складовими елементами військової освіти.

Підготовка рядового, сержантського (старшинського) та офіцерського складу здійснюється на основі різних складників та рівнів освіти, а підготовка офіцерського складу передбачає ще й здобуття відповідних рівнів військової освіти. На сьогодні рівнями військової освіти є тактичний, оперативно-тактичний або оперативно-стратегічний, які трансформуються в тактичний, оперативний і стратегічний [5, 18].

У країнах – членах НАТО освітня діяльність регулюється міжнародними стандартами якості освіти та національними нормативно-правовими актами. Водночас у збройних силах держав – членів НАТО підготовка персоналу для участі в поточних та майбутніх операціях під проводом НАТО регулюється низкою доктринальних документів [24–27]:

- політика НАТО: Освіта, Підготовка, Навчання і Оцінювання (*NATO Education, Training, Exercise and Evaluation Policy*, MC 0458/3);
- спільна директива стратегічних командувань НАТО: Освіта і підготовка (*Education and Training Directive*, 075-002);

- спільна директива стратегічних командувань НАТО: Колективне навчання та вправи (*Collective Training and Exercise Directive*, 075-003);

- спільна директива стратегічних командувань НАТО: Освіта й індивідуальна підготовка (*Education and Individual Training Directive*, 075-007).

Перелічені документи визначають загальну політику військової освіти, індивідуальної та колективної підготовки, розкривають зміст управління, формують вимоги до якості освіти, системні підходи до навчання та підготовки, вимоги до прийняття рішень щодо освіти та підготовки, порядок акредитації навчальних закладів, сертифікації курсів і програм.

Термінологія в стандартах НАТО чітко виокремлює поняття «освіта» (знання, вміння та компетентності, які дають можливість на основі мислення реагувати на непередбачувані ситуації) та «індивідуальна підготовка» (розвиток навичок і знань, необхідних для виконання конкретних обов'язків і завдань у передбачуваних ситуаціях) [24].

Отже, змістове наповнення терміна «військова освіта» національного законодавства за змістом є тотожним з терміном «*Education and Individual Training*» стандартів НАТО.

У збройних силах США використовується термін *Professional Military Education (PME)*, у прямому перекладі – професійна військова освіта [28].

Політика професійної військової освіти містить директивні вказівки для професійної військової освіти офіцерів збройних сил США, формує принципи *PME*, розподіляє повноваження та визначає складові системи, визначає концепцію підготовки офіцерів, форми та способи її реалізації [28].

Використання терміна «професійна військова освіта» є можливим за умов уведення його в законодавство, однак це може викликати двоїсте трактування її місця в національній системі освіти через інше, на відміну від армії США, призначення.

Так, професійна (професійно-технічна) освіта за українським законодавством є здобуттям профільної середньої освіти з отриманням відповідного документа про повну загальну середню освіту та формування і розвиток професійних компетентностей особи, необхідних для професійної діяльності за певною професією у відповідній галузі [5].

Введення в законодавство ще однієї професійної освіти (військового спрямування) має бути обґрунтованим і підтриманим Міністерством освіти і науки України як головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти.

Розгляньмо складові системи забезпечення якості освіти за національними вимогами та підходами НАТО.

Забезпечення якості освіти в Україні регулюється законодавством, нормативно-правовими актами Кабінету

Міністрів України, держаних органів та закладами освіти.

У збройних силах держав – членів НАТО вимоги до забезпечення якості освіти та індивідуальної підготовки персоналу в навчальних закладах в інтересах НАТО наведені у *Bi-SC Education and Individual Training Directive (E&ITD) 075-007* [27].

Система управління якістю в НАТО має чотири елементи в процесі вимірювання якості (інспектування, контроль, гарантування, управління), кожен з них має мету і масштаб. Убачається, що в навчальному закладі має бути впроваджений процес постійного вдосконалення, який складається з внутрішнього і зовнішнього циклів діяльності протягом вимірювання якості.

Систему забезпечення якості освіти в Україні також умовно можна розділити на дві підсистеми: зовнішню (щодо закладу освіти) та внутрішню (у закладі освіти).

Підсистему зовнішнього забезпечення якості освіти слід розділити на дві складові [29, 30]. Перша: інструменти, процедури та заходи (стандартизація, ліцензування, акредитація, незалежне оцінювання, аудит, моніторинг, атестація, сертифікація, нагляд тощо). Друга: спеціально вповноважені та незалежні органи й установи, що відповідають за забезпечення якості освіти і вимоги до них.

Наприклад, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти є незалежним та постійно діючим колегіальним органом у системі вищої освіти. Важливим завданням агентства є Інституційна акредитація, яка є підставою визнання закладу вищої освіти на основі оцінювання якості його освітньої діяльності. Заклад освіти має довести виконання процедур та заходів внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності за визначеними критеріями.

Аналогічний підхід існує й у НАТО. Для діяльності в системі освіти і підготовки заклад освіти має бути акредитованим, тобто визнаним таким, що відповідає стандартам якості освіти і підготовки НАТО. Для цього існує процедура інституційної акредитації. Процес інституційної акредитації базується на стандартах якості, що охоплюють три широкі категорії [27]:

- керівництво та управління (загальне управління, управління персоналом, управління ресурсами);
- освіта і підготовка (визначення та забезпечення процесу викладання, оцінювання студентів, підтримка підготовки та навчання);
- важливість для НАТО (відповідність вимогам НАТО, підтримка управління дисциплінами, долучення до інших заходів НАТО).

Таким чином, спільним елементом досягнення сумісності системи військової освіти з огляду на підготовку кадрів за стандартами НАТО є інституційна акредитація, яка дає можливість не лише визнати заклад освіти в Україні, а й акредитувати його в НАТО.

Підсистема внутрішнього забезпечення якості освіти в Україні передбачає виконання закладом освіти визначених процесів процедур та заходів [5, 29, 30]:

Стандартами системи забезпечення якості освіти НАТО передбачено, що навчальні заклади, які інституційно (в цілому як заклад) акредитовані НАТО, встановлюють і підтримують свої внутрішні процеси та процедури для забезпечення виконання стандартів та керівних принципів [27].

Результати зіставлення процедур та заходів внутрішнього забезпечення якості освіти за національними вимогами і стандартом НАТО (табл. 1) свідчить про те, що вони охоплюють майже всі складові діяльності закладів освіти й за своїм змістом є ідентичними.

Отже, дотримання принципів та виконання заходів внутрішнього забезпечення якості освіти закладами освіти в Україні сприятимуть забезпеченню сумісності національної системи військової освіти та освіти й індивідуальної підготовки НАТО.

Таблиця 1

#### Зіставлення складових внутрішнього забезпечення якості освіти і підготовки

Україна [29]	НАТО [27]
Визначення принципів та процедур забезпечення якості освіти	Політика і процедури (у закладі створена політика та процедури управління якістю)
Здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм	Планування та проведення занять (заклад здійснює моніторинг якості курсу, проводить періодичні оновлення, забезпечує актуальність)
Оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників та оприлюднення результатів таких оцінювань	Оцінювання слухачів (слухачі знають, що від них чекатимуть, та оцінюються за допомогою опублікованих критеріїв, положень і процедур, які застосовуються послідовно й систематично)
Забезпечення підвищення кваліфікації наукових і науково-педагогічних працівників	Професійний розвиток постійного складу (заклад гарантує, що персонал/інструктори є компетентними та кваліфікованими, розвиток персоналу – постійний процес, що підтримується закладом)
Забезпечення необхідними ресурсами для організації освітнього процесу, в тому числі самостійної роботи студентів, за кожною освітньою програмою	Навчальні ресурси та підтримка слухачів (навчально-матеріальна база закладу має відповідні ресурси для підтримки студентів у процесі навчання)
Забезпечення інформаційними системами для ефективного управління освітнім процесом	Інформаційні системи та управління знаннями (заклад збирає, аналізує та ефективно використовує інформацію для ефективного провадження навчальної діяльності)
Забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації	Публічна інформація (заклад публікує та регулярно оновлює об'єктивну інформацію, як якісну, так і кількісну, про проведені/заплановані курси та пов'язані з ними заходи)

Наступним елементом сумісності є вимоги до акредитації національних освітніх програм та підходи до сертифікації курсів у НАТО.

Акредитація освітньої програми – оцінювання її якості та освітньої діяльності закладу вищої освіти за цією програмою на предмет відповідності стандарту вищої освіти, спроможності виконання вимог стандарту, а також досягнення результатів навчання відповідно до критеріїв оцінювання якості освітньої програми [30].

Акредитація освітніх програм проводиться за сімома критеріями (проекування та цілі програми, структура та зміст, доступ до програми та визнання результатів навчання, навчання і викладання за освітньою програмою, контрольні заходи, оцінювання здобувачів вищої освіти та академічна доброчесність, людські ресурси, освітнє середовище та матеріальні ресурси, внутрішнє забезпечення якості освітньої програми, прозорість та публічність, навчання через дослідження) [30].

Якщо освітню програму акредитовано, заклад вищої освіти отримує сертифікат про її акредитацію строком на п'ять (після першої акредитації) або десять (після другої та наступних акредитацій) років. Також освітня програма може бути акредитована умовно (відкладено) на один рік, або ухвалюється рішення про відмову в акредитації.

У НАТО інституційна акредитація закладів освіти і підготовки поєднується із сертифікацією окремих курсів. Існують три категорії сертифікації курсів [27]:

- затверджено (курс відповідає стандартам якості освіти, заклад освіти, що пропонує курс є акредитованим НАТО);
- обрано (курс відповідає стандартам якості освіти, але заклад освіти, що пропонує курс, не має інституційної акредитації НАТО);
- обліковано (запропонований курс не обов'язково узгоджується з вимогами НАТО щодо освіти та індивідуальної підготовки).

Сертифікація курсів – це безперервний процес, пов'язаний з умовами акредитації закладу освіти в НАТО. Заклад освіти може отримати безумовну акредитацію на шість років, однак вона є дійсною поки заклад упроваджує навчальні курси в інтересах та відповідно до вимог НАТО. Також акредитація може бути умовною на один рік.

У вищих військових навчальних закладах Збройних Сил України з 2018 р. проводиться апробація нової системи курсів професійної підготовки на відповідних рівнях військової освіти:

- на стратегічному рівні «курс вищого керівного складу (L-4)» передбачає вивчення процесів формування та реалізації державної політики з питань національної безпеки у военній сфері, сферах оборони та військового будівництва;
- на оперативному рівні «курс об'єднаних штабів (L-3)» передбачає вивчення процесів планування операцій угруповань військ (сил) в об'єднаних штабах за стандартами НАТО – *JOPP (Joint Operation Planning Process)*;

• на тактичному рівні «командно-штабний курс (L-2)», спрямований на вивчення процедур прийняття військових рішень за стандартом НАТО – *MDFP (Military Decision Making Process)* у роботі штабів бригад (батальйонів), а також базовий та фаховий курси професійної підготовки (L-1), які проводитимуться одночасно зі здобуттям ступеня вищої освіти «бакалавр» або на її базі з вивченням процедур прийняття військових рішень за стандартом НАТО – *TLP (Troop Leading Process)*.

Курс L-4 здатний забезпечити підготовку кадрів сил оборони на стратегічному рівні, зокрема й щодо виконання заходів оборонного планування, а курс L-3 здатний забезпечити підготовку кадрів сил оборони на оперативному рівні з питань підготовки та ведення спільних операцій. Це елементи спільної підготовки кадрів сил оборони, а в перспективі – підготовки офіцерських кадрів держав – членів НАТО.

Досвід з планування та ведення антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей та операції Об'єднаних сил є сучасним та унікальним, тому курс L-3 може стати одним з перших сертифікованих у НАТО курсів.

Курси тактичного рівня мають широкий спектр (різні види збройних сил, роди військ, усебічного забезпечення тощо), тому заклади освіти мають величезну перспективу.

Отже, акредитація навчальних закладів у НАТО і сертифікація курсів професійної підготовки дасть змогу забезпечити спільну підготовку кадрів сил оборони та досягти сумісності військової освіти зі стандартами НАТО.

## Висновки

Таким чином, встановлено, що зміст поняття військова освіта за українським законодавством є тотожними з поняттям освіта та індивідуальна підготовка в НАТО; досягнення сумісності як елемента спроможності системи військової освіти можливе лише на засадах якості; системи управління якістю освіти та індивідуальної підготовки в НАТО і забезпечення якості освіти в Україні ґрунтуються на складових внутрішнього забезпечення якості освіти і підготовки; спільними елементами досягнення сумісності є інституційна акредитація та сертифікація навчальних курсів за стандартами НАТО.

Національні вимоги та вимоги НАТО в сукупності визначають, що якість військової освіти і підготовки характеризується ступенем відповідності результатів навчання визначеним цілям, вимогам, стандартам, показникам управління підготовкою, всебічної забезпеченості освітнього процесу, престижності й ефективності освіти та її інноваційної спрямованості.

**Перспективи подальших досліджень.** Напрямок подальших досліджень є створення моделі реалізації проекту «сумісність» за підходами програмно-проектного менеджменту, обґрунтування шляхів, кроків та заходів досягнення сумісності, а також методів управління проектною командою в процесі його реалізації.

## Перелік літератури

1. Про Стратегію національної безпеки України [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 392/2020 від 14 вересня 2020 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n7>.
2. Про національну безпеку України [Електронний ресурс] : Закон України № 2469-VIII від 21 червня 2018 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію національної безпеки України» : затверджене Указом Президента України № 121/2021 від 25 березня 2021 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n2>.
4. Про Річну національну програму під егідою Комісії Україна – НАТО на 2020 рік [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 203/2020 від 26 травня 2020 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203/2020>.
5. Про освіту [Електронний ресурс] : Закон України № 2145-VIII від 5 вересня 2017 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
6. NATO Glossary of Abbreviations used in NATO Documents and Publications [Електронний ресурс] : AAP-15(2019) // NATO Standardization Office. – Режим доступу : [https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP-15%20\(2019\)%20EF.pdf](https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP-15%20(2019)%20EF.pdf).
7. NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French) [Електронний ресурс] : AAP-06. Edition 2020 // NATO Standardization Office. – Режим доступу : <https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP-06%202020%20EF.pdf>.
8. Оборонне планування на основі спроможностей: особливості та перспективи впровадження [Електронний ресурс] / І. С. Руснак, А. Г. Петренко, А. В. Яковенко та ін. // Наука і оборона. – 2017. – № 2. – С. 3–10. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2017-0-2-3-10>.
9. Саганюк Ф. В. Підходи щодо стратегічного планування розвитку спроможностей військ (сил) в секторі безпеки і оборони України [Електронний ресурс] / Ф. В. Саганюк, А. К. Павліковський // Збірник наукових праць центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2017. – № 2 (60). – С. 24–29. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2017-2-60/24-29>.
10. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту [Електронний ресурс] : монографія / А. Павліковський, В. Фролов, Ф. Саганюк та ін. ; за заг. ред. д. військ. н. А. Сиротенка. – К. : НУОУ, 2020. – 274 с. – Режим доступу : <https://nuou.org.ua/assets/documents/mono-obo-ref-2020.pdf>.
11. Сурков О. О. Підхід до визначення сутності понять «спроможність», «можливість», «здатність» сил оборони для вдосконалення основ стратегічного планування [Електронний ресурс] / О. О. Сурков // Збірник наукових праць центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2017. – № 1 (59). – С. 35–40. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2017-1-59/35-40>.
12. Формування підходів до оборонного планування на основі спроможностей з урахуванням ресурсного забезпечення

[Електронний ресурс] / Р. В. Бойко, С. П. Леонтович, Є. І. Марко, М. П. Бутенко // Збірник наукових праць центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2020. – № 3 (70). – С. 62–69. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2020-3-70/62-69>.

13. Методичні рекомендації з управління проектами [Електронний ресурс] : затверджені Міністром оборони України 20 лютого 2019 р. // Міністерство оборони України. – Режим доступу : [https://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/Metod\\_recomendacii\\_z\\_upravlinnia\\_proektamy.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_proektamy.pdf).

14. Про організацію виконання окремих заходів оборонної реформи на середньострокову перспективу [Електронний ресурс] : наказ Міністерства оборони України № 283 від 14 серпня 2020 р. // Міністерство оборони України. – Режим доступу : [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/mou\\_2020/nm\\_283.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2020/nm_283.pdf).

15. Артамощенко В. С. Управління змінами щодо розвитку системи військової освіти на засадах програмно-проектного менеджменту [Електронний ресурс] / В. С. Артамощенко, О. Ю. Фаворська // Наука і оборона. – 2019. – № 3. – С. 40–44. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-3-3-40-44>.

16. Developing Today's Joint Officers for Tomorrow's Ways of War [Електронний ресурс] : the Joint Chiefs of Staff Vision and Guidance for Professional Military Education & Talent Management : 01 May 2020 // Joint Chiefs of Staff. – Режим доступу : [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/education/jcs\\_pme\\_tm\\_vision.pdf?ver=2020-05-15-102429-817](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/education/jcs_pme_tm_vision.pdf?ver=2020-05-15-102429-817).

17. Lacey J. Finally getting serious about Professional Military Education [Електронний ресурс] / J. Lacey // War on the Rocks ; Texas National Security Review. – Режим доступу : <https://warontherocks.com/2020/05/finally-getting-serious-about-professional-military-education/>.

18. Полторак С. Т. Трансформація системи військової освіти України на шляху до досягнення стандартів НАТО [Електронний ресурс] / С. Т. Полторак // Наука і оборона. – 2018. – № 2. – С. 3–10. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2018-3-2-3-10>.

19. Пунда Ю. В. Освіта – головна інвестиція в розвиток людського капіталу сектору безпеки і оборони України [Електронний ресурс] / Ю. В. Пунда // Наука і оборона. – 2018. – № 1. – С. 34–40. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2018-2-1-34-40>.

20. Вітер Д. Професіоналізація військової освіти в Україні: головні напрямки, зміст та перспективи [Електронний ресурс] / Д. Вітер, О. Мітягін // Збірник наукових праць «Військова освіта» Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2020. – № 1 (41). – С. 81–90. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2020-1/81-90>.

21. Оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] : методичні рекомендації / О. Вороб-

йова, М. Дебич, В. Луговий та ін. ; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. – К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. – 125 с. – Режим доступу : <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-33-5-2019>.

22. Шабатіна Н. Принципи проектування системи гарантування якості вищої військової освіти за досвідом країн-членів НАТО [Електронний ресурс] / Н. Шабатіна // Збірник наукових праць «Військова освіта» Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2020. – № 1 (41). – С. 301–309. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2020-1/301-309>.

23. Зельницький А. Якість вищої військової освіти в контексті змін у законодавстві України [Електронний ресурс] / А. Зельницький, О. Заболотний // Збірник наукових праць «Військова освіта» Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. – 2020. – № 1 (41). – С. 147–162. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2020-1/147-162>.

24. NATO Education, Training, Exercise and Evaluation (ETEE) Policy [Електронний ресурс] : MC 0458/3 : 27 May 2014 // C-IED COE. – Режим доступу : <https://ciedcoe.org/index.php/docman/ptf-reference-docs/379-mc-0458-3-nato-ete-policy/file>.

25. Education and Training (E&T) Directive [Електронний ресурс] : Bi-Strategic Command Directive 075-002 : 6 September 2016 // C-IED COE. – Режим доступу : <https://ciedcoe.org/index.php/docman/ptf-reference-docs/377-bi-sc-directive-075-002-education-and-training-directive-nu0709-inv/file>.

26. Collective Training and Exercise Directive [Електронний ресурс] : Bi-Strategic Command Directive 075-003 : 2 October 2013 // Allied Command Transformation. – Режим доступу : [https://www.act.nato.int/images/stories/structure/jft/bi-sc-75-3\\_final.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/structure/jft/bi-sc-75-3_final.pdf).

27. Education and Individual Training Directive [Електронний ресурс] : Bi-Strategic Command Directive 075-007 : 10 September 2015 // Allied Command Transformation. – Режим доступу : <https://www.act.nato.int/images/stories/structure/jft/ptecs/etd-075-007.pdf>.

28. Officer Professional Military Education Policy [Електронний ресурс] : Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction 1800.01F : 15 May 2020 // Joint Chiefs of Staff. – Режим доступу : [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/education/cjcsi\\_1800\\_01f.pdf?ver=2020-05-15-102430-580](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/education/cjcsi_1800_01f.pdf?ver=2020-05-15-102430-580).

29. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України № 1556-VII від 1 липня 2014 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

30. Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти [Електронний ресурс] : затверджене наказом Міністерства освіти і науки України № 977 від 11 липня 2019 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19>.