

**Поступна Олена Вікторівна**,  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
навчально-наукового юридичного інституту  
Державного університету економіки і технологій,  
вул. Медична, 16, м. Кривий Ріг, 50006, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>  
e-mail: [posolv48@gmail.com](mailto:posolv48@gmail.com)

## ПОЛІТИКА ЯКОСТІ ТА ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** Досліджується проблема модернізації системи надання адміністративних послуг у вищих військових закладах освіти (ВВЗО) в умовах воєнного стану та євроатлантичної інтеграції. Ключові питання пов'язані із подоланням правової асиметрії між цивільним законодавством і військовими статутами, а також адаптацією ієрархічного мілітарного менеджменту до інноваційних цифрових інструментів. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що фрагментарна автоматизація процесів без радикального реінжинірингу маршрутів документів та формування внутрішньої політики якості призводить до дублювання функцій і збільшення навантаження на персонал. Тільки комплексний підхід спроможний забезпечити швидкість і безпеку сервісної діяльності.

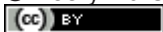
Фактологічну базу склали нормативно-правові акти України, відомчі накази Міністерства оборони України, міжнародні стандарти якості, європейські рекомендації та керівні документи NATO.

Методологічний каркас об'єднує метод системного аналізу (для дослідження сервісної складової ВВЗО як елемента сектору безпеки), контент-аналіз та порівняльно-правовий метод (для оцінки нормативної бази), структурно-функціональний метод (для моделювання архітектури політики якості) та метод реінжинірингу процесів (для розробки алгоритмів цифровізації).

Обґрунтовано архітектуру внутрішньої політики якості ВВЗО, яка містить стратегічний, регламентуючий, ресурсний та моніторинговий компоненти. Систематизовано технологічні інструменти діджиталізації (автоматизований документообіг, інтегровані бази обліку, захищені мобільні сервіси). Розроблено покроковий авторський алгоритм модернізації менеджменту для керівного складу ВВЗО, який охоплює етапи від діагностики й нормативного регулювання до практичної діджиталізації та навчання кадрів. Визначено баланс очікуваних переваг та прогнозованих ризиків, які необхідно враховувати при реформуванні військової освіти.

**Ключові слова:** публічне управління, політика якості, інновації, військова освіта, заклади вищої освіти, адміністративні послуги, сектор безпеки і оборони.

© Поступна О. В., 2026



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

**Як цитувати:** Поступна О. В. Політика якості та інновації в системі надання адміністративних послуг у закладах військової освіти. *Теорія та практика державного управління*. 2026. Вип. 1 (82). С. 212–230 <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-12>

## Вступ

Сучасний етап трансформації сектору безпеки і оборони України, зумовлений тривалими геополітичними викликами та інтеграцією до євроатлантичного безпекового простору, вимагає докорінного оновлення системи підготовки військових кадрів. Військова освіта сьогодні виходить за межі суто мілітарного вишколу, перетворюючись на високотехнологічний та інноваційний сектор. Ефективність функціонування цієї системи безпосередньо залежить від якості менеджменту всередині вищих військових закладів освіти (далі – ВВЗО). У цьому контексті особливого значення набуває модернізація надання адміністративних послуг – від організації освітнього процесу, забезпечення соціальних гарантій здобувачів освіти та персоналу до внутрішнього документообігу та взаємодії із зовнішніми інституціями. Оптимізація цих процесів безпосередньо впливає на загальну спроможність військових освітніх інституцій оперативно реагувати на запити часу.

Саме впровадження ефективної політики якості та системних інновацій в оборонній освіті виступає вагомим чинником підвищення обороноздатності держави, повністю відповідаючи вимогам міжнародних стандартів, зокрема серій ISO та норм NATO/STANAG [24; 28]. Орієнтація на якісний адміністративний сервіс у ВВЗО дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, вивільнити ресурси для науково-педагогічної діяльності й суттєво підвищити мотивацію учасників освітнього процесу. З огляду на це, науковий аналіз взаємодії політики якості, інноваційних інструментів управління та механізмів надання адміністративних послуг у військових закладах набуває своєчасності й чітко вираженого практичного значення.

Попри очевидну необхідність реформування мілітарної сфери, на практиці виникає помітне протиріччя між високими вимогами до гнучкості інноваційних процесів та консервативною природою адміністративного управління. Традиційні підходи до надання адміністративних послуг у закладах військової освіти часто орієнтовані на жорстку ієрархічну регламентацію, що суттєво ускладнює швидку інтеграцію інновацій [31]. Унаслідок такої інерційності політика якості в багатьох організаційних структурах досі сприймається формально – як інструмент контролю, а не як стратегічна основа для постійного вдосконалення процесів.

Окреслена ситуація додатково ускладнюється специфікою функціонування ВВЗО в умовах правового режиму воєнного стану, коли навантаження на систему адміністрування зростає, а вимоги до швидкості та безпеки надання послуг стають значно жорсткішими [17]. Водночас наявні наукові праці з публічного управління та педагогіки переважно розглядають інновації та якість послуг у цивільних закладах вищої освіти (далі – ЗВО), залишаючи поза увагою специфічні алгоритми функціонування військової ланки.

Неврегульованість означених питань зумовлює потребу в розв'язанні наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних механізмів для гармонізації політики якості й інноваційних технологій, зокрема цифровізації та інжинірингу процесів. Об'єктивна необхідність подолання суперечності між нормативними вимогами та реальними управлінськими практиками у ВВЗО і визначає логіку та напрям цього дослідження.

## **Огляд літератури**

Дослідження наукових джерел засвідчує глибокий інтерес до модернізації мілітарного сектору. Питання розвитку вищої військової освіти в епоху масштабних змін ґрунтовно висвітлено у праці А. Вітченка та В. Осьодла [3]. Процеси трансформації з урахуванням досвіду провідних країн світу аналізує Н. Вавілова [2], тоді як методологічні орієнтири розвитку систем в умовах сучасних викликів окреслює О. Діденко [6]. Напрями гармонізації вітчизняних освітніх стандартів із вимогами Альянсу розглядають Г. Жиздюк [7], В. Мірненко, Д. Вітер та В. Оліферук [8]. Важливість розбудови національної стійкості у мінлиवому безпековому середовищі підкреслює О. Резнікова [20].

Вагомий внесок у формування концепції забезпечення якості підготовки фахівців зробили О. Мітягін [9] та В. Рахманов [19], дослідивши специфіку внутрішніх систем моніторингу у військових закладах освіти. Світові патерни та тренди оцінювання освітніх процесів систематизував В. Кравець [27]. Методологічним підґрунтям для розробки об'єктивних критеріїв виступають міжнародні регламент, зокрема стандарти серії ISO [24] та європейські рекомендації ESG [29].

Технологічний вектор реформ, пов'язаний із впровадженням інструментів автоматизації та реінжинірингу в публічному й оборонному секторах, перебуває у центрі уваги багатьох дослідників. Процеси оптимізації управління за допомогою цифрових сервісів вивчають Н. Сорокіна і В. Філатов [21], а також Є. Бородін [1], О. Поступна та Ю. Заболотна [10]. Системно-логічний підхід до організації дистанційного навчання у військових закладах освіти обґрунтувала Л. Городянська [5]. Можливості використання штучного інтелекту у військових системах розкривають А. Альнакбі та А. Яссін [22], а потенціал застосування цифрових технологій для підвищення ефективності навчання описує А. Діляверович [25]. Питання подолання організаційного опору та адаптації інституцій до цифрових змін під час криз досліджують автори на чолі із К. Ваз [33], К. Васілеску [32] та групи науковців на чолі із М. Коваленком [26].

Поза увагою більшості авторів залишається специфіка впровадження сервісних процесів у жорстку ієрархічну структуру військового управління ВВЗО. Наявні публікації переважно обмежуються загальними деклараціями про цифровізацію або аналізом суто дидактичних аспектів навчання, ігноруючи механізми надання повсякденних адміністративних послуг. Питання балансу між жорсткими вимогами безпеки інформації в умовах воєнного стану та потребою у миттєвому опрацюванні запитів особового складу розкрито фрагментарно. Практично відсутні прикладні управлінські алгоритми для військового керів-

ництва, які б поєднували інструменти реінжинірингу маршрутів документів із розбудовою внутрішньої політики якості закладу. Наявний дефіцит комплексних прикладних рішень зумовлює необхідність розробки дієвих рекомендацій для оптимізації менеджменту ВВЗО.

## **Мета статті**

Метою статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних механізмів модернізації системи надання адміністративних послуг у вищих військових закладах освіти шляхом інтеграції передових інноваційних технологій та ефективної політики якості.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати нормативно-правове забезпечення та специфіку організації процесу надання адміністративних послуг у ВВЗО в умовах сучасних безпекових викликів;
- визначити сутність, структуру та основні компоненти політики якості військової освіти як стратегічної основи оптимізації управлінських процесів;
- окреслити потенціал та напрями застосування сучасних інновацій, зокрема інструментів цифровізації, автоматизації документообігу та реінжинірингу процесів, у сервісній діяльності військових закладів;
- розробити практичні рекомендації та комплексні алгоритми впровадження інноваційних моделей управління якістю адміністративного сервісу для керівного складу ВВЗО.

## **Методологія дослідження**

Обґрунтування теоретико-методологічних засад сервісної діяльності у ВВЗО базується на комплексному застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило забезпечити всебічність та об'єктивність аналізу. Методологічний каркас дослідження сформовано з урахуванням специфіки мілітарного середовища та сучасних концепцій публічного управління.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано такі методи наукового пізнання:

- метод системного аналізу застосовано для дослідження структури системи надання адміністративних послуг у ВВЗО, що дозволило розглянути її як цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів (нормативно-правових, організаційних, кадрових та технологічних) у структурі сектору безпеки і оборони;
- контент-аналіз та порівняльно-правовий метод використано під час вивчення нормативно-правової бази України, міжнародних стандартів якості (ISO) та керівних документів NATO/STANAG. Зазначений підхід дав змогу виявити неузгодженості між чинними вітчизняними регламентами та міжнародними вимогами до менеджменту якості в оборонній освіті;
- структурно-функціональний метод покладено в основу визначення сутності, основних компонентів та функціональних обов'язків суб'єктів політики

якості військової освіти, а також для оцінки впливу управлінських рішень на ефективність сервісних процесів;

- метод моделювання та реінжинірингу процесів слугував інструментом для окреслення потенціалу цифровізації та автоматизації документообігу. Завдяки залученню цього інструментарію розроблено практичні рекомендації та інноваційні алгоритми оптимізації адміністративних процедур;

- метод логічного узагальнення та синтезу застосовано на завершальному етапі дослідження для формулювання теоретичних висновків, розробки комплексних рекомендацій для керівного складу ВВЗО щодо інтеграції інновацій у систему управління якістю.

### **Основні результати дослідження**

Трансформація сектору безпеки і оборони України на засадах євроатлантичної інтеграції висуває нові вимоги до правового регулювання та організації внутрішніх процесів у ВВЗО. Функціонування сервісно складової в мілітарній системі тривалий час підпорядковувалося суто внутрішнім відомчим наказам, які часто дублювали застарілі бюрократичні підходи. Сучасний етап розвитку вимагає гармонізації цієї діяльності із загальнодержавними стандартами надання адміністративних послуг. Специфіка ВВЗО полягає у подвійному підпорядкуванні, оскільки вони одночасно керуються нормами цивільного законодавства про освіту та жорсткими регламентами Міністерства оборони України чи інших профільних відомств. Правовий режим воєнного стану [17] додатково ускладнює ці процеси, вимагаючи прискорення процедур за одночасного дотримання вимог секретності та безпеки.

Правове поле, що регулює сервісну діяльність у військових закладах, формується з кількох рівнів нормативно-правових актів. Базовим орієнтиром виступає Закон України «Про адміністративні послуги» [11], який визначає загальні принципи доступності, прозорості та оперативності взаємодії суб'єктів владних повноважень із громадянами. Водночас, закони України «Про освіту» [15] та «Про вищу освіту» [12] закладають нормативний фундамент для забезпечення прав здобувачів на отримання документів, довідок, академічних виписок та інших сервісів. Специфічний військовий компонент регламентується Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу» [13], а також Положенням про породження громадянами України військової служби у Збройних Силах України [16]. На рівні підзаконних актів ключову роль відіграють накази Міністерства оборони України (зокрема ті, що регулюють діяльність військових інститутів та університетів) та внутрішні статuti самих закладів.

Співвідношення та сфера впливу основних нормативно-правових актів на систему надання послуг у ВВЗО деталізовано у табл. 1.

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить про високий рівень нормативної диверсифікації, де кожен акт відповідає за окрему ізольовану ділянку життєдіяльності закладу. Загальнодержавні закони створюють рамку для забезпечення прав особи, тоді як відомчі накази Міністерства оборони України безпосередньо

**Таблиця 1**

**Нормативно-правове забезпечення адміністративного сервісу у вищих військових закладах освіти**

**Table 1**

**Regulatory and legal support for administrative services in higher military educational institutions**

| <b>Нормативно-правовий акт / Regulatory act</b>                                        | <b>Сфера безпосереднього регулювання у ВВЗО / The sphere of direct regulation in HMEI</b>             | <b>Напрямок сервісної діяльності / Service activity direction</b>                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закон України «Про адміністративні послуги»                                            | Загальні засади, строки, принципи відкритості та сервісної орієнтації державних інституцій            | Загальне регламентування прав одержувачів послуг                                              |
| Закон України «Про вищу освіту»                                                        | Організація освітнього процесу, видача документів про освіту, забезпечення академічної мобільності    | Оформлення дипломів, додатків європейського зразка, академічних довідок                       |
| Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу»                            | Правовий статус курсантів та слухачів, особливості призначення на посади, присвоєння звань            | Документування проходження служби, видача посвідчень, наказів по особовому складу             |
| Накази Міністерства оборони України (щодо організації військової підготовки та обліку) | Внутрішній розпорядок, регламентація ведення діловодства, речове, грошове та продовольче забезпечення | Надання довідок про фінансове забезпечення, участь у бойових діях, пільги, направлення на ВЛК |

*Джерело:* розроблено на основі [11-13; 15-17].  
*Source:* developed based on [11-13; 15-17].

визначають механіку та покрокові процедури виконання цих прав у закритому військовому середовищі. Наявність такої багаторівневої структури вимагає від керівництва ВВЗО постійного моніторингу змін у законодавстві обох секторів – цивільного та військового.

В цілому, узагальнення нормативного аналізу дозволяє констатувати наявність правової асиметрії: норми цивільного законодавства орієнтовані на максимальну відкритість та діджиталізацію, тоді як військові статuti та інструкції вимагають суворої централізації та обмеження доступу до інформації. Усунення цієї неузгодженості можливе лише через створення інтегрованих відомчих стандартів, які б враховували специфіку ВВЗО, але базувалися на сучасній логіці сервісної держави.

Загалом, незважаючи на наявність міцного законодавчого підґрунтя, практична реалізація зазначених норм у ВВЗО стикається із низкою системних викликів. Традиційна система діловодства у військових інституціях залишається орієнтованою на паперові носії, що суттєво уповільнює розгляд заяв курсантів та офіцерів, створення виписок із наказів чи оформлення документів для отримання пільг учасниками бойових дій (далі – УБД). Особливо гостро проблема тривалості процедур постає в умовах воєнного стану, коли особовий склад потребує миттєвого доступу до адміністративних рішень, наприклад, для переведення, отримання матеріальної допомоги чи направлення на лікування та

військово-лікарську комісію (ВЛК). Бюрократичні затримки, зумовлені багаторівневим погодженням документів за лінією військового командування, знижують загальну ефективність управління.

Подолання виявлених деструктивних чинників потребує переосмислення підходів до адміністрування у ВВЗО шляхом запровадження сучасних технологічних інструментів. Обмеження, що накладаються Законом України «Про державну таємницю» [14] та вимогами до захисту інформації в оборонній сфері, не повинні ставати на заваді внутрішній модернізації. Створення захищених локальних мереж, автоматизація рутинних операцій кадровиків та перехід до електронного погодження внутрішніх рапортів спроможні значно прискорити виконання вимог Закону України «Про адміністративні послуги». Відтак, логічним продовженням реформи нормативного регулювання стає розробка внутрішньої політики якості ВВЗО, яка виступить дієвим містком між суворими вимогами військових регламентів та інноваційними стандартами публічного сервісу.

Варто зазначити, що формування внутрішньої політики якості ВВЗО вимагає глибокого переосмислення теоретичних засад менеджменту та їх адаптації до умов воєнного стану й інтеграції із євроатлантичними інституціями. Специфіка військової сфери тривалий час диктувала пріоритет кількісних і суворо нормативних показників над якісними характеристиками процесів. Перехід до сервісно-орієнтованої моделі управління актуалізує потребу в чіткому розмежуванні сутності самого поняття «політика якості». У науковому дискурсі та нормативних джерелах існує кілька підходів до трактування цього феномену, що відображають його багатоаспектність.

Розуміння архітектури внутрішньої системи забезпечення якості базується на фундаментальних засадах загального менеджменту. Міжнародний стандарт BS EN ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основи та словник» визначає політику якості як «організація, наміри та напрямок діяльності організації, офіційно висловлені її вищим керівництвом» [24]. Також зазначено, що дана політика узгоджується із загальною політикою організації, її баченням, місією та забезпечує основу для встановлення цілей якості. В іншому документі – «Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» (ESG) [29] – стосовно освітнього середовища наголошено, що політика забезпечення якості має відображати зв'язок між науковими дослідженнями та навчанням, а також враховувати як національний контекст, так і інституційну стратегію. Орієнтація на зазначені міжнародні документи дозволяє ВВЗО вибудовувати внутрішні процеси не на інтуїтивному рівні, а за чітко верифікованими світовими зразками.

Слід зауважити, що вітчизняний простір активно адаптує ці дефініції до специфіки військової підготовки. Зокрема, дослідники В. Мірненко, Д. Вітер та В. Оліферук розглядають якість військової освіти як складну інтегральну характеристику, що відображає ступінь відповідальності результатів функціонування системи ВВЗО державним стандартам, сучасним доктринам та потребам військ в умовах динамічних безпекових викликів [8]. У свою чергу, науковці А. Вітченко та В. Осьодло [3] акцентують увагу на управлінському аспекті, визначаючи розбудову та політику якості освітнього простору як стратегічний інструмент координації дій усіх структурних підрозділів закладу в контексті сучасних

трансформаційних змін, спрямований на мінімізацію ризиків, оптимізацію використання наявних ресурсів та адаптацію до динамічних умов безпекового середовища. Комплексний аналіз поглядів дає змогу стверджувати, що політика якості у ВВЗО є внутрішньою філософією розвитку, яка поєднує сувору військову дисципліну із гнучкістю інноваційних освітніх технологій.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що архітектура внутрішньої політики якості сучасного ВВЗО складається з кількох взаємопов'язаних базових компонентів:

- стратегічно-цільового – охоплює місію закладу, доктринальні орієнтири (зокрема сумісність із вимогами NATO/STANAG) та довгострокові цілі модернізації;
- регламентуючого – містить внутрішні стандарти, положення про моніторинг освітніх програм, чек-листи оцінювання задоволеності здобувачів освіти та регламенти надання адміністративних послуг;
- ресурсного – включає інформаційно-технологічне забезпечення, кваліфікаційний рівень науково-педагогічних працівників та матеріальну базу;
- моніторингово-корекційного – передбачає постійний зворотний зв'язок від замовників випускників (органів військового управління), внутрішній аудит та оперативне усунення виявлених невідповідностей.

Усвідомлення теоретичної цінності зазначених компонентів дозволяє перейти від абстрактного моделювання до безпосереднього проектування управлінських процесів військового закладу. Оскільки політика якості функціонує як цілісна система, її ефективність залежить від скоординованості кожного елемента. Візуалізація внутрішніх взаємозв'язків та ієрархії цих елементів дає змогу чітко уявити логіку розбудови сучасного освітнього сервісу у військовій сфері.

Наведена нижче схема (рис. 1) детально ілюструє взаємодію ключових рівнів, що забезпечують безперервне підвищення стандартів управління у ВВЗО.

Представлена архітектурна модель наочно демонструє, що політика якості не є ізольованим набором правил, а функціонує як циклічний механізм постійного вдосконалення. Стратегічні орієнтири, закладені на першому рівні, безпосередньо трансформуються в чіткі внутрішні стандарти та регламенти. Вони, у свою чергу, забезпечуються необхідними технологічними та людськими ресурсами, а замикає цей цикл система постійного моніторингу та оперативного реагування на виклики.

Завдяки такій структурній упорядкованості керівництво ВВЗО отримує можливість оперативно виявляти слабкі місця в системі адміністрування. Орієнтація на чіткі критерії якості автоматично нівелює суб'єктивізм та усуває ієрархічні бар'єри, які раніше уповільнювали рух інформації. Таким чином, створення прозорої архітектури внутрішньої політики якості є тією фундаментальною базою, без якої неможлива подальша цифровізація та практичне впровадження інноваційних інструментів у сервісну діяльність ВВЗО.

Отже, формування чіткої архітектури внутрішньої політики якості ВВЗО та її узгодження із сучасними вітчизняними й міжнародними дослідженнями створює надійне теоретичне підґрунтя для переходу до практичної площини реформ. Теоретичні моделі управління якістю залишаються суто декларативними без на-



**Рисунок 1. Архітектура внутрішньої політики якості сучасного військового закладу**

**Figure 1. The architecture of the internal quality policy of a modern military institution**

Джерело: розробка автора  
Source: author's development

явності прикладних інструментів їх реалізації. З огляду на специфіку сьогодення, головним рушієм оптимізації сервісних процесів у військовій сфері стає інноваційним потенціал, що базується на інтеграції цифрових технологій, автоматизованих систем та комплексного переосмислення управлінських алгоритмів [24]. Впровадження згаданих інструментів дозволяє перебудувати консервативну систему адміністрування ВВЗО відповідно до викликів безпекового середовища [28].

Модернізація сервісної діяльності військових інституцій передбачає системне використання кількох взаємопов'язаних технологічних рішень. Провідне місце серед них посідає реінжиніринг бізнес-процесів, який полягає в радикальному перепроєктуванні управлінських процедур з метою усунення зайвих, дублюючих ланок погодження рапортів чи видачі довідок [31]. Паралельно із цим відбувається впровадження автоматизованих платформ документообігу, які замінюють тривалий обіг паперових носіїв інформації на миттєву верифікацію даних у захищеному цифровому контурі. Застосування хмарних технологій, алгоритмів штучного інтелекту для аналізу кадрових даних та спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, інтегрованих відомчих систем обліку) забезпечує високу швидкість реагування на запити учасників освітнього процесу.

Для наочного відображення сутності та функціональних переваг основних технологічних інструментів їхні характеристики згруповано у відповідній структурі (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Інструменти модернізації та цифровізації сервісних процесів у вищих військових закладах освіти**

**Table 2**

**Tools for modernization and digitalization of service processes in higher military educational institutions**

| <b>Технологічний інструмент / Technological tool</b> | <b>Сутність та механізм дії / Essence and mechanism of action</b>                                                      | <b>Очікуваний ефект для сервісної діяльності / Expected effect for service activities</b>         |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реінжиніринг процесів                                | Повний аудит та перепроєктування маршрутів руху документів, ліквідація проміжних бюрократичних рівнів                  | Скорочення часу надання послуги, оптимізація робочого часу кадрових служб                         |
| Автоматизовані платформи документообігу              | Переведення рапортів, наказів та довідок в електронну форму із використанням захищених цифрових підписів               | Усунення ризику втрати документів, прозорість контролю виконання на кожному етапі                 |
| Інтегровані бази обліку                              | Створення єдиного інформаційного середовища для збереження відомостей про особовий склад, навчання та забезпечення     | Миттєве формування академічних виписок, довідок про грошове чи речове забезпечення за запитом     |
| Захищені мобільні сервіси                            | Розробка локальних мобільних та веб-додатків із багаторівневою аутентифікацією для швидкого подання запитів курсантами | Доступність сервісів у режимі реального часу, підвищення мобільності та зручності для користувача |

*Джерело:* розроблено на основі [24; 28; 31].

*Source:* developed based on [24; 28; 31].

Аналіз наведених даних вказує на те, що модернізація сервісної ланки ВВЗО має комплексний характер і не обмежується лише заміною паперових документів електронними файлами. Кожен інструмент виконує свою специфічну функцію, де реінжиніринг готує організаційну структуру до змін, автоматизація та бази даних створюють технологічний каркас, а мобільні сервіси виступають зручним інтерфейсом взаємодії з користувачем. Найбільша ефективність досягається за умови одночасного впровадження всіх зазначених компонентів у загальну систему менеджменту.

Узагальнення технологічних параметрів дозволяє стверджувати, що інноваційний потенціал цифровізації безпосередньо впливає на рівень захищеності та гнучкості військової установи. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє не просто прискорити надання послуг, а й вибудувати надійну систему кібербезпеки та захисту персональних даних особового складу. Автоматизація рутинних операцій нівелює людський фактор, мінімізуючи ймовірність помилок під час обліку чи формування офіційної документації.

Окреслені переваги стають реальністю лише за умови готовності керівного складу ВВЗО до масштабних трансформацій та подолання внутрішнього супротиву системи. Жорстка військова вертикаль управління часто стає бар'єром для

впровадження горизонтальних цифрових комунікацій. Саме тому технологічні інновації мають бути чітко скоординовані із практичними рекомендаціями щодо реформування управлінської культури [3]. Тож, логічним завершенням дослідження інноваційного потенціалу стає розробка покрокових управлінських алгоритмів, які дозволять командуванню ВВЗО успішно впровадити описані цифрові інструменти в повсякденну практику реалізації політики якості [27; 28].

Спроба фрагментарного впровадження інформаційних систем без реорганізації управлінської структури часто призводять до дублювання процесів та збільшення навантаження на персонал. Системний реінжиніринг сервісної діяльності ВВЗО має базуватися на структурованій послідовності управлінських дій, яка гармонійно поєднує нормативне регулювання, технологічні інструменти та кадрове забезпечення [11].

Запропонований авторський алгоритм модернізації менеджменту ВВЗО (рис. 2) інтегрує описані вище технологічні новації в загальну систему управління якістю. Покрокова схема унаочнює послідовність етапів, кожен з яких є базою для наступного кроку реформи.

Розглянемо більш детально внутрішній зміст кожного етапу представленого алгоритму.

Вихідною точкою (етап 1) виступає суцільна діагностика наявних процесів надання адміністративних послуг курсантами, слухачами та постійним складом [11; 31]. Головна мета полягає у виявленні дублюючих ланок, зайвих погоджень та необґрунтованих затримок під час обробки рапортів. Результатом етапу стає розробка спрощених технологічних схем руху інформації.

Офіційним затвердженням регламентів (етап 2) є обов'язковим для надання процесам юридичної сили у військовій структурі [13; 16]. Оновлена політика якості ВВЗО, затверджена вченою радою, легалізує використання електронних рапортів та цифрових підписів. Особлива увага приділяється адаптації посадових інструкцій відповідальних осіб.

Практична діджиталізація (етап 3) передбачає інтеграцію захищених баз даних та автоматизацію документообігу [28]. Створення єдиного інформаційного простору усуває потребу в паперових носіях. Наявність надійних каналів зв'язку гарантує безперебійність сервісів в умовах підвищених безпекових вимог [17].

Людський фактор (етап 4) визначає успіх усієї реформи. Системне навчання персоналу та розробка простих інтерактивних інструкцій знижують супротив нововведенням. Запровадження стимулів для інноваційно активних співробітників забезпечує стабільну роботу оновленої системи [8].

Звичайно, що застосування розробленого покрокового алгоритму керівництвом ВВЗО супроводжується вагомим перевагами (суттєве підвищення швидкості обробки документів; прозорість кожного етапу руху документів; повна сумісність із євроатлантичними стандартами якості; оптимізація навантаження), проте вимагає врахування потенційних бар'єрів (загрози кібербезпеці в умовах воєнного стану; тимчасовий опір змінам з боку консервативного менеджменту; брак кваліфікованих технічних фахівців; ризик виникнення технічних збоїв).

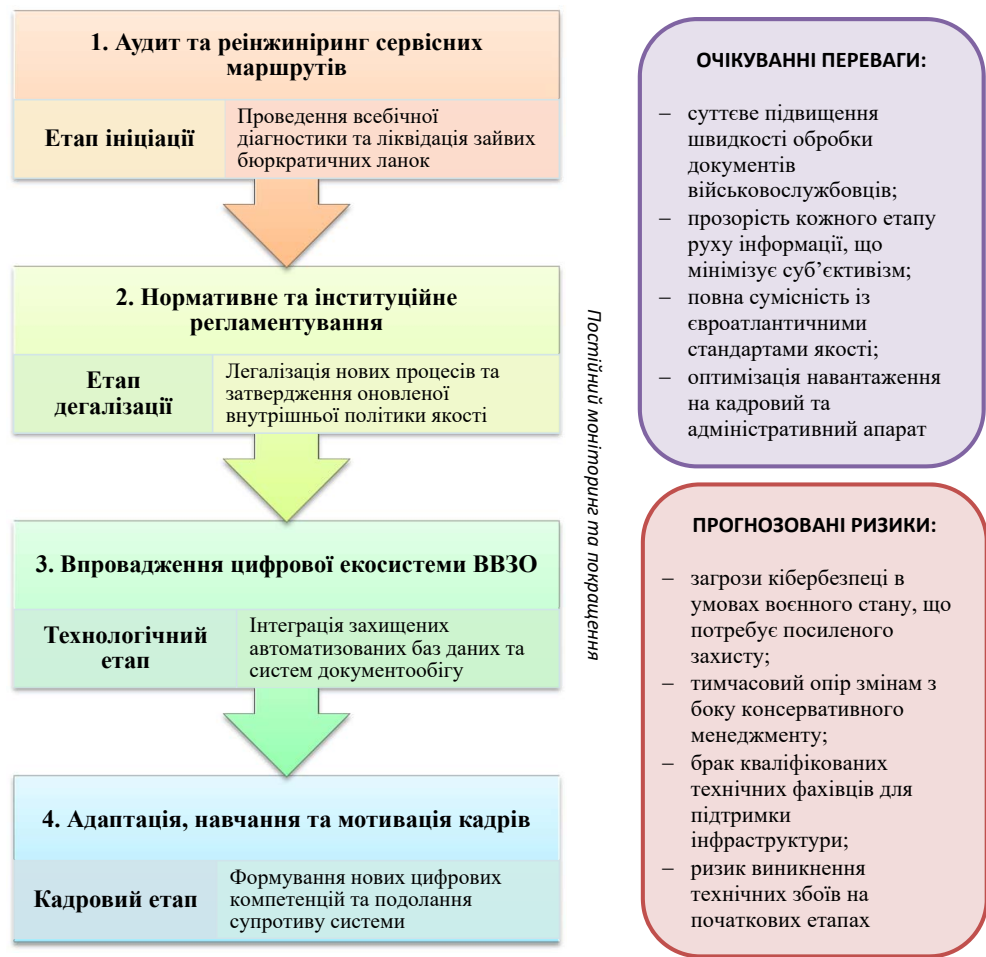


Рисунок 2. Покроковий алгоритм модернізації сервісних процесів у вищому військовому закладі освіти

Figure 2. Step-by-step algorithm for modernizing service processes in a higher military educational institution

Джерело: розробка автора  
Source: author's development

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що запропонований покроковий алгоритм є дієвим практичним інструментом для командування ВВЗО. Спільна дія всіх чотирьох етапів гарантує створення стійкої, гнучкої та орієнтованої на користувача системи адміністративних послуг, спроможної ефективно функціонувати в умовах сучасних безпекових викликів. Тільки системне поєднання технологічної модернізації із розвитком управлінської культури дозволить вивести менеджмент якості у ВВЗО на рівень найкращих європейських практик.

Отже, запропоновані прикладні рішення надають командуванню ВВЗО дієвий інструментарій модернізації. Переваги розробленого алгоритму виражені в прискоренні процесів та прозорості послуг, тоді як прогнозовані ризики дають змогу завчасно підготувати системи захисту інформації та провести ефективне навчання кадрів.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що модернізація сервісної діяльності ВВЗО виступає невід'ємною передумовою їхньої інтеграції до євроатлантичного освітнього простору. Аналіз нормативного забезпечення виявив потребу в подоланні правової асиметрії між цивільним законодавством та регламентами оборонного відомства. Побудована архітектура внутрішньої політики якості забезпечує надійний фундамент для нівелювання бюрократичних деформацій та підвищення прозорості управлінських рішень.

Запропонований алгоритм модернізації менеджменту якості, що охоплює реінжиніринг процесів, нормативне регулювання, розгортання цифрової інфраструктури та кадровий супровід, демонструє високу практичну спроможність. Результати моделювання підтверджують значне скорочення часових витрат на опрацювання запитів у разі комплексного впровадження цифрових інструментів. Успішна реалізація рекомендацій вимагає від командування ВВЗО збалансованого підходу, спрямованого на завчасне нівелювання безпекових та технічних ризиків.

Перспективи подальших пошуків пов'язані з деталізацією механізмів інтеграції штучного інтелекту в систему моніторингу якості військової освіти. Особливої уваги потребує дослідження адаптації цифрових сервісів до умов ведення бойових дій з урахуванням високих вимог до кібербезпеки та живучості мереж. Розробка уніфікованих критеріїв оцінювання ефективності впроваджених інновацій на рівні військових закладів є іншим важливим вектором дослідження.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Бородін Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. № 3. С. 13-20. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2>
2. Вавілова Н. Політика військової освіти: досвід США для України. Збірник наукових праць «Військова освіта». 2021. № 1(43). С. 18-23. <https://doi.org/10.33099/2617-1775/2021-01/18-23>
3. Вітченко А. О., Осьодло В. І. Розвиток системи вищої військової освіти України в контексті сучасних трансформаційних змін. Наука і оборона. 2019. № 2. С. 44-50. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-44-50>
4. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. Цифровізація як інструмент публічного управління в контексті забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки. Вчені записки ТНУ ім. І. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 35(74(6)). С. 25-29. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/05>

5. Городянська Л. Системно-логічний підхід до організацій дистанційного навчання у системі військової освіти. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2021. № 2(46). С. 13-17. <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.46.13-17>
6. Діденко О. В. Модернізація професійної військової освіти України в умовах війни, цифровізації та євроатлантичної інтеграції: методологічні засади та стратегічні орієнтири розвитку. Вісник Національної академії наук України. 2026. Т. 8 № 1. С. 1-5. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8120>
7. Жиздюк Г. А. Адаптація військової освіти в Україні до стандартів НАТО: виклики та перспективи. Академічні візії. 2024. Вип. 29/2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10870377>
8. Мірненко В., Вітер Д., Оліферук В. Трансформація системи військової освіти: основні тенденції та перспективи. Збірник наукових праць «Військова освіта». 2023. № 2(48). С. 9-17. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-48/9-17>
9. Мітягін О. Система забезпечення якості військової освіти в Україні. Збірник наукових праць «Військова освіта». 2023. № 2(48). С. 176-185. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-48/176-185>
10. Поступна О., Заболотна Ю. Соціальні інновації та механізми громадянської активності як фактор антикризового управління територіальними громадами. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2025. № 3. С. 46-58. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-3-8>
11. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
12. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
13. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 березня 1992 р. № 2232-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>
14. Про державну таємницю : Закон України від 21 січня 1994 р. № 3855-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
15. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
16. Про Положення про породження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : Указ Президента України від 10 грудня 2008 р. № 1153/2008. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008#Text>
17. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
18. Про трансформацію системи військової освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. № 1410. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text>
19. Рахманов В. Забезпечення якості вищої військової освіти та проблеми розвитку професійної військової освіти в Україні. Збірник наукових праць «Військова освіта». 2023. № 1(47). С. 242-253. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-47/242-253>
20. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>
21. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13(1). С. 77-81. <https://doi.org/10.15421/152509>
22. Alnaqbi A. M. A., Yassin A. Md. Y. Current Status, Challenges and Strategies of Artificial Intelligence and E-learning the UAE Military Education System. *International Journal of*

*Sustainable Construction Engineering Technology*. 2023. Vol.12, № 3. P. 1845–1856. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2021.12.03.034>

23. Beliakova P., Detzner S. Security Sector Governance and Reform in Ukraine / The Peace and Conflict Resolution Evidence Platform; LSE Conflict and Civiness Research Group. 2023. 45 p. <https://peacerep.org/wp-content/uploads/2023/11/SSG-Report-v3-FINAL.pdf>

24. BS EN ISO 9000:2015. Quality Management Systems. Fundamentals and vocabulary. (2015). Published by BSI Standards Limited 2015. 62 p. [https://www.researchgate.net/profile/Mehdi-Dasht-Bozorg/publication/330413018\\_ISO\\_90002015\\_International\\_Standard\\_Quality\\_Management\\_Systems-Fundamental\\_and\\_Vocabulary\\_astandard\\_byn\\_almlly\\_systm\\_hay-mdyryt\\_kyfyt\\_-\\_mbany\\_w\\_wazhgan/links/5f59204ea6fdcc1164046cb5/ISO-90002015-International-Standard-Quality-Management-Systems-Fundamental-and-Vocabulary-astandard-byn-almlly-systm-hay-mdyryt-kyfyt-mbany-w-wazhgan.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mehdi-Dasht-Bozorg/publication/330413018_ISO_90002015_International_Standard_Quality_Management_Systems-Fundamental_and_Vocabulary_astandard_byn_almlly_systm_hay-mdyryt_kyfyt_-_mbany_w_wazhgan/links/5f59204ea6fdcc1164046cb5/ISO-90002015-International-Standard-Quality-Management-Systems-Fundamental-and-Vocabulary-astandard-byn-almlly-systm-hay-mdyryt-kyfyt-mbany-w-wazhgan.pdf).

25. Dilyaverovich A. X. Digital technologies as a tool for enhancing military education effectiveness. *Ethiopian International Journal of Multidisciplinary Research*. 2026. Vol. 13. Is. 02. P. 1155–1157. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19185633>

26. Kovalenko M., Sikalo M., Kovalova T., Radchenko O. Velychko L., Nakisko O., Grybko O., Maistro S., Ryzhikova N. Development of an integrated quality management model in the context of digital transformation: public administration, education, economics. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 6, № 4(86). P. 46–61. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.348540>

27. Kravets V. Quality assurance in military higher education institutions: Worldwide patterns and trends. *Connections: The Quarterly Journal*. 2024. Vol. 23. № 1. P. 145–166. <https://doi.org/10.11610/Connections.23.1.10>

28. Mirnenko V., Artamoshchenko V., Paldunas, S. Institutional audit of professional military education: A way to quality assurance according to NATO standards. *Civitas et Lex*. 2021. T. 32 № 4. P. 7–21. <https://doi.org/10.31648/cetl.7018>

29. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, Belgium, 2015. 32 p. [https://www.eqar.eu/assets/uploads/2018/04/ESG\\_2015.pdf](https://www.eqar.eu/assets/uploads/2018/04/ESG_2015.pdf)

30. Syvak T., Shkliaruk M., Kopanchuk V., Postupna O., Fendo O. Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds). *National Security Drivers of Ukraine. Contributions to Political Science*. Springer, Cham, 2023. P. 151–166. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_9)

31. Usman A. Military organizational hierarchy and administrative efficiency: Lessons and implications for public administration. *International Journal of Law, Politics and Humanities Research*. 2026. Vol. 10(6). <https://doi.org/10.70382/caijlphr.v10i6.070>

32. Vasilescu C. Digital Transformation of Military Organisations. *Obrana a strategie*. 2025. Vol. 25, № 2. <https://doi.org/10.3849/1802-7199.25.2025.02.25-47>

33. Vaz C., Sousa J., Bastardo R., Peres E., Reis M. J. C. S. From Resistance to Resilience: Organizational Learning and Digital Transformation in Higher Education Under Crisis. *Education Sciences*. 2026. Vol. 16, № 5. <https://doi.org/10.3390/educsci16050735>

Стаття надійшла до редакції 12.03.2026

Стаття рекомендована до друку 13.04.2026

Опубліковано 29.05.2026

Olena Postupna, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Law Institute of the State University of Economics and Technologies, Medichna street, 16, Kryvyi Rih, 50006, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-0966> e-mail: [posolv48@gmail.com](mailto:posolv48@gmail.com)

## QUALITY AND INNOVATION POLICY IN THE SYSTEM OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN MILITARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Abstract.** The problem of modernization of the system of provision of administrative services in higher military educational institutions (VVZO) under conditions of martial law and Euro-Atlantic integration is studied. Key issues are related to overcoming the legal asymmetry between civil legislation and military statutes, as well as the adaptation of hierarchical military management to innovative digital tools. The hypothesis of the study is that fragmentary automation of processes without radical reengineering of document routes and the formation of an internal quality policy leads to duplication of functions and an increase in the workload of personnel. Only an integrated approach is able to ensure the speed and safety of service activities.

The factual basis was formed by regulatory legal acts of Ukraine, departmental orders of the Ministry of Defense of Ukraine, international quality standards, European recommendations and NATO guidance documents.

The methodological framework combines the system analysis method (for studying the service component of the military-military service as an element of the security sector), content analysis and comparative law method (for assessing the regulatory framework), structural-functional method (for modeling the architecture of quality policy) and process reengineering method (for developing digitalization algorithms).

The architecture of the internal quality policy of the military-military service is substantiated, which contains strategic, regulatory, resource and monitoring components. Technological tools of digitalization are systematized (automated document flow, integrated accounting databases, secure mobile services). A step-by-step author's algorithm for modernizing management for the management of the military-military service is developed, which covers the stages from diagnostics and regulatory regulation to practical digitalization and personnel training. The balance of expected benefits and predicted risks that must be taken into account when reforming military education is determined.

**Keywords:** *public administration, quality policy, innovation, military education, higher education institutions, administrative services, security and defense sector.*

**In cites:** Postupna, O. V. (2026). Quality and innovation policy in the system of provision of administrative services in military educational institutions. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(82), 212–230. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-12> [in Ukrainian].

### REFERENCES:

1. Borodin, Ye. I., & Postupna, O. V. (2025). Digitalization as a tool of municipal management: optimizing the functioning of local government bodies in the deoccupied territories. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 3, 13–20. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2> [in Ukrainian].

2. Vavilova, N. (2021). Military education policy: US experience for Ukraine. *Collection of Scientific Papers "Military Education"*, 1(43), 18-23. <https://doi.org/10.33099/2617-1775/2021-01/18-23> [in Ukrainian].
3. Vitchenko, A. O., & Osodlo, V. I. (2019). Development of the system of higher military education of Ukraine in the context of modern transformational changes. *Science and Defence*, 2, 44-50. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-44-50> [in Ukrainian]
4. Hornyk, V. H., Yevmieshkina, O. L., & Simak, S. V. (2024). Digitalization as a tool of public administration in the context of ensuring information and energy security. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Public Management and Administration*, 35(74(6)), 25-29. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/05> [in Ukrainian].
5. Horodianska, L. (2021). System-logical approach to distance learning organizations in the military education system. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 2(46), 13-17. <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2021.46.13-17> [in Ukrainian].
6. Didenko, O. V. (2026). Modernization of professional military education in Ukraine in conditions of war, digitalization and Euro-Atlantic integration: methodological principles and strategic guidelines for development. *Journal of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 8(1), 1-5. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8120> [in Ukrainian].
7. Zhyzdiuk, H. A. (2024). Adaptation of military education in Ukraine to NATO standards: challenges and prospects. *Academic Visions*, 29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10870377> [in Ukrainian].
8. Mirnenko, V., Viter, D., & Oliferuk, V. (2023). Transformation of the military education system: main trends and prospects. *Collection of Scientific Papers "Military Education"*, 2(48), 9-17. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-48/9-17> [in Ukrainian].
9. Mitiahin, O. (2023). The system of quality assurance of military education in Ukraine. *Collection of Scientific Papers "Military Education"*, 2(48), 176-185. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-48/176-185> [in Ukrainian].
10. Postupna, O., & Zabolotna, Yu. (2025). Social innovations and mechanisms of civic activity as a factor in anti-crisis management of territorial communities. *Public Administration and Local Self-Government*, 3, 46-58. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-3-8> [in Ukrainian].
11. On Administrative Services: Law of Ukraine No. 5203-VI (2012, September 6). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].
12. About higher education : Zakon Ukrainy vid No. 1556-VII (2014, July 1). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
13. About military duty and military service : Law of Ukraine No. 2232-XII (1992, March 25). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> [in Ukrainian].
14. About state secrets : Law of Ukraine No. 3855-XII (1994, January 21). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text> [in Ukrainian].
15. About education : Law of Ukraine No. 2145-VIII (2017, September 5). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
16. On the Regulations on the performance of military service by citizens of Ukraine in the Armed Forces of Ukraine : Decree of the President of Ukraine No. 1153/2008 (2008, December 10). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153/2008#Text> [in Ukrainian].
17. On the legal regime of martial law : Law of Ukraine No. 389-VIII (2015, May 12). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].

18. On the Transformation of the Military Education System: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1410 (1997, December 15). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
19. Rakhmanov, V. (2023). Ensuring the quality of higher military education and the problems of developing professional military education in Ukraine. *Collection of Scientific Papers "Military Education"*, 1(47), 242-253. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2023-47/242-253> [in Ukrainian].
20. Reznikova, O. O. (2022). National Resilience in a Changing Security Environment: monohrafiia. Kyiv: NISD, 532. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01> [in Ukrainian].
21. Sorokina, N., & Filatov, V. (2025). Digitalization of public administration in Ukraine: the theoretical aspect. *Aspects of Public Administration*, 13(1), 77-81. <https://doi.org/10.15421/152509> [in Ukrainian].
22. Alnaqbi, A. M. A., & Yassin, A. Md. Y. (2023). Current Status, Challenges and Strategies of Artificial Intelligence and E-learning the UAE Military Education System. *International Journal of Sustainable Construction Engineering Technology*, 12(3), 1845-1856. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2021.12.03.034>
23. Beliakova, P., & Detzner, S. (2023). Security Sector Governance and Reform in Ukraine / The Peace and Conflict Resolution Evidence Platform; LSE Conflict and Civiness Research Group, 45. <https://peacerep.org/wp-content/uploads/2023/11/SSG-Report-v3-FINAL-.pdf>
24. BS EN ISO 9000:2015. Quality Management Systems. Fundamentals and vocabulary. (2015). Published by BSI Standards Limited, 62. [https://www.researchgate.net/profile/Mehdi-Dasht-Bozorg/publication/330413018\\_ISO\\_90002015\\_International\\_Standard\\_Quality\\_Management\\_Systems-Fundamental\\_and\\_Vocabulary\\_astandard\\_byn\\_almlly\\_systm\\_hay\\_mdyryt\\_kyfyt\\_-\\_mbany\\_w\\_wazhgan/links/5f59204ea6fdcc1164046cb5/ISO-90002015-International-Standard-Quality-Management-Systems-Fundamental-and-Vocabulary-astandard-byn-almlly-systm-hay-mdyryt-kyfyt-mbany-w-wazhgan.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mehdi-Dasht-Bozorg/publication/330413018_ISO_90002015_International_Standard_Quality_Management_Systems-Fundamental_and_Vocabulary_astandard_byn_almlly_systm_hay_mdyryt_kyfyt_-_mbany_w_wazhgan/links/5f59204ea6fdcc1164046cb5/ISO-90002015-International-Standard-Quality-Management-Systems-Fundamental-and-Vocabulary-astandard-byn-almlly-systm-hay-mdyryt-kyfyt-mbany-w-wazhgan.pdf)
25. Dilyaverovich, A. X. (2026). Digital technologies as a tool for enhancing military education effectiveness. *Ethiopian International Journal of Multidisciplinary Research*, 13(02), 1155-1157. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19185633>
26. Kovalenko, M., Sikalo, M., Kovalova, T., Radchenko, O., Velychko, L., Nakisko, O., Grybko, O., Maistro, S., & Ryzhikova, N. (2025). Development of an integrated quality management model in the context of digital transformation: public administration, education, economics. *Technology Audit and Production Reserves*, 6(4(86)), 46-61. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.348540>
27. Kravets, V. (2024). Quality assurance in military higher education institutions: World-wide patterns and trends. *Connections: The Quarterly Journal*, 23(1), 145-166. <https://doi.org/10.11610/Connections.23.1.10>
28. Mirnenko, V., Artamoshchenko, V., & Paldunas, S. (2021). Institutional audit of professional military education: A way to quality assurance according to NATO standards. *Civitas et Lex*, 32(4), 7-21. <https://doi.org/10.31648/cetl.7018>
29. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium, 32. [https://www.eqar.eu/assets/uploads/2018/04/ESG\\_2015.pdf](https://www.eqar.eu/assets/uploads/2018/04/ESG_2015.pdf)
30. Syvak, T., Shkliaruk, M., Kopanchuk, V., Postupna, O., & Fendo, O. (2023). Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds). *National Se-*

curity Drivers of Ukraine. Contributions to Political Science. Springer, Cham, 151-166. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_9)

31. Usman, A. (2026). Military organizational hierarchy and administrative efficiency: Lessons and implications for public administration. *International Journal of Law, Politics and Humanities Research*, 10(6). <https://doi.org/10.70382/caijlphr.v10i6.070>

32. Vasilescu, C. (2025). Digital Transformation of Military Organisations. *Obrana a strategie*, 25(2). <https://doi.org/10.3849/1802-7199.25.2025.02.25-47>

33. Vaz, C., Sousa, J., Bastardo, R., Peres, E., & Reis, M. J. C. S. (2026). From Resistance to Resilience: Organizational Learning and Digital Transformation in Higher Education Under Crisis. *Education Sciences*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/educsci16050735>

*The article was received by the editors 12.03.2026*

*The article is recommended for printing 13.04.2026*

*Published 25.05.2026*