

formuvannia kluchovykh kompetentnosti dlia navchannia protiahom zhyttia [Interactive strategies for professional training of students of philological specialties in the context of forming key competencies for lifelong learning]. *Youth & market*. No. 3 (235), pp. 159–163. [in Ukrainian].

5. Annie Gupta (2023). Le texte littéraire en tant qu'un outil didactique au service du FLE. *JETIR*. Vol. 10, Issue 11, pp. 525–535. [in French].

6. Artuñedo Guillén Belén, Boudart Laurence (2002). Du prétexte au texte: pour une réhabilitation du texte littéraire en classe de FLE. *La lingüística francesa en el nuevo milenio*: Universidad de Lleida, 8, 9 y 10 de noviembre de 2001. Figuerola Cabrol, Maria Carme (coord.) Solá, Pere (coord.) Parra Albá, Montserrat (coord.). Milenio, pp. 51–60. [in French].

7. Aydnalp, E.B. (2020). Le texte littéraire et l'interculturel en classe de fle- l'exploitation de celui qui n'avait jamais vu la mer de Le Clézio. *Humanitas*. No. 8 (15), pp. 37–51 [in French].

8. Baer, B.J, Woods, M. (2022). Teaching Literature in Translation. *Pedagogical Contexts and Reading Practices*. Routledge. 292 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003105220> [in English].

9. Donatienne Woerly (2015). Discours et pratiques d'enseignement du FLE : état des lieux et perspectives. Chapitre 4. *Littérature dans l'enseignement du FLE. Sous la direction de Anne Godard. Langues et didactique*. Didier, pp. 81–103. [in French].

10. Emmanuel Kayembe. L'exploitation du texte littéraire en classes débutantes de FLE. *Texte littéraire FLE*. Selected Proceedings of the 2015 and 2016 AATF Conventions. pp. 121–137. [in French].

11. Fatah Abdelouhab. Textes littéraires et interculturalité en classe de FLE : enjeux et approches didactiques. *Multilinguales* [Online]. DOI: <https://doi.org/10.4000/multilinguales.3860> [in French].

12. Leonardi, L. (2024). Literature in and through Translation: Literary Translation as a Pedagogical Resource. *International Journal of Linguistics, Literature and Translation*, pp. 93–102. DOI: 10.32996/ijllt.2024.7.3.11 [in English].

13. Renata Aiala de Mello (2019). Réflexions sur le texte littéraire en classe de FLE. *Langue(s) & Parole : revista de filología francesa y románica*. Vol. 4. Núm. 4, pp. 161–172. [in French].

14. Renata Aiala, Renato de Mello.(2015). Le texte littéraire en classe de français langue étrangère (FLE). *Revista Letras Raras*. Vol. 4, Ano 4, No.1, pp. 9–19. [in French].

15. Sahila Guliyeva (2024). Literary texts in the acquisition of English language in higher schools. *Youth & market*. No. 7–8 (227–228), pp. 183–186. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.308818> [in English].

Стаття надійшла до редакції: 20.02.2026

Прийнято до друку: 16.04.2026

Опубліковано: 04.05.2026

УДК 65.011:37.013

DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2026.352397>

Михайло Медвідь, доктор економічних наук, професор,
заступник начальника інституту з навчально-методичної роботи
Київського інституту Національної гвардії України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4506-8020>

Сергій Совінський, старший викладач кафедри тактики
факультету службово-бойової діяльності Національної гвардії України
Київського інституту Національної гвардії України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4238-7589>

Юлія Медвідь, кандидат педагогічних наук, старший дослідник,
провідний науковий співробітник відділу організації наукової діяльності та інновацій
Київського інституту Національної гвардії України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9520-787X>

ДОМІНУВАННЯ ПРОЦЕСНИХ КРИТЕРІЇВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДТВОРЮВАНОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДГОТОВКИ: ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД

У статті теоретично обґрунтовано та експертно перевірено домінування процесних критеріїв у системі прийняття рішень щодо організації підготовки як ключової умови забезпечення відтворюваності результатів навчання у вищих військових навчальних закладах. Встановлено, що процесні параметри – стандартизованість процедур, повнота методичного забезпечення, регулярність проміжного контролю, структурований зворотний зв'язок і процедурна дисципліна реалізації програм – мають прямий причинно-наслідковий зв'язок зі стабільністю досягнення цільових освітніх результатів і забезпечують їх повторюваність незалежно від індивідуальних відмінностей здобувачів. Експертне опитування 25 фахівців підтвердило системне домінування процесних критеріїв і високу керованість управлінськими рішеннями на їх основі. Показано, що відтворюваність результатів підготовки є функцією рівня структурованості процедур, регулярності зворотного зв'язку та керованості етапів навчання. Розкрито зв'язок процесної домінанти з андрагогічними принципами навчання дорослих, що підкреслює практичну значущість процесно-орієнтованих управлінських рішень у професійній та військовій освіті. Наукова новизна полягає у системному обґрунтуванні процесних критеріїв як системуютьворюючого чинника відтворюваності результатів та

ДОМІНУВАННЯ ПРОЦЕСНИХ КРИТЕРІЇВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДТВОРЮВАНОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДГОТОВКИ: ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД

інтеграції експертно-аналітичного підходу для оцінювання і управління якістю підготовки. Практичне значення визначається можливістю застосування результатів при розробленні моделей управління підготовкою та процедур внутрішнього контролю якості.

Ключові слова: процесні критерії; відтворюваність результатів; експертне оцінювання; керованість навчання; андрагогіка; професійна підготовка; військова освіта.

Літ. 24.

Mykhailo Medvid, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Deputy Head of the Institute for Academic and Methodological Work,
Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4506-8020>

Serhii Sovinskyi, Senior Lecturer of the Tactics Department,
Faculty of Service and Combat Activity of the National Guard of Ukraine,
Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4238-7589>

Yuliia Medvid, Ph.D. (Pedagogy), Senior Researcher,
Leading Research Fellow of the Organization of
Scientific Activity and Innovation Department,
Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9520-787X>

DOMINANCE OF PROCESS-ORIENTED CRITERIA IN ENSURING REPRODUCIBILITY OF TRAINING OUTCOMES: AN EXPERT-ANALYTICAL APPROACH

The article theoretically substantiates and empirically verifies the dominance of process-oriented criteria in decision-making systems for training organizations as a key factor in ensuring the reproducibility of learning outcomes in higher military educational institutions. It is established that process parameters – standardization of procedures, completeness of methodological support, regular interim control, structured feedback, and procedural discipline of program implementation – have a direct causal relationship with the stability of achieving target educational results and ensure their reproducibility regardless of individual differences among learners. An expert survey of 25 specialists confirmed the systemic dominance of process criteria and high manageability of decisions based on them. The reproducibility of training outcomes is shown to be a function of the level of procedural structuring, feedback regularity, and stage management. The link between process dominance and andragogical principles of adult learning is revealed, emphasizing the practical significance of process-oriented management decisions in professional and military education. Scientific novelty lies in the systematic substantiation of process criteria as a system-forming factor of outcome reproducibility and the integration of an expert-analytical approach for assessment and quality management of training. Practical relevance is in the possibility of applying the results in developing training management models and internal quality control procedures.

Keywords: process criteria; reproducibility of outcomes; expert evaluation; learning manageability; andragogy; professional training; military education.

Постановка проблеми. Сучасні системи професійної підготовки у військовій та безпековій сфері функціонують в умовах високої мінливості середовища, зростання складності завдань, підвищених вимог до обґрунтованості управлінських рішень і відповідальності за їх наслідки. За таких умов традиційна модель оцінювання ефективності підготовки, що переважно орієнтується на досягнення кінцевого результату або цільового показника готовності, виявляється недостатньою для забезпечення стабільності, відтворюваності та масштабованості освітніх і тренувальних результатів.

Практика організації підготовки свідчить, що однакові цільові результати можуть досягатися різними шляхами – як через системно побудований, методично керований процес, так і за рахунок ситуативних чинників, індивідуальної майстерності виконавців або сприятливих обставин. У другому випадку досягнутий результат не гарантує повто-

рюваності та не забезпечує перенесення досвіду на інші групи, програми чи умови реалізації підготовки. Це актуалізує потребу зміцнення аналітичного акценту з виключно результативних показників на процесні критерії, які характеризують структурованість, керованість, відтворюваність і педагогічну обґрунтованість підготовки.

У науковому вимірі проблема пов'язана з розвитком процесоорієнтованих підходів у педагогіці професійної освіти, теорії навчання дорослих та освітньому менеджменті якості. У практичному вимірі – з необхідністю підвищення надійності систем підготовки, забезпечення прозорості прийняття рішень щодо її організації, а також створення умов для відтворюваного формування компетентностей у різних контингентах слухачів [16]. Особливої значущості це набуває у програмах підготовки, що реалізуються в ризикочувливих сферах діяльності, де помилки підготовки мають високі операційні наслідки.

Додатковим чинником актуалізації проблеми є розширення використання симуляційних, моделювальних і сценарних технологій навчання, які технологічно підсилюють саме процесну складову підготовки: поетапність дій, процедури прийняття рішень, повторюваність навчальних ситуацій, керований аналіз помилок і варіантів рішень. Це створює підстави для науково обгрунтованого розгляду процесних критеріїв не як допоміжних, а як системоутворювальних чинників забезпечення відтворюваності результатів підготовки.

Таким чином, виникає науково-практичне завдання обгрунтування ролі та умов домінування процесних критеріїв у прийнятті рішень щодо організації підготовки, визначення їх впливу на відтворюваність результатів і розроблення експертно-аналітичних підходів до їх оцінювання та впровадження в системах професійної освіти.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблема забезпечення відтворюваності результатів підготовки та обгрунтованості рішень щодо її організації розглядається в сучасних дослідженнях на перетині педагогіки професійної освіти, теорії прийняття рішень, освітнього менеджменту та моделей процесного управління. Найвні публікації формують багатокомпонентне підґрунтя для аналізу процесних критеріїв підготовки, однак здебільшого висвітлюють окремі аспекти проблеми – управлінський, технологічний, компетентнісний або психологічний.

У зарубіжних дослідженнях процесна складова прийняття рішень розглядається як ключовий фактор підвищення їх узгодженості та обгрунтованості. С. Атвал та співавтори аналізують процедури пріоритизації програм і доводять значення формалізованих процесів відбору та оцінювання для підвищення відтворюваності управлінських рішень у складних системах [1]. Ф. Розін та співавтори показують, що використання цифрових технологій і аналітичних інструментів Індустрії 4.0 підсилює саме процесну прозорість і структурованість рішень [2]. Р. Рутка та співавтори встановлюють зв'язок між процедурно організованою участю членів команди у виробленні рішень та підвищенням їх якості [3]. Хоча ці праці не зосереджені безпосередньо на педагогічній підготовці, вони формують методологічну основу розуміння процесних чинників якості рішень.

Теоретико-методологічні аспекти прийняття рішень в умовах невизначеності розкрито у працях В. Артемова та І. Сингаївської, де підкреслюється роль структурованих процедур, багатокритеріального аналізу та поетапності дій [4], а також у психологічному вимірі – у роботі І. Петровської, яка систематизує психологічні концепції процесу прийняття рішень [19]. Інструментальні методи аналізу процесів рішень відображені у дослідженні Д. Козирецької щодо мережевого аналізу [10].

Значний масив публікацій стосується компетентнісного підходу як методологічної основи побудови та оцінювання освітнього процесу. Компетентнісні засади реформування та розвитку освіти обгрунтовані у роботах О. Богданович [6], С. Загороднього та Н. Іванічкіної [9], О. Язловецької [24]. У цих дослідженнях результат підготовки розглядається через сформованість компетентностей, однак процесні критерії їх досягнення аналізуються переважно опосередковано.

Практико-орієнтовані та процедурні аспекти підготовки розкриті у педагогічних дослідженнях методів і технологій навчання. Н. Безлюдна та Н. Дудник показують значення кейс-методу як поетапної процедури формування професійно-етичних рішень [5]. С. Кучер обгрунтовує методичне забезпечення проєктування інформаційного освітнього середовища як процесно структуровану діяльність майбутніх педагогів [14]. Д. Пузіков розглядає науково-методичне забезпечення підготовки педагогів до прогнозування і проєктування освітніх програм, підкреслюючи значення процедурної логіки підготовки [20]. Н. Опушко визначає практико-орієнтоване навчання як поетапно організований компонент дуальної освіти [18].

Окремий блок становлять дослідження процесів моделювання та формалізації прийняття рішень в управлінських і технічних системах. В. Григорків і М. Григорків пропонують загальний підхід до моделювання задач прийняття рішень у складних процесах управління [7]. О. Мулеса та співавтори розробляють моделі прийняття управлінських рішень з організації освітнього процесу в умовах невизначеності [17]. У прикладному військово-технічному контексті процесну формалізацію рішень розглянуто у працях Н. Корольок та співавторів [12] і Т. Шмельової та співавторів [23], де показано значення алгоритмізації та детермінованого моделювання процедур.

Суттєве значення для обгрунтування експертно-аналітичного підходу мають праці з експертного оцінювання. Методичні та прикладні аспекти експертних процедур висвітлено у дослідженнях В. Драгунової [8], В. Корнещука [11], Д. Куценка [13], а також у військово-психологічному контексті – у роботі В. Стасюка та співавторів щодо експертного оцінювання готовності військовослужбовців [22].

Безпосередньо у сфері військової освіти та підготовки процесні й інноваційні аспекти організації навчання розглянуто у дослідженні А. Лойшина та співавторів, де висвітлено інноваційні освітні процеси та взаємодію з програмами підвищення якості військової освіти [15]. Формування управлінської компетентності офіцерів на основі поетапно організованої підготовки досліджено А. Савченком [21].

Проведений аналіз свідчить, що у наукових публікаціях достатньо широко представлені: теорії

ДОМІНУВАННЯ ПРОЦЕСНИХ КРИТЕРІЇВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДТВОРЮВАНОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДГОТОВКИ: ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД

прийняття рішень, компетентнісний підхід, моделі та методи експертного оцінювання, процесні та технологічні аспекти організації підготовки. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання системного обґрунтування домінування процесних критеріїв саме у прийнятті рішень щодо організації підготовки, їх прямого зв'язку з відтворюваністю результатів, а також інтеграції педагогічних, експертних і аналітичних процедур в єдиній моделі оцінювання та проектування підготовки. Потребує подальшого дослідження узгоджена експертно-аналітична рамка, що дозволяє формалізувати процесні критерії та використовувати їх як основу управлінських і педагогічних рішень у системах професійної та військової освіти.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та експертно-аналітична перевірка домінування процесних критеріїв у системі прийняття рішень щодо організації та здійснення підготовки як визначального чинника забезпечення відтворюваності результатів навчання. Для досягнення поставленої мети передбачено: уточнити зміст процесних критеріїв у контексті управління якістю підготовки; проаналізувати співвідношення процесних і результативних критеріїв у моделях оцінювання освітньої діяльності; узагальнити підходи до забезпечення відтворюваності результатів підготовки; провести експертне опитування представників системи забезпечення якості вищих військових навчальних закладів; на основі експертних оцінок визначити умови та межі доцільності пріоритету процесно-орієнтованих рішень у практиці управління підготовкою.

Виклад основного матеріалу. У межах дослідження вихідним положенням є трактування системи підготовки як керованої педагогічної системи з прогнозованими параметрами результату, де ключовою вимогою виступає відтворюваність – тобто здатність до стабільного досягнення цільових освітніх результатів за повторюваних організаційно-методичних умов. Відтворюваність у цьому контексті розглядається не як механічне повторення результату, а як статистично стійка досяжність заданого рівня сформованості компетентностей.

Традиційно в оцінюванні якості підготовки домінують результативні показники (успішність, підсумкові оцінки, показники атестації, сертифікації, зовнішнього контролю). Проте результативні критерії мають обмежену управлінську придатність, оскільки є постфактум-індикаторами і не забезпечують своєчасної корекції освітнього процесу.

Процесні критерії, на відміну від результативних, характеризують:

- структурованість освітнього процесу;
- відповідність процедур підготовки встановленим стандартам;
- керованість етапів навчання;

- повноту реалізації навчально-методичного забезпечення;

- стабільність педагогічних технологій;

- наявність процедур внутрішнього контролю якості.

Саме процесні параметри мають безпосередній причинно-наслідковий зв'язок із досяжністю та повторюваністю результатів, що і обґрунтовує доцільність аналізу їх домінування у прийнятті рішень щодо підготовки.

Для перевірки гіпотези про домінування процесних критеріїв у забезпеченні відтворюваності результатів підготовки застосовано метод експертного оцінювання у поєднанні з аналітичним узагальненням.

Метод обрано з огляду на те, що:

- предмет оцінювання має багатофакторний і міждисциплінарний характер;

- значна частина параметрів не піддається прямому вимірюванню;

- управлінські рішення у сфері підготовки спираються на професійні судження фахівців;

- необхідна інтеграція досвіду практиків системи забезпечення якості освіти.

До складу експертної групи залучено 25 фахівців з вищих військових навчальних закладів, професійно залучених до процесів забезпечення якості освіти: заступники керівників закладів з навчальної роботи; керівники та працівники підрозділів внутрішнього забезпечення якості освіти; гаранті освітніх програм.

Критерії відбору експертів:

- не менше 5 років управлінського або методичного досвіду;

- безпосередня участь у процедурах забезпечення якості;

- досвід акредитаційних або аудиторських процедур;

- участь у розробленні та реалізації освітніх програм.

Такий склад забезпечує компетентність, різнопозиційність та прикладну релевантність експертних суджень.

Експертне опитування здійснювалось у структурованій формі. Експертам було запропоновано:

- 1) оцінити вплив різних груп критеріїв на відтворюваність результатів підготовки;

- 2) визначити пріоритетність процесних та результативних показників у прийнятті управлінських рішень;

- 3) оцінити доцільність процесно-орієнтованих управлінських рішень у типових ситуаціях.

Отримані експертні оцінки підтвердили системне домінування процесних критеріїв у забезпеченні відтворюваності результатів підготовки.

Найвищі оцінки серед процесних параметрів отримали:

- стандартизованість процедур підготовки;

ДОМІНУВАННЯ ПРОЦЕСНИХ КРИТЕРІЇВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДТВОРЮВАНOSTІ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДГОТОВКИ: ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД

- повнота методичного забезпечення;
- регулярність проміжного контролю;
- структурована зворотна оцінка результатів навчання;
- процедурна дисципліна реалізації програм.

Отримані результати дозволяють обґрунтувати такі наукові положення.

1. Процесні критерії мають прогностичну силу. На відміну від результативних показників, вони дозволяють прогнозувати досяжність результату до завершення циклу підготовки.

2. Процесні параметри мають вищу керованість. Експерти вказали, що управлінські рішення можуть безпосередньо змінювати процесні характеристики, тоді як результативні – лише опосередковано.

3. Відтворюваність прямо залежить від процедурної стабільності. Стійкі результати досягаються не за рахунок разових управлінських рішень, а через відтворювані процесні моделі.

4. Процесна домінанта особливо критична у військовій освіті. Через високі вимоги до надійності підготовки, ризик-орієнтований характер діяльності та нормативну регламентованість.

Встановлена процесна домінанта у забезпеченні відтворюваності результатів підготовки має безпосередній зв'язок з положеннями андрагогіки як теорії та практики навчання дорослих. Система підготовки у вищих військових навчальних закладах орієнтована переважно на дорослих здобувачів освіти, які характеризуються сформованим професійним досвідом, високим рівнем внутрішньої мотивації, потребою у практичній релевантності навчання та критичному ставленні до організації освітнього процесу. За таких умов результат навчання визначається не лише змістом, а насамперед якістю організації та керованістю навчальної діяльності.

З позицій андрагогічного підходу ключового значення набувають: прозорість процедур навчання, логіка побудови освітніх дій, передбачуваність вимог, регулярний зворотний зв'язок, включеність здобувача у процес оцінювання та корекції результатів. Саме ці характеристики належать до процесних критеріїв і були визначені експертами як такі, що мають найбільший вплив на відтворюваність результатів підготовки.

Експертні оцінки показали, що для дорослих здобувачів освіти варіативність викладацьких підходів та неформалізованість процедур знижують стабільність результатів навіть за високого змістового наповнення програм. Натомість структуровані процесні моделі з чітко визначеними етапами, критеріями та процедурами контролю забезпечують більш однорідні та повторювані результати у різних навчальних групах і часових циклах підготовки.

Аналітичне узагальнення результатів експертного оцінювання дозволило виявити таку закономірність: зі зростанням рівня процесної структурова-

ності та процедурної визначеності підготовки підвищується відтворюваність освітніх результатів незалежно від індивідуальних відмінностей контингенту здобувачів. При цьому вплив змістових і ресурсних факторів зберігається, але набуває опосередкованого характеру – через якість їх процесної реалізації.

У формалізованому вигляді виявлена залежність може бути подана так: відтворюваність результатів підготовки є функцією рівня стандартизації процедур, регулярності зворотного зв'язку та керованості етапів навчання. Зниження хоча б одного з цих процесних параметрів призводить до зростання розсіювання результатів навіть за незмінних програмних вимог.

З андрагогічної точки зору це пояснюється тим, що дорослий здобувач навчається ефективніше у середовищі процедурної визначеності та операційної прозорості, де він розуміє логіку навчальних дій, критерії оцінювання та механізми корекції. Відтак процесно-орієнтовані управлінські рішення не лише підвищують керованість системи підготовки, але й узгоджуються з психологічними та мотиваційними механізмами навчання дорослих.

Таким чином, отримані результати дозволяють обґрунтувати науково-практичне положення про те, що у системах підготовки дорослих, зокрема у військовій освіті, процесні критерії виконують не допоміжну, а системоутворюючу функцію у забезпеченні стабільно відтворюваних результатів навчання, що має бути враховано при розробленні моделей управління якістю та прийнятті рішень щодо організації підготовки.

Висновки. У статті теоретично обґрунтовано та експертно підтверджено доцільність пріоритетного врахування процесних критеріїв у прийнятті управлінських рішень щодо організації підготовки як ключової умови забезпечення відтворюваності освітніх результатів. Вихідне трактування системи підготовки як керованої педагогічної системи з прогнозованими параметрами результату дозволило змістовно розмежувати результативні та процесні критерії оцінювання якості й визначити їх різну управлінську функціональність.

За результатами дослідження встановлено, що результативні показники мають переважно констатувальний (постфактумний) характер і обмежену придатність для оперативної корекції підготовки, тоді як процесні критерії виконують прогностичну та регулятивну функцію. Саме процесні параметри – стандартизованість процедур, повнота методичного забезпечення, регулярність проміжного контролю, структурований зворотний зв'язок і процедурна дисципліна реалізації програм – мають прямий причинно-наслідковий зв'язок зі стабільністю досягнення запланованих результатів.

На основі структурованого експертного оціню-

вання із залученням 25 фахівців системи забезпечення якості вищих військових навчальних закладів підтверджено системне домінування процесних критеріїв у забезпеченні відтворюваності результатів підготовки та виявлено їх вищу керованість порівняно з результативними індикаторами. Методично обґрунтовано коректність застосування експертного методу для багатофакторних педагогічно-управлінських об'єктів, параметри яких не піддаються прямому вимірюванню.

Встановлено закономірний зв'язок між рівнем процесної структурованості підготовки та відтворюваністю освітніх результатів: зі зростанням процедурної визначеності, регламентованості етапів навчання та регулярності зворотного зв'язку зменшується варіативність підсумкових результатів і підвищується їх статистична стійкість. Показано, що ця залежність має додаткове пояснення з позицій андрагогіки: для дорослих здобувачів освіти процедурна прозорість, передбачуваність вимог і керованість навчального процесу виступають чинниками стабілізації результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- вперше обґрунтовано домінування процесних критеріїв як системоутворюючого чинника забезпечення відтворюваності результатів підготовки у процесі прийняття управлінських рішень у сфері освітньої діяльності;

- встановлено та описано закономірність залежності відтворюваності результатів підготовки від рівня процесної структурованості, процедурної стандартизації та керованості етапів навчання;

- удосконалено підхід до застосування експертного оцінювання для аналізу процесно-результативних критеріїв у системах забезпечення якості підготовки з урахуванням управлінського та методичного досвіду експертів;

- дістало подальший розвиток процесно-орієнтоване трактування управління якістю підготовки з урахуванням андрагогічних характеристик контингенту здобувачів.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання обґрунтованих процесних критеріїв як пріоритетних індикаторів при розробленні систем внутрішнього забезпечення якості освіти, прийнятті рішень щодо організації підготовки та побудові процедур моніторингу у вищих військових навчальних закладах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Atwal S., Schmider J., Buchberger B., Boshnakova A., Cook R., White A., El Bcheraoui C. Prioritisation processes for programme implementation and evaluation in public health: A scoping review. *Frontiers in Public Health*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1106163>.
2. Rosin F., Forget P., Lamouri S., Pellerin R. Enhancing the Decision-Making Process through Industry 4.0 Tech-

nologies. *Sustainability*. 2022. № 14(1). 461. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14010461>.

3. Rutka R., Wróbel P., Wycinka E. Team members' direct participation in decision-making processes and the quality of decisions. *Journal of Management and Business Research*, 2023. № 19 (3). С. 169–201. DOI: <https://doi.org/10.7341/20231935>.

4. Артемов В.Ю., Сингаївська І.В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2022. № 1. С. 149–163. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163>.

5. Безлюдна Н.В., Дудник Н.В. Використання кейс-стаді в процесі формування професійно-етичної компетентності майбутніх менеджерів освіти під час прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2022. № 2. С. 106–114. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15646>

6. Богданович О.І. Компетентнісний підхід в управлінні як основа забезпечення ефективності освітнього процесу. *Педагогічний пошук*. 2023. № 3. С. 41–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2023_3_12.

7. Григорків В., Григорків М. Загальний підхід до моделювання задачі прийняття рішень у процесах управління сталим розвитком. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 181–194. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-2.94.12>

8. Драгунова В. Експертне оцінювання системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. № 13(2). С. 30–35.

9. Загородній С.П., Іванічкіна Н.П. Компетентнісний підхід у процесі неперервної освіти педагогів в умовах європейської інтеграції України. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2022. Спец. вип. (1). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.1.17>.

10. Козирецька Д.Ю. Мережевий аналіз як інструмент дослідження процесу прийняття політичних рішень. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2024. № 51. С. 238–242. DOI: <https://doi.org/10.32782/apfs.v051.2024.38>.

11. Корнешук В.В. Експертне оцінювання професійних компетентностей соціального менеджера щодо мотивації персоналу. *Психологія та соціальна робота*. 2024. № 1. С. 151–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.14>.

12. Королюк Н.О., Чекунова О.М., Черній О.П., Тютюнник Є.В., Савченко В.В. Сучасний підхід щодо автоматизації процесів прийняття рішень по управлінню винищувальною авіацією за допомогою використання системи цільових установок. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2022. № 1. С. 79–84. DOI: <https://doi.org/10.30748/nitps.2022.46.11>.

13. Куценко Д.М. Експертна оцінка у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств із метою прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2(1). С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-1>.

14. Кучер С.Л. Методичне забезпечення навчання майбутніх педагогів проектування інформаційного освіт-

ного середовища у процесі професійної підготовки. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2022. № 2. С. 50–59. DOI: 10.3234/2/2522-4115-2022-2-24-5

15. Лойшин А., Серебрянська І., Пунда Ю., Музиченко Д., Серебрянський А. Підготовка військовослужбовців в умовах війни: взаємодія з програмою НАТО “Defense Education Enhancement Program”, інноваційні освітні процеси та виклики. *Military Science*. 2024. № 2(4). С. 159–170. DOI: 10.62524/msj.2024.2.4.14

16. Медвідь М., Красовський П., Кгіторов М., Совінський С., Круглов С., Зінченко С. Підвищення рівня сформованості інтегральної компетентності курсантів та слухачів Київського інституту Національної гвардії України з використанням симуляційних технологій. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*. 2025. № 3. С. 117–127. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-3-117-127>.

17. Мулеса О., Миронюк І., Гече Ф., Горват П., Імре Ю. Моделі прийняття управлінських рішень з організації освітнього процесу в умовах високого рівня невизначеності. *Ukrainian Journal of Information Technology*. 2022. № 4(2). С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.23939/ujit2022.02.074>.

18. Опущко Н. Practice-Oriented Learning as an Important Component of the Dual Form of Education. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training: Methodology, Theory, Experience, Problems*. 2024. № 70. С. 240–252. DOI: 10.31652/2412-1142-2023-70-240-252.

19. Петровська І. Психологічні концепції процесу прийняття рішень. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*. 2021. № 9. С. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2021.9.25>.

20. Пузіков Д. Науково-методичне забезпечення підготовки педагогічних працівників до прогнозування і проєктування варіативного складника освітньої програми гімназії/ліцею. *Проблеми сучасного підручника*. 2023. № 30. С. 149–158.

21. Савченко А. Організація та результати дослідницько-експериментальної роботи сформованості управлінської компетентності офіцерів тактичного рівня у процесі професійної підготовки. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. № 68(2). С. 232–238. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/68-2-34>.

22. Стасюк В.В., Кішук Л.А., Панасюк В.С. Експертне оцінювання структурних компонентів психологічної готовності військовослужбовців Збройних Сил України до наступальних дій. *Вісник Національного університету оборони України*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2025_2_21.

23. Шмельова Т.Ф., Сікірда Ю.В., Сироїжка І.О. Детерміноване моделювання сумісного прийняття рішень в процесі передпольотної підготовки повітряних суден. *Випробування та сертифікація*. 2025. № 3. С. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.37701/ts.09.2025.12>.

24. Язловецька О.В. Компетентнісний підхід як основа реформування освітнього процесу. *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія: Педагогічні науки*. 2022. № 206. С. 247–253. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-206-247-253>.

REFERENCES

1. Atwal, S., Schmider, J., Buchberger, B., Boshnakova, A., Cook, R., White, A., El Bcheraoui C. (2023). Prioritisation processes for programme implementation and evaluation in public health: A scoping review. *Frontiers in Public Health*. No. 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1106163> [in English].

2. Rosin, F., Forget, P., Lamouri, S. & Pellerin, R. (2022). Enhancing the Decision-Making Process through Industry 4.0 Technologies. *Sustainability*. No. 14(1), 461. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14010461>. [in English].

3. Rutka, R., Wróbel, P. & Wycinka, E. (2023). Team members' direct participation in decision-making processes and the quality of decisions. *Journal of Management and Business Research*. No. 19 (3). pp. 169–201. DOI: <https://doi.org/10.7341/20231935> [in English].

4. Artemov, V.Yu. & Singayivska, I.V. (2022). Osoblyvosti protsesiv pryiniattia rishen v umovakh neviznachenosti [Features of decision-making processes under uncertainty]. *Academic notes of the University “KROK”. Series: Economics*. No. 1. pp. 149–163. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163>. [in Ukrainian].

5. Bezliudna, N. & Dudnyk, N. (2022). Vykorystannia keis-stadi v protsesi formuvannia profesiino-etychnoi kompetentnosti maibutnikh menedzheriv osvity pid chas pryiniattia upravlynskykh rishen [Use of case-study in formation of professional-ethical competence of future education managers in decision-making]. *Collection of scientific papers of Uman State Pedagogical University*. No. 2. pp. 106–114. DOI: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15646>. [in Ukrainian].

6. Bohdanovych, O.I. (2023). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni yak osnova zabezpechennia efektyvnosti osvitnoho protsesu [Competence-based approach in management as a basis for ensuring educational process efficiency]. *Pedagogical search*. No. 3. pp. 41–45. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2023_3_12. [in Ukrainian].

7. Hryhorkiv, V. & Hryhorkiv, M. (2024). Zahalnyi pidkhid do modeliuvannia zadachi pryiniattia rishen u protsesakh upravlinnia stalym rozvytkom [General approach to modeling the decision-making task in sustainable development management processes]. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences*. No. 2. pp. 181–194. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-2.94.12>. [in Ukrainian].

8. Drahunova, V. (2025). Ekspertne otsiniuvannia systemy proiektuvannia konsaltnyhovoi diialnosti v zakladi vyshchoi osvity v umovakh neviznachenosti [Expert evaluation of consulting activity design system in higher education institution under uncertainty]. *Education. Innovation. Practice*. No. 13(2). pp. 30–35. [in Ukrainian].

9. Zahorodnii, S.P. & Ivanichkina, N.P. (2022). Kompetentnisnyi pidkhid u protsesi nepererвної osvity pedahohiv v umovakh yevropeiskoi intehratsii Ukrainy [Competence-based approach in continuous education of teachers in conditions of European integration of Ukraine]. *Scientific Journal of the National Pedagogical University named after M.P. Dragomanov. Series 5: Pedagogical Sciences: Realities and Prospects*. Special vol. (1). pp. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.1.17>. [in Ukrainian].

10. Koziretska, D.Yu. (2024). Merezhevyi analiz yak instrument doslidzhennia protsesu pryiniattia politychnykh rishen [Network analysis as a tool for political decision-

making process research]. *Current problems of philosophy and sociology*. No. 51. pp. 238–242. DOI: <https://doi.org/10.32782/apfs.v051.2024.38>. [in Ukrainian].

11. Korneshchuk, V.V. (2024). Ekspertne otsiniuvannia profesiinykh kompetentnosti sotsialnoho menedzhera shchodo motyvatsii personalu [Expert evaluation of professional competencies of social manager regarding staff motivation]. *Psychology and social work*. No. 1. pp. 151–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.14>. [in Ukrainian].

12. Koroliuk, N.O., Chekunova, O.M., Chernii, O.P., Tiutunyyk, Ye.V. & Savchenko V.V. (2022). Suchasnyi pidkhid shchodo avtomatyzatsii protsesiv pryiniattia rishen po upravlinniu vynyshchuvalnoiu aviatsieiu za dopomohoiu systemy tsilovykh ustanovok [Modern approach to automation of decision-making processes in fighter aviation management using target systems]. *Science and technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*. No. 1. pp. 79–84. DOI: <https://doi.org/10.30748/nitps.2022.46.11>. [in Ukrainian].

13. Kutsenko, D.M. (2021). Ekspertna otsinka u protsesi diahnostyky rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv iz metoiu pryiniattia upravlinskykh rishen [Expert assessment in enterprise economic security diagnostics for management decision-making]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*. No. 2(1). pp. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-1>. [in Ukrainian].

14. Kucher, S.L. (2022). Metodychne zabezpechennia navchannia maibutnikh pedahohiv proiektuvannia informatsiinoho osvitnioho seredovyscha u protsesi profesiinoi pidhotovky [Methodological support of future teachers' training in information educational environment design]. *Bulletin of the Alfred Nobel University. Series: Pedagogy and Psychology*. No. 2. pp. 50–59. DOI: [10.32342/2522-4115-2022-2-24-5](https://doi.org/10.32342/2522-4115-2022-2-24-5). [in Ukrainian].

15. Loishyn, A., Serebrianska, I., Punda, Yu., Muzychenko, D. & Serebrianykyi, A. (2024). Pidhotovka viiskovosluzhbovtiv v umovakh viiny: vzaemodiia z prohramoiu NATO "Defence Education Enhancement Program", innovatsiini osvitni protsesy ta vyklyky [Training of military personnel during war: interaction with NATO "Defence Education Enhancement Program", innovative educational processes and challenges]. *Military Science*. No. 2(4). pp. 159–170. DOI: [10.62524/msj.2024.2.4.14](https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.4.14). [in Ukrainian].

16. Medvid, M., Krasovskiy, P., Ktitorov, M., Sovinskyi, S., Kruhlov, S. & Zinchenko, S. (2025). Pidvyschennia rivnia sformovanosti integralnoi kompetentnosti kursantiv ta slukhachiv Kyivskogo instytutu Natsionalnoi hvardii Ukrainy z vykorystanniam simulatsiinykh tekhnolohii [Enhancing the level of formation of integral competence of cadets and students of the Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine using simulation technologies]. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University. Series: Pedagogical Sciences*. No. 3. pp. 117–127. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-3-117-127>. [in Ukrainian].

17. Mulesa, O., Myroniuk, I., Heche, F., Horvat, P. & Imre, Yu. (2022). Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen z orhanizatsii osvitnoho protsesu v umovakh vysokogo rivnia neviznachenosti [Models of management decision-making in organizing educational process under high uncertainty].

Ukrainian Journal of Information Technology. No. 4(2). pp. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.23939/ujit2022.02.074>. [in Ukrainian].

18. Opushko, N. (2024). Praktyko-orientovane navchannia yak vazhlyvyi komponent dualnoi formy zdobuttia osvity [Practice-Oriented Learning as an Important Component of the Dual Form of Education]. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training: Methodology, Theory, Experience, Problems*. No. 70. pp. 240–252. DOI: [10.31652/2412-1142-2023-70-240-252](https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-70-240-252). [in Ukrainian].

19. Petrovska I. (2021). Psykholohichni kontseptsii protsesu pryiniattia rishen [Psychological concepts of decision-making process]. *Bulletin of Lviv University. Series: Psychological Sciences*. 2021. No. 9. pp. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2021.9.25>. [in Ukrainian].

20. Puzikov, D. (2023). Naukovo-metodychne zabezpechennia pidhotovky pedahohichnykh pratsivnykiv do prohnozuvannia i proiektuvannia variatyvnoho skladnyka osvitnoi prohramy himnazii/ltseiu [Scientific-methodical support for teachers' training in forecasting and designing variant components of gymnasium/lyceum educational programs]. *Problems of the modern textbook*. No. 30. pp. 149–158. [in Ukrainian].

21. Savchenko, A. (2023). Orhanizatsiia ta rezultaty doslidnytsko-eksperymentalnoi roboty sformovanosti upravlinskoi kompetentnosti ofitseriv taktychnoho rivnia u protsesi profesiinoi pidhotovky [Organization and results of research-experimental work on formation of tactical-level officers' management competence]. *Current issues in the humanities*. No. 68(2). pp. 232–238. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/68-2-34>. [in Ukrainian].

22. Stasiuk, V.V., Kishchuk, L.A. & Panasiuk, V.S. (2025). Ekspertne otsiniuvannia strukturalnykh komponentiv psykholohichnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtiv Zbroinykh Syl Ukrainy do nastupalnykh dii [Expert evaluation of structural components of psychological readiness of Armed Forces personnel for offensive actions]. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*. No. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2025_2_21. [in Ukrainian].

23. Shmelova T.F., Sikirda Yu.V., Syroizhka I.O. (2025). Determinovane modeliuвання sumisnoho pryiniattia rishen v protsesi peredpilotnoi pidhotovky povitrianykh suden [Deterministic modeling of joint decision-making in pre-flight aircraft preparation]. *Testing and certification*. No. 3. pp. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.37701/ts.09.2025.12>. [in Ukrainian].

24. Yazlovetska, O.V. (2022). Kompetentnisnyi pidkhid yak osnova reformuvannia osvitnoho protsesu [Competence-based approach as a basis for educational process reform]. *Scientific notes of the Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University. Series: Pedagogical Sciences*. No. 206. pp. 247–253. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-206-247-253>. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції: 17.02.2026

Прийнято до друку: 16.04.2026

Опубліковано: 04.05.2026

