Національний університет “Острозька академія”
Міністерство оборони України
Департамент кадрової політики Міністерства оборони України
Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України
Центральне управління цивільно-військового співробітництва
Генерального штабу Збройних Сил України
Військова академія (м. Одеса)
Інститут Військово-Морських Сил Національного університету
“Одеська морська академія”
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького
Воєнна академія імені Євгена Березняка
Відділення “Національна безпека” Академії наук вищої школи України
Державна наукова установа “Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України”
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Міжрегіональна академія управління персоналом
Святокшиська вища школа, Науково-освітній консорціум (Польща)

ПЕРША МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ “ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО В НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗМІНИ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ”

24 жовтня 2025 р.

м. Острог

УДК 355.072

Рекомендувала до друку вчена рада Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету “Острозька академія” (протокол № 8 від 18 лютого 2026 р.)

Редколегія випуску:

Балашов Е. М., ректор Національного університету “Острозька академія”, доктор психологічних наук, професор;

Романов М. С., завідувач кафедри національної безпеки та політології Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету “Острозька академія”, доктор юридичних наук, професор;

Мартинюк Р. С., доцент кафедри національної безпеки та політології Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки Національного університету “Острозька академія”, кандидат політичних наук, доцент;

Андрусяк М. В., директор Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковник;

Кутков О. О., начальник Центрального управління Цивільно-військового співробітництва Генштабу Збройних Сил України, полковник;

Акімов О. О., заслужений економіст України, доктор наук з державного управління, професор.

Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно-правові зміни законодавства України з питань військової служби : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (м. Острог, 24 жовтня 2025 р.) / за ред. проф. Е. М. Балашова, проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка. Острог : Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2025. 248 с.

DOI: 10.25264/24.10.2025

У збірнику вміщено матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції “Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО в нормативно-правові зміни законодавства України з питань військової служби” (м. Острог, 24 жовтня 2025 р.). Тези доповідей присвячено актуальним питанням втілення досвіду провідних держав-членів НАТО в законодавство України з питань військової служби.

Для широкого кола фахівців, експертів і вчених у сфері національної безпеки.

Автори тез доповідей особисто відповідають за добір, точність і достовірність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних імен та інших відомостей. Тези доповідей подано без редакційної правки, в авторській редакції.

© Автори статей, 2026

© Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2026

ЗМІСТ

ВІТАЛЬНІ СЛОВА УЧАСНИКІВ КОНФЕРЕНЦІЇ

Вітальне слово Ректора Національного університету “Острозька академія”, доктора психологічних наук, професора Балашова Едуарда Михайловича

Вітальне слово директора Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковника Андрусяка Марка Володимировича

Вітальне слово начальника Військової академії (м. Одеса), Героя України, генерал-майора Ковальчука Андрія Трохимовича

Вітальне слово заступника голови Всеукраїнської профспілки захисників України, спортсменів та працівників сфер, генерал-лейтенанта Думанського Юрія Анатолійовича

Вітальне слово начальника Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України, полковника Куткова Олександра Олександровича

Вітальне слово в. о. ректора Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, доктора наук з державного управління, доцента, полковника Мейко Олександра Васильовича

Вітальне слово заступника ректора (проректора) з наукової роботи Воєнної академії імені Євгенія Березняка, доктора політичних наук, професора Мокляка Сергія Петровича

Вітальне слово Директора Інституту безпеки МАУП, доктора юридичних наук, доктора наук з державного управління, професора Лисенка Сергія Олексійовича

ВИСТУПИ

Романов Микола Степанович
НОВІ МОЖЛИВОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ 15

Андрусяк Марк Володимирович
ВІЙСЬКОВА ОСВІТА, ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ ТА КАДРОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: ДОСВІД ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО 17

Ковальчук Андрій Трохимович
ІНСТИТУЦІЙНА ІНТЕГРАЦІЯ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ У ЄВРОАТЛАНТИЧНИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР 19

Золотов Андрій Валерійович
ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО ТА РЕКРУТИНГ У СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД І МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО 24

Кутков Олександр Олександрович
РОЗВИТОК ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОСИЛЕННЯ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ 27

Акімов Олександр Олексійович
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ, КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ 29

Кільдеров Дмитро Едуардович, Володимир Федорович
ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ НАТО ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ У СИЛАХ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ 31

Борисенко Мирослав Володимирович
ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТУ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ В ЛАТВІЙСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ 34

Котух Євген Володимирович
ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КАДРОВИХ І НАВЧАЛЬНИХ ПРОЦЕСАХ: ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ НАТО 37

Халимон Сергій Іванович
СТВОРЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ: МІЖ БЕЗПЕКОВОЮ НЕОБХІДНІСТЮ ТА ПРАВОВИМИ СТАНДАРТАМИ 40

Акімова Людмила Миколаївна
ПРОФЕСІЙНІ ВІЙСЬКОВІ СТАНДАРТИ ТА КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ, КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 42

Леженко Сергій Олександрович
ПСИХОЕМОЦІЙНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК СКЛАДОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 45

Бутвін Борис Леонідович, Котух Євген Володимирович, Волков Олександр Віталійович
ПІДГОТОВКА ОПЕРАТОРІВ БПЛА ДЛЯ СИЛ БЕЗПІЛОТНИХ СИСТЕМ ЗСУ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО 48

Рябовол Лілія Тарасівна
ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: РИЗИКИ, ЕТИКА 53

Цицюра Володимир Іванович
СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ “ВОЄННИЙ СТАН” ТА “СТАН ВІЙНИ” ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ 57

Коробчинський Максим Володимирович, Паршуков Святослав Станіславович, Чумак Олександр Ілліч
ФОРМУВАННЯ МОДУЛЬНИХ АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНТЕРЕСАХ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ 61

Галицький Олександр Миколайович, Стоянова-Коваль Світлана Савівна
РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА У РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ: ПРОГРАМИ ОБМІНУ ТА СПІЛЬНІ ПРОЄКТИ З НАТО 64

Yakymchuk Alina Yuriivna
STRATEGIC VECTORS OF COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND POLAND IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE AND WAR CHALLENGES 70

Русецький Руслан Юрійович
КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ТА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: КАДРОВА БЕЗПЕКА, ЗАКОНОДАВЧІ ЗАСАДИ ТА ДОСВІД НАТО 72

Мойсіяха Андрій Валентинович
МОТИВАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ 75

Мішков Олександр Миколайович
УЗГОДЖЕННЯ З АЛЬЯНСОМ: ДОРОЖНЯ КАРТА ЗАКОНОДАВЧОЇ РЕФОРМИ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ В РОЗВІДУВАЛЬНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ НАТО 80

Красота Ігор Васильович, Тракалюк Олег Леонідович
ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ ВІЙСЬКОВУ СЛУЖБУ, А ТАКОЖ ПРАВА ТА ОБОВ’ЯЗКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ФРАНЦУЗЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ 86

Думанський Юрій Анатолійович
ПРОФСПІЛКОВИЙ РУХ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У СИСТЕМІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: ДОСВІД КРАЇН НАТО 90

Білецький В’ячеслав Олександрович, Дмитренко Олег Миколайович
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЯХ 92

Богуславець Андрій Валентинович
ПСИХОЛОГІЧНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ЕКСТРЕМАЛЬНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД 96

Омельчук Василь Андрійович, Лісова Наталя Вікторівна
ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ З ОГЛЯДУ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО 98

Борисенко Валерій Євгенович
ДОСВІД КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО В РЕАЛІЗАЦІЇ ІМПЕРАТИВІВ МЕТАКОГНІТИВНОГО РОЗВИТКУ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ 101

Бизов Сергій Сергійович
ВЕТЕРАНСЬКА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ: СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ ТА РОЛЬ ПРОФСПІЛОК У СИСТЕМІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАНДАРТІВ НАТО 103

Martyniuk Roman, **Datsiuk Oleksii**, **Kleban Volodymyr**
SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE CURRENT RUSSIAN-UKRAINIAN WAR 105

Шамара Олександр Володимирович, Комашко Володимир Володимирович
ПЕРШОЧЕРГОВІ КРОКИ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ПРАВОПОРЯДКУ 107

Краснокутський Олександр Володимирович, **Третяк Надія Миколаївна**
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДИК ОЦІНКИ ШКОДИ ТА ЗБИТКІВ, ЗАПОДІЯНИХ ВНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ, У КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ 110

Когут Юрій Іванович
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НОВИХ ФІНАНСОВИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАНДАРТІВ НАТО У ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ: ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ОБОРОННОЇ СПРОМОЖНОСТІ 112

Мирончук Андрій Петрович, Ілющенко Юлія Михайлівна
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ВІЙСЬКОВОГО РЕКРУТИНГУ: ДОСВІД США, ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ, ПОЛЬЩІ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ 116

Сівков Сергій Віталійович, Ілющенко Юлія Михайлівна
ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА ТА АДАПТАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ПІСЛЯ БОЙОВИХ ДІЙ. ПРАКТИКИ НАДАННЯ ДОПОМОГИ ВЕТЕРАНАМ У КРАЇНАХ НАТО ТА УКРАЇНІ 121

Гетманець Віктор Олександрович, Омельченко Ігор Григорович
ВИВЧЕННЯ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО ЩОДО ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОГО РЕЗЕРВУ 124

Гладченко Світлана Володимирівна, Дихан Олександр
ПРАВОВА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ СТАТУСУ КУРСАНТА У ВІЙСЬКОВОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ. ПРОПОЗИЦІЇ З АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ НАТО 128

Гончарук Андрій Вікторович, Кіріс Ігор Петрович, Єрохін Тимофій Миколайович
АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ ФІНЛЯНДІЇ У СФЕРІ ВІЙСЬКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБОРОННОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ 132

Захаров Антон Анатолійович
ІНТЕГРАЦІЯ СТАНДАРТІВ НАТО У ПІДГОТОВКУ ОФІЦЕРІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНІ ОРІЄНТИРИ 134

Іващенко Сергій Миколайович
ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОАТЛАНТИЧНИХ СТАНДАРТІВ У ПРАВОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ 137

Смоляр Олександр Іванович, Филипенко Артем Олександрович
ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ВІЙСЬКОВО-МОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ХОДІ ДООПРАЦЮВАННЯ ВІЙСЬКОВІЙ ПУБЛІКАЦІЇ “ДОКТРИНА ВІЙСЬКОВО-МОРСЬКІ СИЛИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ” 139

Семенюк Володимир, Василенко Віталій, Щербак Віктор
ШЛЯХИ ПІДГОТОВКИ РЕЗЕРВІВ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ПОПОВНЕННЯ ЗС УКРАЇНИ 142

Король Михайло Олексійович, Кравцова Вікторія Романівна
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ НА ПРИКЛАДІ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО 145

Царенко Сергій Іванович, Федотов Іван Павлович
РОЗМЕЖУВАННЯ НЕПОКОРИ ТА НЕВИКОНАННЯ НАКАЗУ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ І СТАНДАРТИ НАТО 148

Царенко Сергій Іванович, Чернєвська Ольга Олександрівна
РЕАЛІЗАЦІЯ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРАВ І СВОБОД ГРОМАДЯН УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНИЙ КОНТЕКСТ 151

Остап’як Василь Іванович, Ільчишин Василь Богданович
ВІЙСЬКОВО-ПАТРІОТИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ (ДОСВІД КРАЇН НАТО) 154

Остап’як Василь Іванович, Монастирський Віктор Петрович
ЦИФРОВА БЕЗПЕКА ОСВІТИ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 156

Остап’як Василь Іванович, Малий Олег Іванович
ВІЙНА ЯК ПОЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ: ГЕОПОЛІТИЧНІ ЦІЛІ АГРЕСОРА У XXI СТОЛІТТІ 158

Остап’як Василь Іванович, Хомазюк Олександр Григорович
ВІЙСЬКОВІ РЕФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО БУДІВНИЦТВА 159

Пилипчук Наталія Василівна
ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОЇ НЕРІВНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНУЮЧИЙ ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 161

Терпяк Павло Андрійович
МОВНА ПІДГОТОВКИ В СИСТЕМІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ: РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ 164

Кардаш Сергій Юрійович
АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ НАТО ЩОДО ОСВІТИ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: УРОКИ США, ПОЛЬЩІ ТА ФІНЛЯНДІЇ 166

Хоменко Дмитро Володимирович
ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ АНТИТЕРОРИСТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ 171

Соловей Дмитро Валерійович
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ ОХОРОНИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 173

Ваврічен Олексій Анатолійович, Городиський Роман Олександрович
МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ Й НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ВІД СТАНДАРТІВ ISO/IEC 27000 ДО ГАРМОНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ПРАВА …….. 177

Деркач Олександр Петрович
ГІБРИДНІ ВПЛИВИ РФ У ЄВРОПІ ПІСЛЯ 2022 РОКУ: РОЛЬ АГЕНТІВ ВПЛИВУ НА ПРИКЛАДІ НІМЕЧЧИНИ 180

Вербовенко Олександр Павлович
РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: ПРАВОВІ ЗАСАДИ, КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ 184

Беган Микита Павлович, Філіппова Вікторія Дмитрівна
ВПЛИВ КРАЇН – ЧЛЕНІВ НАТО НА ВІЙСЬКОВІ ДІЇ В УКРАЇНІ 187

Колдашов Артур, Купріянова Анастасія Олександрівна
ПРОФЕСІЙНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПРАВНИКА ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ У ПІДРОЗДІЛАХ ЮРИДИЧНОЇ СЛУЖБИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ 190

Панько Володимир Миколайович
КОДИФІКАЦІЯ ВІЙСЬКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО (ІТАЛІЙСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ, РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА) 194

Смоляк Давид Степанович, Леонов Олександр Сергійович
ЄВРОАТЛАНТИЧНИЙ ДОСВІД І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 197

Разуваєва Альбіна Георгіївна, Пащенко Євген Миколайович
ВПЛИВ КОРУПЦІЇ, КОРУПЦІЙНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ НА ДІЯЛЬНІСТЬ СКЛАДОВИХ СИЛ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ 199

Kaczmarska Natalia
SECURITY OF DIGITALIZATION IN THE IMPLEMENTATION PROCESS OF THE NATIONAL E-INVOICE SYSTEM (KSEF) IN ACCOUNTING 202

Шевченко Валерія Петрівна
НЕОБХІДНІСТЬ ВИВЧЕННЯ РІШЕНЬ СУДУ СПРАВЕДЛИВОСТІ ЄС ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА 205

Ленко Леонід Геннадійович
ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИЙ ЧИННИК У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД 209

Лук’янчук Сергій Васильович
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПИТАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ ІТ-ФАХІВЦЯМИ 211

Галан Єва Михайлівна
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАСШТАБУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ АТАК У ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТАХ 216

Нагалюк Марина Вадимівна, Дмитренко Олег Миколайович,
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ З УРАХУВАННЯМ ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ 218

Базиченко Вікторія Вікторівна
ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН 220

Гавришкевич Ігор Миколайович
ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ЗЕМЕЛЬ У ГРОМАДАХ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ 223

Гелевера Іван Олександрович
ПЕРСПЕКТИВА РЕФОРМИ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ ПРАВОПОРЯДКУ УКРАЇНИ: ЗА АНАЛОГІЄЮ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ – ЧЛЕНІВ НАТО 225

Демидов Ілля Андрійович
КОНТРРОЗВІДКА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ МЕТОДИКИ ВИЯВЛЕННЯ ТА НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ВОРОЖОЇ АГЕНТУРИ 227

Татарин Ігор Васильович
ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТУРЕЧЧИНИ У ВОЄННІЙ СФЕРІ 229

Зосименко Олександр Олександрович
АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ ДИВЕРСІЇ ТА ТЕРОРИСТИЧНОГО АКТУ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ 231

Турчин Ігор Юрійович
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ СТАНДАРТІВ НАТО У ПРАВОВЕ ПОЛЕ УКРАЇНИ 234

Мензак Сергій Андрійович
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ 237

Кріпак Роман Олександрович, Пащенко Євген Миколайович
ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБМІНУ РОЗВІДУВАЛЬНОЮ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ МІЖ ВІЙСЬКОВИМИ СТРУКТУРАМИ ЗА ЗРАЗКОМ КРАЇН НАТО 242

Шевчук Олександр Євгенійович
ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМ РЕКРУТИНГУ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ: ДОСВІД США ТА ІНШИХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО Й ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ……..... 244

Дзига Олександр Валерійович
УДОСКОНАЛЕНА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ У ВОЄННІЙ СФЕРІ 248

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

Директора Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковника Марка АНДРУСЯКА

Шановні учасники конференції!

Від імені Міністерства оборони України та від себе особисто щиро вітаю вас із відкриттям І Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої надзвичайно актуальній і стратегічно важливій темі – впровадженню кращого досвіду держав-членів НАТО у процес оновлення національного законодавства з питань військової служби.

Сьогодні Україна впевнено рухається шляхом євроатлантичної інтеграції, і важливим кроком у цьому напрямі є адаптація системи військової служби, кадрової політики та управлінських процесів до стандартів і принципів, що довели свою ефективність у країнах Північноатлантичного альянсу.

Військова служба в умовах сучасних безпекових викликів потребує не лише високої професійності, а й гнучкої системи правового регулювання, ефективних механізмів управління персоналом, прозорості та соціальної справедливості. Саме тому обговорення законодавчих ініціатив і практичного досвіду партнерів є основою для створення сучасної, адаптивної та результативної кадрової політики в силах оборони України.

Висловлюю щиру вдячність усім учасникам конференції – науковцям, практикам, представникам державних органів і міжнародним експертам – за активну позицію, професійний внесок і готовність до спільного пошуку ефективних рішень.

Переконаний, що результати вашої роботи сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу Збройних Сил України, удосконаленню законодавчої бази та наближенню нашої держави до стандартів НАТО.

Бажаю вам плідної дискусії, конструктивних пропозицій, нових ідей і невичерпної енергії у служінні справі зміцнення обороноздатності та безпеки України! Слава Україні! Героям Слава!

З повагою,
Директор Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, полковник
Марк АНДРУСЯК

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

**Начальника Військової академії (м. Одеса),
Героя України, генерал-майора,
Андрія КОВАЛЬЧУКА**

Шановні учасники конференції!

Від імені колективу академії висловлюю щирі вітання учасникам Першої міжнародної науково-практичної конференції “Обґрунтування шляхів впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО під час нормативно-правових змін у законодавстві України з питань військової служби”.

Ця конференція відбувається у надзвичайно відповідальний для нашої держави час. Уже четвертий рік триває повномасштабна війна, що змусила нас переосмислити підходи до системи національної безпеки та оборони. Україна щодня демонструє стійкість і водночас здійснює практичні кроки до інтеграції в євроатлантичний простір безпеки. Особливого значення у цьому процесі набуває вивчення та адаптація кращих практик держав-членів НАТО у військовій, правовій та організаційній сферах.

Інтеграція України до НАТО – це не лише питання зовнішньополітичного курсу чи стратегічного партнерства. Це передусім гарантія нашої безпеки, формування сучасних стандартів оборонного управління, підвищення спроможностей національного війська та створення надійної системи взаємодії з країнами-партнерами. Сьогоднішня наукова дискусія сприятиме пошуку концептуальних підходів до вдосконалення нормативно-правової бази, що наближатиме Україну до стандартів Альянсу та водночас забезпечуватиме ефективний захист держави у надзвичайно складних умовах воєнного часу.

Висловлюю щиру вдячність співорганізаторам заходу за підтримку та ініціативність. Бажаю всім учасникам плідної праці, змістовного обміну думками та результативних наукових напрацювань. Переконаний, що підсумки конференції стануть вагомим внеском у зміцнення обороноздатності України та її інтеграцію в євроатлантичну систему безпеки.

Слава Україні!
Героям Слава!
начальник Військової академії (м. Одеса), Герой України, генерал-майор
Андрій КОВАЛЬЧУК

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

Заступника голови Всеукраїнської профспілки захисників України, спортсменів та працівників сфер, генерал-лейтенанта
Юрія ДУМАНСЬКОГО

Шановні колеги, учасники конференції, дорогі друзі!

Щиро вітаю вас із проведенням І Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої актуальним питанням реформування законодавства у сфері військової служби та впровадженню передового досвіду держав-членів НАТО.

Цей захід є надзвичайно важливим для зміцнення кадрового потенціалу сил оборони, підвищення ефективності управління та забезпечення соціальних гарантій військовослужбовців. Співпраця з партнерами по НАТО відкриває нові можливості для інтеграції сучасних стандартів у систему підготовки, служби та соціального захисту українських воїнів.

Сьогодні, коли Україна відстоює свою незалежність і свободу у війні проти агресора, особливого значення набувають єдність, професіоналізм і згуртованість військової спільноти. Впровадження кращих управлінських практик і досвіду наших союзників є запорукою зміцнення обороноздатності держави та підвищення престижу військової служби.

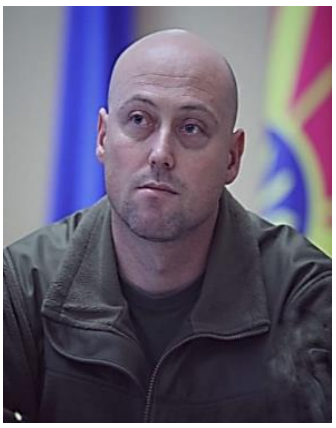
Висловлюю глибоку повагу всім учасникам конференції – науковцям, практикам, представникам силових структур і міжнародним партнерам – за вашу відданість справі розвитку Збройних Сил України та служіння Батьківщині.

Бажаю вам плідної роботи, конструктивних дискусій, нових ідей та рішень, що сприятимуть підвищенню професійного рівня військовослужбовців і зміцненню оборонного потенціалу України.

Разом ми будуємо сильну, сучасну та безпечну державу – гідного члена євроатлантичної спільноти! Слава Україні!

З повагою,
Заступник голови Всеукраїнської профспілки захисників України, спортсменів та працівників сфер, генерал-лейтенант
Юрій ДУМАНСЬКИЙ

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО



Начальника Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України, полковника Олександра КУТКОВА

Шановні учасники конференції!

Від імені Генерального штабу Збройних Сил України та від колективу військовослужбовців Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України щиро вітаю вас із проведенням І Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої актуальним питанням впровадження досвіду держав-членів НАТО у систему нормативно-правового забезпечення військової служби в Україні.

Ця подія є важливим кроком у напрямі зміцнення співпраці між науковою спільнотою, органами військового управління та нашими міжнародними партнерами. Обговорення правових і організаційних аспектів адаптації стандартів НАТО сприяє підвищенню ефективності системи оборонного менеджменту та розвитку кадрового потенціалу Збройних Сил України.

У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії рф проти нашої держави особливого значення набуває досвід союзників, які десятиліттями формували ефективні системи військового управління, підготовки особового складу та цивільно-військової взаємодії. Використання цих напрацювань дозволить Україні посилити власні оборонні спроможності, підвищити рівень сумісності з силами НАТО та забезпечити стабільний розвиток сектору безпеки і оборони.

Впевнений, що результати конференції сприятимуть формуванню нових підходів до управління військовою службою, посиленню правових основ діяльності Збройних Сил України та поглибленню партнерства з державами-членами Альянсу.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, конструктивного обміну досвідом, натхнення та нових досягнень у справі зміцнення обороноздатності нашої держави! Разом ми сильні, разом ми непереможні! Слава Україні!

Начальник Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України, полковник

Олександр КУТКОВ

Романов Микола Степанович,
академік академії наук Вищої школи України, завідувач кафедри національної безпеки та політології Національного університету "Острозька академія", доктор юридичних наук, професор
e-mail: mykola.romanov@oa.edu.ua

НОВІ МОЖЛИВОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

З урахуванням обставин, пов'язаних з війною, зараз та у наступних роках виникнуть значні проблеми із кадровим забезпечення ЗС України. Особливого це стосується якості самих кадрів. Тому актуальним є питання їх пошуку та підготовки зараз і на перспективу. Одним із джерел такого наповнення є робота з цивільними закладами вищої освіти, які готують необхідних фахівців.

Можуть мати місце наступні способи отримання хороших випускників для кадрового наповнення ЗС України:

Спосіб перший. Через вирішення питання про державне замовлення на підготовку фахівців ЗС України у конкретному ЗВО, через державні фінансові інституції в рамках загального фінансування ЗС України.

Алгоритм наступний: установа здійснює замовлення *щодо кількості студентів* у ЗВО. На навчання скеровуються студенти, які пройшли відповідну медичну комісію (як для курсантів військових ЗВО). Після зарахування вони навчаються за визначеними військовими спеціальностями (національна безпека, правоохоронна діяльність, право, психологія, економічні спеціальності, новітні технології, тощо). Навчаючись готують наукової дослідження (есе, курсові, магістерські) за темами військової сфери, проходять практики (4) в військових частинах закладах, що визначає установа.

Окрім того, за рекомендацією роботодавця, МО України, вони вивчають, в рамках вибіркових та сертифікатних програм, додаткові дисципліни.

З урахуванням того, що студенти спеціальності Національна безпека з першого курсу вивчають військову справу, а з другого навчаються на одній із військових кафедр (НА СБ, НА ДПС, РДУВГПР) то МО України може запропонувати для цих студентів «свою», тобто в іншому військовому ЗВО, військову кафедру.

2. *Спосіб другий.* Після першого курсу співробітники кадрового забезпечення структур ЗС вивчають особові справи студентів ЗВО. Вибирають тих, що не мають перешкод для зарахування для проходження військової служби та мають хороші показники в оволодінні дисциплін за перший курс.

З цими студентами проводиться відповідна бесіда. За її результатами укладається трьохстороння угода: МО України – МО України – СТУДЕНТ – НУОА, де вказується обов'язки кожної із сторін. При цьому там визначаються умови: високий рівень підготовки (високі бали за успішність, рівень фізичної підготовки тощо); зразкова поведінка; участь у громадському житті; участь в науковій діяльності. Суть цієї угоди визначається також тим, що студент, після завершення навчання та отримання диплому зараховується до ЗС України. Після чого МО України компенсує вартість навчання цій особі, відповідно до отриманої довідки від ЗВО.

Під час навчання ці студенти виконують наукової дослідження (есе, курсові, магістерські) за темами ГУР, проходять чотири практики в військових підрозділах ЗС України.

Група таких студентів, як для першого так і для другого варіантів, можуть проходити додаткову підготовку в період канікул.

Окрім того вони, за рекомендацією роботодавця (МО України) в рамках вибіркових та сертифікатних програм вивчають додаткові дисципліни в яких зацікавлене Міністерство. Ці дисципліни можуть читати (он-лайн) викладачі Академій ЗС України чи викладачі НУ ОА.

Зазначений спосіб зарахування більш надійний для МО України:

1. Виключається ризик витрачання коштів на студента який, для прикладу, на четвертому курсі мав привід до поліції, чи був замішаний в інших правопорушеннях тощо що унеможливлює присвоєння йому першого військового звання.

2. Стимулює студента, якого обрали для можливого зарахування, добре навчитись та бути активним у громадській роботі для отримання позитивних характеристик від ЗВО.

3. Надає можливість регулювати час зарахування. Не обов’язково після випуску.

4. Створюється ще один надійний резерв кадрового наповнення ЗС України.

Андрусяк Марк Володимирович,
Департамент кадрової політики Міністерства оборони України (м. Київ), полковник
e-mail: MARKDKP@ukr.net

ВІЙСЬКОВА ОСВІТА, ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ ТА КАДРОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: ДОСВІД ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО

Питання реформування системи військової освіти та кадрового забезпечення Збройних Сил України (далі – ЗСУ) набувають особливого значення в умовах сучасних безпекових викликів і збройної агресії проти нашої держави. У процесі інтеграції України до НАТО ключовим завданням є формування нової моделі військової служби, що базується на професійних стандартах, прозорих механізмах управління персоналом і високих етичних принципах служіння державі.

Досвід провідних держав-членів Альянсу свідчить, що основою ефективності національних систем оборони є синергія військової освіти, кадрової політики та нормативно-правової бази. Військовослужбовець у сучасному розумінні – це не лише виконавець наказів, а й носій цінностей демократичного суспільства, здатний діяти автономно, приймати рішення в умовах невизначеності та брати відповідальність за результати. Саме тому модернізація військової освіти в Україні потребує системного оновлення змісту навчання, методів підготовки, професійних стандартів і законодавчих механізмів, що регулюють проходження служби.

Відповідно до стратегічних документів Міністерства оборони України, одним із пріоритетів є створення сучасної системи підготовки військових кадрів, сумісної зі стандартами НАТО. Йдеться не лише про технічну сумісність чи спільність навчальних програм, а передусім про впровадження концепції “освіти протягом служби”, коли кожен військовослужбовець має можливість безперервного професійного зростання через систему курсів кар’єри, лідерства та фахової спеціалізації.

Професійні стандарти у сфері військової служби мають стати базою для підвищення прозорості кадрових процесів, оцінювання компетентностей і планування розвитку персоналу. Вони визначають не лише вимоги до знань і навичок, а й формують етичні орієнтири, що відповідають демократичним цінностям та військовим традиціям партнерів по НАТО. Запровадження таких стандартів сприятиме підвищенню якості підготовки військовослужбовців, зменшенню ризиків кадрових дисбалансів і забезпеченню справедливості при просуванні по службі.

Кадрова безпека у Збройних Силах України є одним із ключових елементів національної безпеки. Вона включає не лише контроль за добором і професійним відбором кадрів, а й створення системи мотивації, що забезпечує стабільність і довіру до військової служби. У державах-членах НАТО кадрова безпека розглядається як складова стратегічного управління, де кожне рішення щодо призначення, ротації чи підготовки персоналу має відповідати довгостроковим цілям розвитку оборонного потенціалу.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є розбудова механізмів цивільно-військової взаємодії. Це сприяє інтеграції військової освіти з національною системою вищої освіти, забезпечує академічну мобільність та розвиток наукових досліджень у сфері безпеки й оборони. Такий підхід дозволяє підготувати офіцерів нового типу – фахівців із розвиненими управлінськими, комунікативними та аналітичними компетентностями, здатних ефективно діяти в умовах багатонаціональних операцій.

Поряд із модернізацією освітніх програм необхідним є вдосконалення законодавчої бази, що регулює військову службу. Нині в Україні активно оновлюються нормативні акти, які визначають порядок комплектування, проходження служби, оцінювання та атестації персоналу. Однак ці процеси мають ґрунтуватися на глибокому аналізі міжнародного досвіду, зокрема моделей військової кар’єри у Великій Британії, Канаді, Німеччині та Польщі. Ці

країни демонструють, як баланс між військовою дисципліною, соціальними гарантіями та свободою професійного розвитку забезпечує високу якість кадрового складу.

Варто підкреслити, що впровадження професійних стандартів потребує не лише формальних змін, а й трансформації управлінської культури. Для цього необхідно створити сучасні центри розвитку лідерства, які забезпечуватимуть підготовку командирів усіх рівнів за принципами відповідальності, ініціативності та командної взаємодії. Важливо, щоб система оцінювання персоналу була заснована не лише на службових показниках, а й на морально-психологічних якостях, здатності до навчання та інноваційного мислення.

У межах адаптації законодавства до стандартів НАТО необхідно забезпечити комплексний підхід до управління людськими ресурсами. Це включає цифровізацію кадрових процесів, створення єдиного реєстру військової освіти, впровадження інтелектуальних систем моніторингу підготовки та добору кадрів. Такі технологічні рішення дадуть змогу оперативно реагувати на зміни потреб у персоналі, прогнозувати кар’єрні траєкторії та забезпечувати оптимальне використання людського потенціалу.

Не менш важливою складовою кадрової безпеки є психологічна підтримка військовослужбовців. Професійні стандарти мають передбачати підготовку командирів до роботи з особовим складом у кризових ситуаціях, а система військової освіти – формування навичок лідерства, емпатії та командного управління. Це є одним із пріоритетів держав-членів НАТО, де розвиток людського капіталу визнається центральним чинником бойової готовності.

Отже, можемо зробити наступні висновки, що:

1. Впровадження досвіду провідних держав-членів НАТО у військову освіту та кадрову політику України є ключовою умовою зміцнення кадрової безпеки та підвищення ефективності Збройних Сил України.

2. Професійні стандарти повинні стати основою для формування прозорої системи управління персоналом, орієнтованої на компетентності, лідерство та моральну стійкість.

3. Реформування військової освіти має ґрунтуватися на принципах безперервності, практичної орієнтованості та сумісності з системою освіти НАТО.

4. Кадрова безпека потребує інтеграції механізмів оцінювання, підготовки та соціального захисту військовослужбовців, що дозволить зберегти професійне ядро Збройних Сил України.

5. Важливою умовою успішної трансформації є розвиток цифрових інструментів управління людськими ресурсами, створення систем прогнозування та аналітичного забезпечення кадрових рішень.

6. Реалізація зазначених напрямів забезпечить формування в Україні сучасної, гнучкої та професійної системи військової служби, сумісної зі стандартами НАТО, здатної ефективно реагувати на виклики сьогодення.

Ковальчук Андрій Трохимович,
начальник Військової академії (м. Одеса), Герой України, генерал-майор
e-mail: vaodesa.nauka@gmail.com

ІНСТИТУЦІЙНА ІНТЕГРАЦІЯ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ У ЄВРОАТЛАНТИЧНИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР

Євроатлантичний вибір України – це не лише політичний чи військовий вектор, це комплексна трансформація всіх сфер, зокрема освіти. У контексті військової освіти інтеграція означає гармонізацію наших освітніх стандартів, навчальних програм і підходів до підготовки офіцерів відповідно з узгодженням до вимог НАТО. Саме через систему освіти ми формуємо офіцерів нового типу – лідерів, мислячих стратегічно, відкритих до співпраці та здатних діяти в умовах багатонаціональних операцій.

Можна виділити кілька напрямів інтеграції військової освіти України у євроатлантичний освітній простір.

Перший напрям – нормативно-правова гармонізація. Інтеграція української військової освіти у євроатлантичний простір починається із нормативно-правового рівня, адже саме він визначає рамки діяльності вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ). Впровадження стандартів НАТО (STANAG) спрямоване на уніфікацію вимог до підготовки офіцерів, рівня володіння іноземними мовами (зокрема англійською), оперативного планування, логістики, медичного забезпечення, тощо. Це дозволяє майбутнім офіцерам бути взаємосумісними з колегами з країн-членів Альянсу. Імплементація принципів Болонського процесу означає узгодження військової освіти з європейською системою академічних ступенів і кредитів (ECTS), що сприяє академічній мобільності курсантів і викладачів, можливості подвійних дипломів, участі у міжнародних програмах, тощо. Компетентнісний підхід замінює знаннєво-інструктивну модель на модель розвитку професійних і лідерських компетенцій – уміння приймати рішення, діяти в умовах невизначеності, брати відповідальність. Відповідно, військові заклади освіти України поступово переходять на стандарти вищої освіти нового покоління, які враховують рекомендації НАТО та ЄС щодо освітніх результатів і професійних кваліфікацій у сфері безпеки та оборони.

Таким чином, гармонізація правових засад створює єдиний освітній простір, у якому диплом українського військового вишу визнається на міжнародному рівні, а випускники можуть ефективно проходити службу у багатонаціональних штабах і місіях.

Другий напрям – інституційна трансформація. За цим напрямом передбачається оновлення системи управління військовими навчальними закладами, підвищення їхньої автономії, прозорості, академічної доброчесності, організації освітнього процесу та культури управління у ВВНЗ в цілому.

Технологічна насиченість бойових дій, гібридні загрози, інформаційна війна, кібербезпека та необхідність взаємосумісності з арміями країн-членів НАТО вимагають оновлення освітньої інфраструктури військових вишів. Так створення інститутів у структурі університетів чи академій є доцільним і стратегічно виправданим кроком. Такі структурні підрозділи дають змогу гнучкіше управляти навчальним процесом, науковими дослідженнями та підготовкою кадрів, що відповідають сучасним викликам і стандартам НАТО, дають змогу поєднувати освітню, наукову й практичну діяльність, концентрувати ресурси навколо певного напряму (військового, технічного, гуманітарного, управлінського тощо). Інститут як структурно самостійна освітньо-наукова одиниця в межах університету чи академії, може діяти як центр експертизи з окремої сфери – наприклад, логістики, кібербезпеки, стратегічних комунікацій, оборонного менеджменту, міжнародної безпеки тощо. Інститути дають змогу ефективніше керувати великими колективами, розподіляючи відповідальність, формувати власні кафедри, центри підготовки, лабораторії, забезпечувати підготовку кадрів під конкретні потреби Збройних Сил або державних структур.

Створення інститутів у структурі військових вишів – це інструмент стратегічного розвитку і механізм підвищення якості освіти, один із способів зміцнення обороноздатності

через підготовку кваліфікованих кадрів, що сприяє переходу до європейської моделі військової освіти, орієнтованої на компетентності, лідерство, інноваційність та інтеграцію із союзниками по НАТО.

Зауважимо, що нові вимоги оперативного мистецтва, управління ресурсами, цифрових технологій та гуманітарних аспектів військової служби потребують створення нових кафедр, що є закономірним етапом трансформації системи військової освіти у контексті сучасних викликів та євроатлантичної інтеграції. Серед прикладів можна навести новостворені за останні декілька років кафедри Військової академії (м. Одеса), які відповідають на виклики сьогодення:

Кафедра лідерства, що сформована задля формування офіцерів-лідерів, здатних підтримувати бойовий дух підлеглих, здійснювати психосоціальну підтримку та організовувати систему реабілітації після бойових дій. Так як психологічна стійкість, моральний дух і лідерство у бойових умовах визначають успішність військових дій.

Кафедра гуманітарних та соціально-економічних дисциплін об’єднує низку дисциплін, що направлені на вивчення економічної складової у військовій сфері, так як нинішні реалії потребують офіцерів, які розуміють принципи бюджетування, логістики, управління оборонними закупівлями та ефективного використання ресурсів, що сприятиме прозорості та ефективності фінансового забезпечення оборони.

Кафедра безпілотних систем створена із урахуванням набутого бойового досвіду, для підготовки офіцерів, які могли б професійно управляти, обслуговувати й інтегрувати безпілотні системи у бойове управління, так як безпілотні апарати стали визначальним чинником у сучасних бойових діях.

Кафедра кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи, сприяє розвитку управлінської та кадрової культури у військах, формуванню компетенцій з HR-менеджменту, здобуттю навичок з оптимізації кадрових процесів, підвищенню ефективності роботи служб персоналу. А також є випускаючою кафедрою за спеціальністю “Кадрова (адміністративна), мобілізаційна та організаційно-штатна робота у військовій частині (підрозділі)”.

Створення нових кафедр це стратегічна інвестиція в обороноздатність держави, що забезпечує системне оновлення змісту військової освіти, формує кадровий потенціал, здатний діяти у нових умовах війни, та сприяє інтеграції України у євроатлантичний освітній і безпековий простір.

Доцільно звернути увагу на підвищення автономії закладів, тобто військові університети та академії отримують більше повноважень у визначенні змісту освітніх програм, розподілі фінансів, виборі партнерів і методів навчання, що відповідає європейській моделі університетської автономії.

Важливим моментом є прозорість і підзвітність, що передбачають впровадження систем внутрішнього забезпечення якості освіти, участь незалежних експертів, а також використання електронних платформ для моніторингу результатів навчання. Академічна доброчесність стає базовим принципом освітньої культури у військових вишах, а саме через відмову від формалізму, недопущення плагіату, об’єктивне оцінювання курсантів, розвиток чесного наукового середовища. Також впроваджується система цивільно-військової взаємодії в управлінні ВВНЗ – участь у наглядових радах, партнерство з цивільними університетами та науковими установами, акредитації спеціальностей за участю незалежних комісій.

Поступово змінюється управлінська модель: від командно-адміністративної – до партнерської, орієнтованої на розвиток курсанта, як суб’єкта освітнього процесу і викладача, який є наставником, що може передати свій набутий досвід.

Ці зміни перетворюють вищу військову освіту на гнучку, відкриту й конкурентоспроможну систему, здатну швидко реагувати на сучасні виклики оборони.

Третій – освітні стандарти та програми. Відбувається уніфікація навчальних планів, наближення змісту дисциплін до європейських аналогів, впровадження курсів з лідерства, стратегічних комунікацій, управління кризами. Цей напрям є безпосереднім втіленням інтеграції у змісті навчання.

Навчальні плани і програми ВВНЗ наближуються до європейських аналогів військових навчальних закладів Польщі, Литви, Норвегії, Франції, Великої Британії, де у центрі уваги – формування компетенцій офіцера-лідера: стратегічне мислення, командна взаємодія, моральна стійкість, управління персоналом і ресурсами, комунікація у багатонаціональному середовищі. Так, у Військовій академії (м. Одеса), це забезпечується освоєнням наступних освітніх компонент: "Основи військового управління (у т.ч. за процедурами TROOP LEADING PROCEDURES)", "Розвиток лідерства офіцера", "Основи військового законодавства та міжнародне гуманітарне право", "Психологічна підготовка", "Конфліктологія" тощо. Активно удосконалюються дисципліни з військово-професійної підготовки та впроваджуються нові, для формування компетенцій, що є осмисленням набутого бойового досвіду і відповідають сучасним викликам: "Основи організації та ведення боротьби в електромагнітному середовищі та кіберпросторі", "Основи застосування безпілотних систем тактичного класу".

Значну роль відіграє практична підготовка – стажування в підрозділах на старших курсах із можливістю долучитися до реального професійного процесу, спільні навчання з партнерами НАТО, міжнародні стажування, симуляційні тренінги. Завдяки чому навчальний процес стає гнучкішим, з можливістю індивідуальних освітніх траєкторій курсантів. Важливою складовою стає іноземна мова професійного спрямування, без якої офіцер не може ефективно працювати у міжнародному штабі чи миротворчій місії.

Отже, освітні стандарти та програми у ВВНЗ України нині орієнтовані на підготовку офіцерів нового покоління – високоосвічених, морально стійких і готових до спільних дій у системі колективної безпеки НАТО.

Важливою складовою інтеграції є участь України в освітніх ініціативах НАТО, таких як DEEP – Defence Education Enhancement Programme та Partnership for Peace. Ці програми дозволяють обмінюватися досвідом, залучати іноземних експертів і викладачів, проводити спільні тренінги й навчання. Розширюється мережа академічних обмінів, з'являються англомовні програми, що робить наших випускників конкурентоспроможними у міжнародному безпековому просторі.

Інтеграція передбачає не лише формальне оновлення документів, а й зміну освітньої культури. Інновації є тим рушієм, що реально наближає українську військову освіту до стандартів і практик євроатлантичного освітнього простору.

Військові навчальні заклади активно впроваджують цифрові технології – дистанційне навчання, електронні бібліотеки, системи управління знаннями. Застосовуються тренажери, симуляції, кейс-методи, які дозволяють готувати військовослужбовців до реальних бойових умов. Електронні бібліотеки та бази даних НАТО (NATO e-Library) дозволяють курсантам працювати з сучасними військовими доктринами та аналітикою. Окремої уваги заслуговує використання інтерактивних методів навчання. Використання методу "case study", дебатів, воєнних ігор, методу "decision making under pressure", який моделює реальні умови прийняття рішень. Змішане навчання (blended learning) поєднує аудиторну роботу з онлайн-модулями для гнучкості підготовки під час воєнного стану. Підхід "train-the-trainer" (підготовка інструкторів) дозволяє створювати внутрішню систему підвищення кваліфікації кадрів.

Нині широко відбувається впровадження систем дистанційного навчання, платформи Moodle, Canvas та інші, що забезпечують гнучке навчання навіть у бойових умовах. Використання симуляційних технологій і VR-тренажерів тощо.

Сучасні умови бойових дій і технологічні вимоги до підготовки персоналу визначають нагальну потребу інтеграції адитивних технологій у систему професійної освіти, де активно є застосування 3D-моделювання, 3D-візуалізації, що дозволяє не тільки економічно виготовляти високодеталізовані навчальні макети озброєння та боєприпасів, зменшуючи фінансові витрати й логістичні труднощі, пов'язані з виготовленням чи придбанням оригінальних зразків, а й підвищити безпеку освітнього процесу шляхом використання неметалевих макетів для практичних занять, що виключає ризики, пов'язані з експлуатацією бойових зразків. Серед переваг відмітимо також можливість забезпечити гнучкість навчальних програм за рахунок швидкої адаптації і модифікації 3D-моделей під конкретні навчальні сценарії та тактико-технічні завдання. Все це сприяє професійному розвитку

слухачів і викладачів через освоєння навичок цифрового проектування, оптимізації конструкцій та технологій адитивного виготовлення, що має пряме прикладне значення для інноваційного розвитку оборонної промисловості та технічної підготовки. Запровадження цих технологій демонструє практичну реалізацію вищезазначених переваг: друковані 3D-моделі засобів ураження й стрілецької зброї країн-партнерів НАТО використовуються як засіб дидактичної підтримки лекцій, практичних занять, покращуючи наочність, доступність і якість підготовки особового складу

Зростаючі вимоги до швидкого опанування технічно складних систем (бойових машин, комплексів керування вогнем) та необхідність навчання в умовах обмеженого використання полігонів роблять симуляційні технології критично важливими. Симулятори дозволяють відпрацьовувати велику кількість тренувальних циклів з контролем параметрів, відпрацьовувати аварійні/екстрені ситуації і проводити навчання в різних умовах без ризику життю курсантів і без значних фінансових витрат. Тренажерна база та інтерактивний тир дають змогу відпрацювати вправи з різними видами зброї, дозволяють підвищити якість та швидкість підготовки, знизити витрати боєприпасів і ризики. Такі симулятори підвищують оперативну сумісність з партнерами НАТО. Зауважимо, що такі курси тренажерної підготовки можуть бути платформою для наукових досліджень, модернізації методик і підвищення кваліфікації інструкторів, що є інвестицією в боєздатність і професійність майбутніх офіцерів.

На тилових спеціальностях використовуються логістичні тренажери за моделями НАТО. Такі як програма LOGFAS (Logistic Functional Area Services), що є комплексом програмних систем для забезпечення логістики НАТО, що підтримує планування, моніторинг та управління логістичними операціями, зокрема розгортанням сил, перевезенням та обліком військового майна. В Україні LOGFAS використовується як один з основних інструментів для цифровізації обліку військової техніки та міжнародної допомоги, а також для координації логістичних процесів у рамках реформування оборонної сфери, вивчення якого є актуальним для формування майбутніх фахівців тилу.

Військова освіта доповнюється курсами з стратегічних комунікацій, інформаційної безпеки, гендерної політики, психологічної стійкості, що відображають цінності євроатлантичної спільноти. Наразі у Військовій академії (м. Одеса) впроваджено алгоритми з інформування курсантів з питань принципів інституту лідерства та цивільно-військових відносин, що реалізуються в збройних силах країн-членів НАТО.

Інтеграція військової освіти у євроатлантичний простір є складовою масштабної реформи сектору безпеки і оборони України. Вона спрямована на досягнення сумісності з освітніми, управлінськими й професійними стандартами НАТО. Проте цей процес супроводжується низкою структурних, організаційних, ресурсних і культурних викликів, що потребують комплексного вирішення.

1. Обмежене фінансування, що ускладнює оновлення матеріально-технічної бази та підвищення кваліфікації викладачів. Державний бюджет є основним джерелом фінансування (грошове забезпечення, розвиток інфраструктури, практична складова), проте доцільно скористатися і зарубіжним досвідом щодо залучення партнерських програм (грантів, спільних міжнародних проєктів) або ж фондів благодійних організацій. Таким чином можуть фінансуватися окремі лабораторії, наукові проєкти або освітні гранти, що зацікавлені в інноваціях, розробках у галузі штучного інтелекту, кібербезпеки, робототехніки, військової логістики. Залучення такого виду фінансування зменшить навантаження на держбюджет, надасть можливість впровадження нових технологій і досліджень та підвищить престиж закладу через партнерство з міжнародними структурами.

2. Необхідність трансформації єдиного законодавчого механізму повної гармонізації військової освіти зі стандартами НАТО, що регулює діяльність військових вишів, може бути реалізована через внесення змін до законодавчих та підзаконних актів з метою визначення чітких критеріїв євроатлантичної сумісності військової освіти.

3. Не менш важливим є людський чинник – необхідність формування нової педагогічної культури, орієнтованої на ініціативність, критичне мислення, партнерство між викладачем і курсантом. Також негативним фактором є недостатнє розуміння концепції лідерства та

самостійного прийняття рішень. Нівелювання цієї проблеми може бути досягнуто шляхом проведення тренінгів і семінарів із розвитку лідерських якостей, критичного мислення, командної роботи, менторства. Важливо враховувати при цьому безпекові обмеження під час воєнного стану та забезпечувати стійкість навчального процесу.

У результаті цих зусиль формується єдина система військової освіти, сумісна з євроатлантичними структурами. Наші військові навчальні заклади стають повноправними учасниками міжнародного освітнього простору, а їх випускники – професіоналами, готовими працювати за спільними стандартами НАТО. Це підвищує престиж української армії, зміцнює її кадровий потенціал і довіру союзників.

Отже, інституційна інтеграція військової освіти – це не лише крок до формальної сумісності з євроатлантичними стандартами, а глибока трансформація всієї системи підготовки військових кадрів. Це процес, у центрі якого стоїть Людина – майбутній офіцер, який володіє знаннями, цінностями та навичками сучасного європейського воїна. Саме через науку і освіту ми вибудовуємо міст між Україною та спільнотою демократичних держав, які сповідують спільні ідеали миру, свободи та безпеки.

Золотов Андрій Валерійович,
ад’юнкт кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) Національного університету оборони України, тимчасово виконуючий обов’язки начальника Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України, полковник
e-mail: andreu_30@ukr.net

ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО ТА РЕКРУТИНГ У СИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД І МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО

Сучасна система управління персоналом у Збройних Силах України (далі – ЗСУ) переживає глибоку трансформацію, пов’язану з переходом від підходу комплектування військовослужбовцями до системи управління людським капіталом. Головним чинником цієї трансформації є усвідомлення, що кадрова безпека безпосередньо залежить від рівня розвитку військового лідерства, ефективності рекрутингу та застосування науково обґрунтованих методик оцінювання компетентностей людського капіталу. В умовах євроатлантичної інтеграції ЗСУ активно адаптують стандарти НАТО, які передбачають побудову кадрової політики на основі принципів професіоналізму, прозорості, об’єктивності й безперервного розвитку військовослужбовців.

Військове лідерство як ключовий елемент кадрової політики.

Військове лідерство – це не лише здатність управляти людьми в умовах підпорядкування, а й стратегічне мистецтво формування мотиваційного середовища, де кожен військовослужбовець розуміє цінність своєї ролі у досягненні спільної мети. Лідер у військовому контексті – це не просто командир, а наставник, вихователь і носій цінностей. Він є провідником командного духу, моральної стійкості та взаємної довіри. У країнах НАТО військове лідерство вважається одним із ключових факторів бойової готовності: воно базується на компетентнісному підході, де кожен рівень військової ієрархії має визначений набір лідерських компетентностей (L1–L4), які підлягають оцінюванню, розвитку й періодичній верифікації.

В українських Збройних Силах питання розвитку лідерства дедалі більше інтегрується у систему військової освіти, підготовки командирів і військових рекрутерів. Військові вищі навчальні заклади вводять модулі з лідерства, етики прийняття рішень, психології управління персоналом, що сприяє формуванню нової культури лідерства – культури довіри, відповідальності й ініціативності.

Рекрутинг у контексті кадрової безпеки.

Ефективний рекрутинг у Збройних Силах України суттєво впливає на розвиток людського капіталу у ЗС України. Саме на етапі відбору визначається потенціал кандидатів, їх відповідність вимогам військової служби, психологічна стійкість і вмотивованість. Від професійності військових рекрутерів залежить не лише кількісне наповнення лав ЗСУ, а й морально-етична та ціннісна стабільність військових колективів.

Система рекрутингу в арміях НАТО побудована на принципах відкритості, прогнозування та стратегічного управління людським капіталом. Наприклад, у Збройних Силах США рекрутери проходять спеціальну підготовку в центрах Recruiting and Retention School, де вивчають соціальну психологію, поведінкову мотивацію, комунікаційні технології та методи перевірки достовірності інформації. Аналогічна система може бути імплементована в Україні, з урахуванням національних реалій та сучасних вимог кадрової безпеки.

Компетентності як основа оцінювання військовослужбовців і рекрутерів.

Компетентнісний підхід у ЗСУ має стати головним принципом формування, підготовки та розвитку персоналу. Для рекрутера чи військового лідера важливо не лише мати знання, але й продемонструвати практичні навички, поведінкові моделі та особистісні якості. До ключових компетентностей, які визначають ефективність у сфері рекрутингу та лідерства, належать:

• *комунікативна* – здатність переконувати, налагоджувати контакт, вести діалог із різними соціальними групами;

• *аналітична* – уміння прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати ситуацію та приймати рішення в умовах невизначеності;

• *організаційна* – здатність планувати, координувати та контролювати процеси набору персоналу;

• *етико-психологічна* – відповідальність, стресостійкість, доброчесність і повага до людської гідності;

• *лідерська* – уміння мотивувати, спрямовувати, підтримувати бойовий дух і довіру.

Методика оцінювання компетентностей.

Для забезпечення високої якості кадрових рішень необхідне впровадження єдиної комплексної методики оцінювання компетентностей військовослужбовців. Вона має поєднувати елементи сучасних підходів НАТО і власні національні інструменти оцінки. Доцільно використовувати:

• *інтерв’ю за компетентностями* (Competency-based Interview), де оцінюється поведінка кандидата у типових професійних ситуаціях;

• *оцінювальні центри (Assessment Centers)* – моделювання ситуацій для виявлення потенціалу лідерства, командної роботи, здатності приймати рішення;

• *особистісні тести* – для оцінювання вмотивованості, здатності до самоконтролю, емпатії, стресостійкості;

• *методику 360* – для формування об’єктивної картини професійної поведінки військовослужбовця;

• *професійний профайл*, який містить результати діяльності, успішні кейси, індивідуальну карту досвіду військовослужбовця.

Імплементація цих інструментів дасть можливість створити систему постійного розвитку людського капіталу ЗС України та своєчасного виявлення кадрових ризиків.

Інтеграція стандартів НАТО у систему військової освіти та кадрової роботи.

Країни НАТО розглядають військову освіту як безперервний процес професійного вдосконалення. Лідерські курси, такі як L1–L4, забезпечують поступовий розвиток компетентностей офіцерів від тактичного до стратегічного рівня. Аналогічний підхід доцільно впровадити в Україні, створивши на базі вищих військових навчальних закладів центри розвитку лідерства й рекрутингу, які б проводили підготовку, атестацію та сертифікацію фахівців.

Важливо, щоб методики НАТО адаптувались до українського контексту з урахуванням особливостей ведення бойових дій, національних традицій військової служби та соціально-психологічних аспектів. Це дозволить не просто механічно перейняти іноземний досвід, а створити власну модель, яка підвищить кадрову стійкість і стратегічну гнучкість ЗСУ.

Кадрова безпека як стратегічний пріоритет.

У сучасних умовах кадрова безпека є одним із головних елементів національної безпеки. Вона передбачає створення системи відбору, перевірки та розвитку персоналу, яка унеможливлює проникнення до лав ЗСУ осіб із низькою мотивацією, ненадійною поведінкою чи потенційними ризиками. Професійний рекрутинг, побудований на засадах лідерства, компетентності й довіри, мінімізує ці ризики.

Крім того, кадрова безпека має соціальний вимір: вона передбачає підтримку військовослужбовців після служби, підвищення престижу професії, формування кадрового резерву. У цьому контексті роль рекрутера виходить за межі формального добору – він стає комунікаційним містком між суспільством і військом.

Зважаючи на вищевикладене, можемо зробити наступні висновки:

1. Військове лідерство є основою ефективної кадрової політики та фактором зміцнення кадрової безпеки у Збройних Силах України.

2. Система рекрутингу повинна базуватись на компетентнісному підході, що передбачає чітке визначення, оцінювання та розвиток ключових компетентностей військовослужбовців.

3. Впровадження сучасних методик оцінювання, таких як Assessment Center, behavioral interview та 360 feedback, забезпечить об’єктивність кадрових рішень.

4. Досвід НАТО має бути адаптований до української системи військової освіти для створення національної моделі лідерства і системи рекрутингу.

5. Розвиток інституту рекрутингу сприятиме не лише ефективному комплектуванню армії, а й формуванню нової етики військової служби, заснованої на професіоналізмі, чесності та патріотизмі.

Отже, поєднання військового лідерства, компетентнісного підходу й ефективних методик оцінювання персоналу створює підґрунтя для формування кадрово безпечної, вмотивованої та професійної армії нового покоління – армії, здатної діяти за стандартами НАТО та забезпечувати національну безпеку України в сучасних умовах.

Кутков Олександр Олександрович,
Центральне управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України (м. Київ), полковник
e-mail: kutkov-2912@ukr.net

РОЗВИТОК ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОСИЛЕННЯ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Сучасні виклики, що постали перед Україною в умовах тривалої збройної агресії, вимагають не лише зміцнення оборонного потенціалу держави, але й переосмислення ролі військової освіти як ключового елементу кадрової безпеки та розвитку ефективної системи цивільно-військового співробітництва. Збройні Сили України, проходячи етап глибокої трансформації відповідно до стандартів НАТО, мають інтегрувати сучасні освітні, управлінські та соціальні підходи, що забезпечують підготовку фахівців нового покоління – професійних, етичних, здатних до комунікації та взаємодії в багатонаціональному середовищі.

Військова освіта в Україні поступово переходить від моделі знаннєвої до компетентнісної, де пріоритетом стає не лише теоретична підготовка, але й розвиток лідерських, аналітичних, комунікативних та міжвідомчих навичок. Зокрема, освітні програми у вищих військових навчальних закладах удосконалюються з урахуванням євроатлантичних принципів, які визначають офіцера не лише як командира, але й як менеджера оборонної сфери, здатного ефективно взаємодіяти з цивільними структурами, місцевими громадами та міжнародними партнерами.

Цивільно-військове співробітництво (далі – CIMIC) відіграє особливо важливу роль у сучасній архітектурі національної безпеки. Воно виступає своєрідним містком між збройними силами та суспільством, сприяє формуванню довіри до військових інституцій, підвищує рівень соціальної стійкості та інформаційної безпеки. Ефективність CIMIC безпосередньо залежить від підготовки особового складу, здатного діяти в умовах кризових ситуацій, конфліктів, гуманітарних викликів, а також у процесі післявоєнного відновлення територій. Саме тому модернізація військової освіти в Україні має включати розвиток навчальних програм, орієнтованих на практичну взаємодію з цивільним населенням, місцевими органами влади, міжнародними організаціями та партнерами по НАТО (далі – Альянс).

Питання кадрової безпеки в системі Збройних Сил України тісно пов’язане з якістю військової освіти та розвитком інституційного потенціалу цивільно-військового співробітництва. Кадрова безпека – це не лише питання чисельності чи комплектування, а передусім – професійна відповідність, психологічна стійкість, моральні якості та готовність до виконання завдань в умовах підвищеного ризику. Підготовка військовослужбовців, які володіють знаннями з питань міжсекторальної взаємодії, комунікацій, кризового управління та культурної обізнаності, є запорукою формування надійного кадрового ядра оборонного сектору.

Військові навчальні заклади вже сьогодні впроваджують інноваційні моделі освіти, що включають елементи дуального навчання, симуляційні технології, курси за участю цивільних експертів, а також навчання офіцерів у міжнародних освітніх програмах НАТО. Важливим напрямом є інтеграція стандартів STANAG у систему професійної підготовки, що забезпечує взаємосумісність під час спільних операцій та навчань. Водночас особлива увага приділяється формуванню лідерів, які вміють діяти у складних соціально-політичних умовах і розуміють важливість цивільного компонента у воєнному управлінні.

Розвиток кадрового потенціалу Збройних Сил України потребує чіткого нормативного забезпечення. Зокрема, варто посилити взаємозв’язок між військовою освітою та політикою кадрової безпеки через оновлення професійних стандартів, системи оцінювання компетентностей, механізмів добору та просування по службі. Необхідним є створення єдиного аналітичного центру, який би координував потреби у підготовці кадрів, визначав

стратегічні напрями розвитку освітніх програм, а також забезпечував узгодження між підрозділами CIMIC, кадровими структурами та командуваннями видів (родів) військ.

Важливою складовою кадрової безпеки є також морально-психологічна підготовка та розвиток корпоративної культури у Збройних Силах. Військовослужбовець, який усвідомлює важливість своєї ролі у взаємодії з суспільством, демонструє високу культуру спілкування, здатність до конструктивного діалогу і дотримання етичних стандартів, стає ключовим елементом формування позитивного іміджу армії та довіри до неї в українському суспільстві.

У межах партнерства з НАТО Україна вже отримує вагому підтримку у реформуванні системи військової освіти, розробці спільних навчальних програм, тренінгів і методичних матеріалів. Особливе значення має обмін досвідом з країнами-членами Альянсу щодо підготовки офіцерів до виконання завдань у гібридних середовищах, підвищення ролі аналітичного мислення, стратегічних комунікацій та управління персоналом. Цей досвід має безпосередньо впроваджуватись у навчальні плани українських військових академій.

В умовах післявоєнного відновлення саме поєднання військової освіти, кадрової безпеки та цивільно-військового співробітництва створить підґрунтя для стійкої моделі оборонного розвитку, у центрі якої стоятиме людина – професійний військовий, громадянин і лідер. Впровадження комплексного підходу до підготовки персоналу дозволить не лише підвищити ефективність Збройних Сил України, але й забезпечити інтеграцію України в європейський безпековий простір.

Таким чином, можемо зробити наступні висновки:

1. Військова освіта є стратегічним інструментом посилення кадрової безпеки та ефективності цивільно-військового співробітництва.
2. Розвиток освітніх програм має базуватись на компетентнісному підході, відповідності стандартам НАТО та інтеграції міжсекторальних знань.
3. Кадрова безпека Збройних Сил України залежить від якості добору, професійної підготовки та морально-етичного виховання особового складу.
4. Цивільно-військове співробітництво має бути складовою навчального процесу у військових закладах як фактор довіри та ефективної взаємодії з суспільством.
5. Необхідним є створення системного механізму узгодження між військовою освітою, кадровими службами та підрозділами CIMIC для забезпечення довгострокової кадрової стабільності.

Акімов Олександр Олексійович,
доктор наук з державного управління, професор, заслужений економіст України,
Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: 1970aaa@ukr.net

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ, КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Сучасна система державного управління військовою службою в Україні перебуває у фазі глибокої трансформації, що обумовлено необхідністю підвищення обороноздатності держави, інтеграції до євроатлантичного безпекового простору та приведення національного законодавства у відповідність до стандартів НАТО та Європейського Союзу. В умовах воєнного стану та тривалого протистояння з агресором питання ефективності управління військовою службою набуває особливого значення, оскільки від нього залежить якість формування, підготовки та утримання людського потенціалу сил оборони.

Система державного управління у сфері військової служби в Україні базується на Конституції України, Законі України “Про військовий обов’язок і військову службу”, Законі України “Про національну безпеку України”, а також низці підзаконних актів, наказів Міністерства оборони України та нормативно-правових документів Генерального штабу Збройних Сил України. Ці документи визначають структуру, принципи, права і обов’язки військовослужбовців, механізми комплектування Збройних Сил України, підготовки кадрів і гарантування соціальних прав.

Однією з ключових проблем залишається питання кадрової безпеки, що охоплює як якість підбору і розстановки кадрів, так і механізми запобігання корупційним, психологічним, управлінським і соціальним ризикам у військовому середовищі. Кадрова безпека визначається не лише як здатність системи управління захищати свій персонал від зовнішніх і внутрішніх загроз, але і як створення умов для розвитку освітніх, професійних, моральних та етичних якостей військових.

Відповідно до Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, схваленої у 2023 році, держава прагне запровадити інноваційні механізми управління людськими ресурсами, зокрема цифровізацію процесів добору, оцінювання і планування кар’єри, а також розробку нових нормативних актів щодо професійних стандартів військової служби. Це дозволяє перейти від адміністративно-командної системи управління кадрами до компетентнісно-орієнтованої моделі, яка відповідає вимогам НАТО.

Нормативно-правові акти, що регулюють військову службу, за останні роки зазнали суттєвих змін. Зокрема, модернізовано систему професійної підготовки військовослужбовців, введено поняття “військової кар’єри” та “лідерських курсів”, розроблено нові стандарти оцінювання компетентностей для офіцерського складу. У процесі реформування активно використовується досвід країн НАТО – Великої Британії, Канади, Польщі та Литви, які мають потужну систему військового управління та кадрової аналітики.

Важливою складовою реформ стало створення системи стратегічного планування людського потенціалу, що дозволяє враховувати реальні потреби видів і родів військ. Це передбачає чітке визначення вимог до посад, узгодження системи освіти з потребами оперативного рівня, запровадження методик оцінювання за результатами діяльності та професійної придатності.

Кадрова безпека у цьому контексті набуває міжвідомчого виміру. Зокрема, нормативно-правові акти мають забезпечити баланс між інтересами держави, правами військовослужбовців та необхідністю підтримання високого рівня боєготовності. Особливої уваги заслуговує питання законодавчого закріплення психологічного супроводу військовослужбовців, що безпосередньо впливає на кадрову стабільність і моральний стан особового складу.

Нинішня редакція законодавства передбачає розширення соціальних гарантій для військовослужбовців, учасників бойових дій і членів їхніх сімей. Зокрема, у 2024–2025 роках ухвалено зміни до законів про соціальний і правовий захист, що посилюють права військовослужбовців у частині медичного забезпечення, пенсійних виплат і професійної реабілітації. Це – важлива складова кадрової безпеки, адже вона впливає на мотивацію та утримання персоналу у системі оборони.

Серед пріоритетів державного управління залишається розбудова єдиної системи управління військовою службою на основі принципів прозорості, цифровізації та інтеграції даних. Міністерство оборони України поступово впроваджує електронні системи обліку персоналу, автоматизовані модулі оцінювання та кар’єрного планування, що відповідають рекомендаціям НАТО у сфері HR-менеджменту.

Водночас існують певні виклики. Зокрема, не всі нормативно-правові акти узгоджено між собою; бракує законодавчого визначення нових форм військової служби, особливо у сфері кібербезпеки, інформаційних операцій та технічної розвідки. Потребує вдосконалення механізм правового захисту військовослужбовців під час проходження служби, а також процеси ротації та підготовки резерву кадрів.

Для забезпечення високої кадрової безпеки необхідно удосконалити систему правового регулювання, зокрема розробити єдиний Кодекс військової служби, який об’єднає положення чинних законів і нормативних актів, систематизує вимоги до управління персоналом, процедур оцінювання, дисциплінарної відповідальності та соціальних гарантій.

Підвищення ефективності державного управління військовою службою також потребує посилення ролі парламентського контролю та громадського моніторингу у сфері дотримання законодавства. Важливо створити незалежні дорадчі органи при Міністерстві оборони України з питань кадрової політики, які могли б формувати пропозиції щодо вдосконалення нормативної бази.

Інтеграція до стандартів НАТО у сфері управління військовою службою має відбуватися не лише через адаптацію законодавства, а й через розвиток інституційної культури лідерства, професійної відповідальності та відкритості до реформ. Це сприятиме зміцненню кадрової стабільності, підвищенню довіри до військової служби та забезпеченню сталого функціонування Збройних Сил України в умовах тривалого конфлікту.

Таким чином, можемо зробити наступні висновки:

1. Нормативно-правова база військової служби України потребує подальшої гармонізації з принципами та стандартами НАТО, зокрема у частині управління людськими ресурсами.
2. Кадрова безпека повинна розглядатися як складова державної політики у сфері оборони, що включає підбір, розвиток, мотивацію та правовий захист військовослужбовців.
3. Запровадження інноваційних підходів до оцінювання компетентностей і управління кар’єрою сприятиме формуванню ефективної системи кадрового менеджменту у Збройних Силах України.
4. Удосконалення нормативно-правових актів має бути спрямоване на підвищення прозорості, цифровізацію процесів і забезпечення соціальної стабільності у військовому середовищі.
5. Впровадження досвіду країн НАТО у сфері військового управління зміцнить кадрову безпеку, підвищить боєздатність армії та сприятиме розвитку України як сучасної європейської держави з ефективною системою оборони.

Кільдеров Дмитро Едуардович,
доктор педагогічних наук, професор,
Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: de_k@i.ua

Федорович Володимир Володимирович,
начальник науково-дослідного відділу концептуальних основ військової служби
Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: wvf027491@gmail.com

ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ НАТО ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ У СИЛАХ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

В умовах повномасштабного вторгнення Росії, що триває з 2014 року, Україна зіткнулася з критичною необхідністю правового та організаційного регулювання у сфері національної безпеки та оборони. Ця ситуація вимагає не лише зміцнення бойових потенціалів, а й швидкої адаптації законодавства та забезпечення чіткої координації між різними військовими, правоохоронними та іншими силовими структурами. Цей процес адаптації, хоч і зумовлений потребами війни, водночас стає шляхом до імплементації стандартів НАТО, які базуються на принципах ефективності, взаємосумісності та прозорості.

Таким чином, трансформація законодавства України у сфері оборони та національної безпеки є не лише реакцією на нові загрози, а й стратегічним кроком до здобуття перемоги та подальшої інтеграції в євроатлантичну систему безпеки.

Правова основа військової служби в Україні регулюється Конституцією та Законом України “Про військовий обов’язок і військову службу”. Однак, кожна силова структура − СБУ, НГУ, ДПСУ, УДО − має власне спеціалізоване законодавство, що обумовлює специфіку проходження служби. Цей підхід забезпечував виконання різнопланових, але взаємопов’язаних функцій у мирний час.

З початком повномасштабного вторгнення ці традиційні функції були швидко перепрофільовані, і кожне відомство стало частиною загальнодержавної оборони. Ця прагматична інтеграція є не лише реакцією на агресію, а й успішною стратегічною адаптацією, що дозволила використати весь потенціал для протидії вторгненню. Це явище є відображенням концепції “тотальної оборони” (Total Defence), яка є однією з ключових доктрин НАТО.

СБУ зазнала значної трансформації, перетворившись у наступальний інструмент гібридної війни. Фокус її діяльності змістився з боротьби із загальними загрозами на нейтралізацію конкретних і високопріоритетних загроз, що створюють диверсійні мережі держави-агресора. Ця зміна відповідає стандартам НАТО щодо контррозвідувальної діяльності та боротьби з тероризмом.

Національна гвардія України має унікальний правовий статус як військове формування з правоохоронними функціями. Ця структура дозволяє НГУ бути частиною сил безпеки в мирний час, а у воєнний − переходити до сил оборони. За словами командувача НГУ, її оперативні бригади за функціями та бойовою готовністю не відрізняються від механізованих бригад ЗСУ. Така “гібридна” модель відповідає вимогам НАТО щодо взаємосумісності та багатофункціональності сил.

Державна прикордонна служба України (ДПСУ) здійснила свідомий перехід до повноцінної військової ролі, виправляючи те, що раніше вважалося “забутим” військовим компонентом. Ця адаптація демонструє інституційну гнучкість, необхідну для виживання в умовах повномасштабного вторгнення.

Роль Управління державної охорони України (УДО) в умовах війни вийшла за межі особистої безпеки, ставши фундаментальним гарантом сталості держави. Його місія розширилася до активної протидії ДРГ, що є невід’ємною частиною захисту держави.

Впровадження стандартів НАТО у сфері кадрової політики є критично важливим для професіоналізації та підвищення боєздатності армії.

Згідно з Указом Президента № 733/2024, значні зміни були внесені до порядку проходження служби в СБУ. Для осіб віком від 18 до 25 років, а також для фахівців з медичною та/або психологічною освітою, які укладають контракт, строк служби встановлюється на один рік. Це рішення є стратегічним кроком, який знижує бар’єри для вступу на службу, роблячи її привабливішою для молодих людей та затребуваних фахівців. Така гнучкість та орієнтація на залучення вузькоспеціалізованих кадрів відповідає вимогам НАТО щодо професіоналізації армії та формування ефективного резерву.

Закон закріпив мінімальний строк підготовки для мобілізованих − не менше одного місяця, і заборонив відправляти непідготовлених бійців на передову. Це прямий наслідок уроків, засвоєних на полі бою, де недостатня підготовка призводила до високих втрат. Ця законодавча новела гармонізує українські норми з вимогами НАТО щодо бойової готовності та підготовки особового складу, де пріоритетом є збереження життя військовослужбовців та підвищення боєздатності.

Після звільнення з полону військовослужбовцям надається додаткова відпустка зі збереженням грошового забезпечення тривалістю 90 календарних днів. Ця норма підкреслює пріоритет психологічної реабілітації та поваги до прав військовослужбовця після травматичного досвіду. Це відповідає стандартам НАТО щодо психологічної підтримки та соціального захисту військовослужбовців.

Указ Президента № 84/2024 деталізує порядок проходження військової служби іноземцями та особами без громадянства в Національній гвардії України. Сувора багатоетапна процедура відбору, що включає обов’язкові перевірки та медичне обстеження, відображає баланс між потребою у кваліфікованих кадрах та вимогами безпеки. Ця система є прикладом імплементації стандартів НАТО, що дозволяють залучати іноземних добровольців, водночас забезпечуючи високий рівень фільтрації та контролю.

Закон № 3633-IX запроваджує обов’язкове проходження медичного огляду для всіх військовозобов’язаних та передбачає створення електронного кабінету. Автоматична передача даних між реєстрами має на меті мінімізувати корупційні ризики та людський фактор. Це є стратегічним кроком до створення єдиної цифрової системи військового обліку, що відповідає цифровим стандартам управління в арміях країн-членів НАТО.

Система ВЛК зіткнулася з колосальним навантаженням, що виявило системні проблеми, такі як корупція, бюрократизація та застаріла паперова система. У відповідь на ці виклики розпочато двоетапну реформу, що включає повну цифровізацію процесів та інтеграцію з державною системою “Трембіта”. Ця модернізація не лише оптимізує внутрішні процеси, а й є критично важливим кроком до майбутньої інтеграції з міжнародними медичними базами даних НАТО.

Аналіз законодавчих основ проходження військової служби в Україні демонструє дві взаємопов’язані тенденції: уніфікація законодавства через прийняття загальнодержавних актів та збереження специфіки для кожного відомства.

Сучасний досвід формування законодавства є не лише реактивним, а й адаптивним, відображаючи виклики, що постали перед державою в умовах війни. Законодавчі зміни щодо однорічних контрактів в СБУ, регулювання служби іноземців в НГУ та розширення повноважень ДПСУ є прямими наслідками уроків, засвоєних на полі бою та в адміністративній роботі.

Реформа ВЛК, що передбачає повну цифровізацію, є фундаментальним кроком, спрямованим на подолання системних проблем, які проявилися під час воєнного стану, та закладає основи для майбутньої інтеграції з міжнародними системами.

Виходячи з проведеного аналізу, для подальшого вдосконалення законодавчого забезпечення та його гармонізації зі стандартами НАТО рекомендується продовжити впровадження нормативно-правового забезпечення створюючи єдині стандарти для загальних процедур між різними військовими формуваннями.

Доцільним було б прискорити процеси повної цифровізації військово-лікарської експертизи та обліку, що є ключовим заходом для мінімізації корупційних ризиків та підвищення прозорості.

А також продовжувати науково-правові дослідження в цій сфері, що дозволить перейти від реагування на поточні виклики до активного формування законодавства, дозволяючи державі ефективно готуватися до майбутніх викликів у сфері безпеки та оборони.

Борисенко Мирослав Володимирович,
доктор історичних наук, науковий співробітник відділу концептуальних основ військової служби Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: borysenkomyroslav@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТУ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ В ЛАТВІЙСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Військова служба є одним з ключових елементів суверенітету та національної безпеки будь-якої держави. Для Латвії, яка розташована в безпосередній близькості до геополітичних центрів напруги, питання трансформації її збройних сил набуло особливої актуальності. З огляду на повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 р. країна зробила рішучі кроки для зміцнення своєї обороноздатності, зокрема шляхом відновлення обов’язкової військової служби. Ця трансформація включає не лише зміни в законодавстві, а й модернізацію структури збройних сил, перерозподіл повноважень у сфері планування та будівництва системи безпеки а також вирішення низки проблемних питань.

Головним законодавчим актом, що регулює інститут військової служби в Латвії, є Закон ”Про державну оборону“ (Valsts aizsardzības dienesta likums). Цей правоформуючий нормативно-правовий акт було ухвалено під впливом позитивного досвіду використання принципу всеохоплюючої оборони в воєнній доктрині багатьох північних країн. Латвія, як і Естонія та Литва, є спостерігачем та активним учасником Північноєвропейського військово-політичного союзу − NORDEFCO (Nordic Defense Cooperation). Країни учасники цього союзу мають спільне бачення загроз у регіоні та світі а також спільні доктринальні підходи до формування безпекової політики.

Латвія після приєднання до Північноатлантичного блоку відмовилася від строкової служби для молоді, що мало негативні наслідки для оборонної спроможності країни, враховуючи надзвичайно низький мобілізаційний потенціал. Важливим викликом для обороноздатності Латвії є вкрай негативна динаміка змін у демографічній структурі населення. На сьогодні Латвія чи не найбільше серед країн Європи потерпає від масової міграції молоді за кордон, падіння народжуваності та старіння населення. Якщо демографічна ситуація не зміниться найближчим часом, то через 25 років населення країни скоротиться на 20%. Враховуючи військові, геополітичні та демографічні виклики всередині країни розгорнулася дискусія стосовно відновлення обов’язкового характеру військової служби для молоді.

В період активного реформування сектору оборони на початку 2000-х років більшість громадян Латвії підтримували перехід на стандарти професійної армії та відмову від строкової служби. В 2003 р. 82% громадян Латвії підтримували перехід на добровільний принцип комплектування Збройних сил та скасування обов’язкового призову ”строковиків“. Враховуючи настрої в суспільстві, в 2006 р. депутати Сейму Латвійської Республіки майже одноголосно проголосували за скасування обов’язкової строкової служби для чоловіків.

Ще в 2016 р., після незаконної окупації Криму російською федерацією, Міністр оборони Латвії стверджував, що професійна армія найкраще відповідає потребам забезпечення національного суверенітету держави. Однак, з наростанням напруги в регіоні, підтримка ідеї відновлення обов’язково призову на військову службу зростала. В 2021 році вже 39% громадян Латвії підтримало відновлення строкової служби внаслідок агресивної імперської політики а з початком широкомасштабної агресії росії проти України ця частка зросла майже до 50%. Врешті цілий ряд впливових політиків Латвії визнав, що скасування обов’язкової військової служби в країні на початку 2000-х років було фатальною помилкою та нашкодило обороноздатності країни.

В червні 2023 р. міжнародна соціологічна група дослідників SKDS провела репрезентативне опитування громадян різних вікових категорій в усіх регіонах Латвії стосовно ставлення до відновлення строкової служби. За відновлення строкової служби висловились 61% опитаних, що було на 10% більше ніж в попередньому році. Після 17 років

відмови від обов’язкової військової служби, Сейм Латвії у квітні 2023 року ухвалив закон, що відновлює призов юнаків на строкову службу. Це рішення стало відповіддю на загрозу, що виникла в регіоні з початком широкомасштабної агресії росії проти України.

Новий закон передбачає обов’язкову військову службу для чоловіків-громадян Латвії, які досягли 18-річного віку. Перший пробний призов відбувся у липні 2023 р. на добровільній основі, що дало можливість адаптувати систему до нових реалій. На перший добровільний призов на строкову службу зголосилося 253 добровольця. Процес переходу на загальний військовий обов’язок відбувається поступово і буде завершений в 2027 р.

Прийняття цього важливого нормативно-правового акту має на меті створити достатній ресурс резервістів, який у разі потреби може бути мобілізований для захисту країни. Закон також встановлює чіткі терміни та умови проходження служби, а також передбачає альтернативну службу для осіб, які за релігійними або іншими переконаннями не можуть нести військову службу.

Незважаючи на те, що обов’язкова військова служба стосується лише чоловіків, залучення жінок до збройних сил є пріоритетом. Жінки можуть добровільно вступати на службу і для них відкриті всі види посад, включаючи бойові. Це розширює кадровий потенціал збройних сил і відповідає принципам гендерної рівності. За співвідношенням чоловіків та жінок у збройних силах Латвія входить в топ 7 держав-учасниць НАТО з найбільшою часткою жінок -військовослужбовиць. Також законодавство передбачає можливість добровільного проходження строкової служби для жінок. Нещодавно міністр оборони Латвії Андерас Спрудс в інтерв’ю провідним ЗМІ країни заявив, що в країні до 2028 року буде прийнятий закон про строкову службу для жінок також.

Служба в резерві це ключовий елемент нової оборонної політики. Законодавство чітко регулює статус резервістів, які після закінчення обов’язкової строкової служби автоматично зараховуються до резерву. Резервісти зобов’язані проходити періодичні збори для підтримки бойової готовності. Закон “Про державну оборону” визначає правові основи для формування та використання мобілізаційного резерву. Він встановлює, що резервісти є частиною Національних Збройних Сил і можуть бути призвані на військові збори з метою підготовки та перепідготовки, а також у разі мобілізації. Щоб забезпечити високий рівень готовності держава надає підтримку резервістам, включаючи фінансову компенсацію за час зборів, оплату проїзду до місця проведення військового навчання, відшкодування витрат на спорядження і гарантує збереження робочого місця та зарплати під час призову.

Інтервал між черговими військовими зборами, до яких залучаються військовослужбовці запасу, повинен становити не менше чотирьох років. У період між черговими військовими зборами резервіст може бути призваний на контрольні збори тривалістю до 10 днів як у вільний від роботи час, так і під час роботи. Цей час включається в загальний час військової підготовки.

Щоб мотивувати громадян до військової служби Міністерство оборони Латвії надає грошову компенсацію кожному резервісту, який залучається до навчань в розмірі 41 євро на день. Ця сума є суттєвою для короткострокових навчань, але її не можна порівнювати з повноцінною заробітною платою. Для порівняння, середня щомісячна заробітна плата професійного солдата в Латвії після сплати податків становить від 1,008 до 2,122 євро. Це співвідношення показує, що фінансова компенсація резервістам є скоріше засобом заохочення та відшкодування витрат, аніж основним джерелом доходу. Система також не покладається на суворі фінансові покарання як основний механізм примусу. Штраф за неявку на навчання становить до €350. Це підтверджує, що латвійська модель базується на усвідомленні громадянського обов’язку, а не на залякуванні чи економічному примусі.

Ще одним важливим компонентом оборонної системи Латвії є Національна гвардія (Latvijas Republikas Zemessardze, ZS – дослівно ”Вартові землі“). Це формування є основою територіальної оборони, що складається з добровольців, які поєднують цивільне життя з військовою підготовкою та невеликої кількості професійних військових. Це добровільний варіант військової служби, доступний для громадян обох статей. Він передбачає щонайменше 21 день індивідуальної підготовки та максимум 7 днів колективної підготовки щороку.

Законодавчі зміни також торкнулися ”Земессардзе“, посиливши її роль у системі оборони. На сьогодні територіальна оборона Латвії складається з 4 бригад які нараховують понад 10000 резервістів, які проходять постійну підготовку та навчання, зокрема і за кордоном. На озброєнні бригад територіальної оборони знаходиться не тільки стрілецька зброя, але й засоби ППО, 120-мм міномети та самохідні артилерійські установки калібром 155-мм.

Таким чином, зміни в оборонній політиці в Латвійській Республіці пов’язані з загостренням небезпеки глобального військового конфлікту на території регіону, що зростає у зв’язку з агресивною імперською політикою росії. Воєнна доктрина Латвії побудована на загальних принципах всеохоплюючої оборони, які є спільними для більшості країн регіону. Вони включають обов’язкову строкову службу для чоловіків та добровільне залучення до війська жінок, адаптивну систему підготовки та підтримки боєготовності резервістів та розвиток територіальної оборони на основі масового патріотично-мілітарного руху.

Котух Євген Володимирович,
доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, доцент Другої кафедри Другого науково-навчального інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: yevgenkotukh@gmail.com

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КАДРОВИХ І НАВЧАЛЬНИХ ПРОЦЕСАХ: ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ НАТО

Україна входить у фазу, коли якість кадрових рішень та швидкість підготовки персоналу безпосередньо залежать від впровадження алгоритмічних систем підтримки рішень. Однак застосування штучного інтелекту (ШІ) в цих доменах несе підвищені правові, етичні та операційні ризики: загрози дискримінації, помилкових або невідтворюваних рішень, втрати нагляду людини, залежності від постачальника та вразливості до підміни даних. Принципи відповідального використання ШІ НАТО (PRUs): законність; відповідальність і підзвітність; пояснюваність і простежуваність; надійність; керованість (governability); зниження упередженості – надають консолідовану рамку, яку доцільно імплементувати в українське законодавство, що регулює військову службу, кадрові процедури та професійну військову освіту.

Результати роботи пропонують цілісний пакет нормотворчих рішень для правового закріплення PRUs із фокусом на забороні “black-box” у критичних рішеннях, системному аудиті моделей, створенні реєстру датасетів та процедурі призупинення алгоритмічних систем. Під “критичним рішенням” пропонується розуміти автоматизоване або напівавтоматизоване рішення, що породжує істотні правові наслідки для особи (призначення/відмова, переміщення, ротація, відбір на навчання, відрахування, атестація, дисциплінарні стягнення), впливає на безпекові ризики підрозділу або може спричинити невідворотні наслідки для кар’єри чи здоров’я.

По-перше, нормативні визначення та сфера дії запропонованих змін. Необхідно запровадити в нормативне забезпечення (профільні статути) наступн термінологічні визначення:

“алгоритмічна система високого впливу” (AI-VI) для кадрових/навчальних рішень;

“пояснюваність” як здатність надати користувачеві і піднаглядному органу зрозуміле обґрунтування результату;

“простежуваність” як наявність повної історії даних, параметрів і процесів, що призвели до результату;

“керованість” як можливість оперативно впливати − призупинити або перевести систему в безпечний деградований режим з пріоритетом людини. Сфера дії повинна охоплювати як державні, так і приватні рішення/постачання для сектору безпеки і оборони.

По-друге, впровадити заборону “black-box” підходів у критичних рішеннях.

Пропонується впровадити та забезпечити законодавчу норма: критичні кадрові та навчальні рішення не можуть ухвалюватися виключно автоматизовано і на підставі моделей, які не забезпечують належної пояснюваності та можливості незалежного відтворення результатів. Обов’язковою є участь людини-уповноваженого (human-in-command) з правом вето/перегляду, а також надання особі права на індивідуальне оскарження і повторний розгляд з альтернативним інструментарієм. Для комерційно закритих моделей вимагається “функціональна прозорість”: розкриття метрик, вхідних змінних, меж валідності, прикладів рішень та інтерпретаційних карт, що в сукупності дозволяють верифікувати відсутність дискримінації чи систематичної помилки.

По-трете, впровадити класифікація ризику і пороги відповідності. Встановити трирівневу класифікацію: низький вплив (пошук кандидатів, рекомендації щодо навчальних матеріалів), середній (ранжування, попередній скоринг), високий (відбір/відмова, підвищення, відрахування, формування ротаційних списків). Для високого рівня пропонується впровадити обов’язкову сертифікація перед впровадженням, реєстрація в державному реєстрі, зовнішній аудит і постійний моніторинг дрейфу. Для середнього пропонується впровадити спрощену

декларацію відповідності і періодичний внутрішній аудит, а для низького впроваджується базова політика даних та журналювання.

Вчетверте, розробити та впровадити реєстр алгоритмічних систем і реєстр датасетів. Реєстр алгоритмічних систем (RAS) має забезпечувати унікальність ідентифікаторів, опис призначення, рівень ризику, версіонування моделей, перелік показників якості, межі застосовності, статус сертифікації, історію змін. А реєстр датасетів (RD) має бути впроваджено як державний каталог навчальних, валідаційних і експлуатаційних наборів даних із паспортами (data cards) з вказанням джерел, правових підстав обробки, репрезентативністю, чутливих атрибутів, процедур анонімізації/псевдонімізації, контролю якості, версіонування даних, обмежень повторного використання. Зв’язок між дввома реєстрами забезпечує повну простежуваність і можливість швидкого вилучення проблемних даних з усіх залежних систем.

По-п’яте, впровадити аудит моделей на рівні прийняття рішень про впровадження і під час експлуатації. Передумовами введення в дію AI-VI можуть бути

оцінка алгоритмічного впливу (AIA) з аналізом ризиків для прав людини, операційної безпеки та рівності доступу;

незалежне тестування за репрезентативними підвибірками (за регіоном, військово-обліковою спеціальністю, статево-віковими групами, станом здоров’я тощо) з довірчими інтервалами;

верифікація стабільності до дрейфу даних і стійкості до маніпуляцій (adversarial/poisoning);

перевірка стратегії інтерпретації (локальні/глобальні пояснення, важливості ознак).

Експлуатаційний аудит включає безперервне журналювання рішень і апеляцій, пост-розгортальні A/B-тести, аналіз відхилень за ключовими метриками (точність, recall у критичних класах, рівень помилок першого/другого роду, “disparate impact”), квартальне підтвердження придатності моделі або план деградації/оновлення.

Вшосте, забезпечити права військовослужбовця/кандидата та гарантії дотримання процедур. А саме, закріпити право на зрозуміле пояснення прийнятого рішення, доступ до ключових фактичних підстав і можливість надати додаткові відомості. Право на швидке і безоплатне оскарження та заборону використання чутливих атрибутів, якщо вони не мають прямого і обґрунтованого зв’язку з вимогами посади/навчальної програми. Впровадити обов’язкову процедуру інформування про використання алгоритмічних інструментів у процесі відбору чи оцінювання.

Всьоме, забезпечити керованість і процедуру призупинення (governability). Запровадити багаторівневий “kill switch” (модерацію рішення) на внутрішньому (у підрозділі-власнику), на відомчому (центральний орган виконавчої влади) та на надвідомчому рівнях (уповноважений державний орган нагляду). Розробити та впровадити підстави для призупинення, на кшталт, виявленої дискримінації, операційного збою з ризиком для прав людини чи безпеки, виявленої недостовірності даних або компрометація ланцюга операційної експлуатації моделі чи невиконання умов сертифікації. Розробити регламент призупинення.

Ввосьме, розробити контролі підзвітність та журналювання. Запровадити для AI-VI обов’язкове журналювання всіх технічних параметрів та правових підстав. Логи мають бути захищені криптографічними алгоритмами посатквантової криптографії для забезпечення довготривалого зберігання з можливістю незалежної експертизи. Будь-яка зміна моделі чи даних класифікується за критичністю (major/minor/patch) з відповідними порогами повторної валідації.

Вдев’яте, розробити та забезпечити вимоги до сумісності з PRUs у нормативному забезпеченні закупівель. У типові державні контракти слід включити права аудитора на доступ до документації, метрик та інтерпретацій, ескроу-механізм для критичних артефактів (модельні ваги/конфігурації), “Model Bill of Materials” (перелік бібліотек, залежностей, даних і версій). Рорзобити та забезпечити вимоги щодо безпечної ланки постачання, вимоги до мінімальної функціональності та інтерфейсів журналювання.

Вдесяте, забезпечити рівень навчання та надбання компетентності персоналу та культуру відповідального застосування. Передбачити обов’язкове навчання для користувачів і

керівників з розробкою та ініціацією курсів підвищення кваліфікації для забезпечення належного виконання працівниками підрозділів, що експлуатують AI-VI посадових обов’язків, а саме виконання сценаріїв, інтерпретації метрик, ідентифікації упереджень, роботи з поясненнями. Забезпечити сертифікацію підрозділів з періодичним переатестуванням. Для освітніх процесів на рівні ЗВО розробити та впровадити модулі “Responsible AI & Data Ethics” та визначити мінімальні компетентності для посад, де приймаються рішення з використанням ШІ.

Одинадцяте, розробити організаційна архітектура нагляду. Створити незалежний орган з мандатом на реєстрацію реєстрів, сертифікацією та нагляду за AI-VI, координацією зовнішніх аудитів, розгляд апеляцій, ведення публічної звітності, узгодження національних вимог із сумісними практиками НАТО. Передбачити взаємодію з уповноваженими органами з питань захисту персональних даних і кібербезпеки.

Також, запровадити ключові показники ефективності. Наприклад, частка рішень, де ШІ був лише рекомендацією, середній час прийняття рішення до/після впровадження, частка успішних апеляцій і причини; стабільність метрик якості в часі, економічний ефект за рахунок автоматизації.

Висновок. Інституціоналізація PRUs та нормативно-методологічне забезпечення дозволить масштабувати алгоритмічні рішення у кадрових і навчальних процесах без втрати законності, справедливості та оперативної стійкості. Заборона “black-box” у критичних рішеннях, обов’язковий аудит моделей, реєстр датасетів і дієвий “kill switch” формують мінімально необхідний контур довіри. Запропонований пакет норм забезпечує баланс між інновацією і захистом прав військовослужбовця та кандидата, підвищує прогнозованість управлінських рішень і наближає кадрові та освітні процедури до спроможностей і цінностей, які поділяють держави-члени НАТО.

Халимон Сергій Іванович,
доктор юридичних наук, заступник начальника кафедри теорії права та кримінально-процесуальної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
e-mail: halik_chernigov@ukr.net

СТВОРЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ: МІЖ БЕЗПЕКОВОЮ НЕОБХІДНІСТЮ ТА ПРАВОВИМИ СТАНДАРТАМИ

Відсіч збройній агресії російської федерації вимагає системного вдосконалення механізмів правового забезпечення оборони держави, адже ефективність захисту національних інтересів України значною мірою залежить від дієвості сил безпеки й оборони та рівня правопорядку у військових формуваннях. Основним елементом забезпечення належного рівня дисципліни й правопорядку є військова юстиція.

Беззаперечним є факт, що військова юстиція є необхідною умовою ефективного функціонування сектору безпеки й оборони та підвищення стійкості держави у воєнних умовах. Про це військові юристи наголошують уже понад десять років, проте досі не спостерігається належної реакції з боку органів державної влади.

Традиційною метою функціонування військової юстиції є забезпечення дисципліни та правопорядку у Збройних Силах держави, що, своєю чергою, сприяє досягненню високого рівня обороноздатності. Відповідно, система військової юстиції виконує правоохоронну, а в окремих країнах – і судову функцію.

Повномасштабне вторгнення оголило системну проблему забезпечення дисципліни та правопорядку у військових формуваннях. За даними Офісу Генерального прокурора, за 3,5 роки війни обліковано понад 272 000 військових кримінальних правопорушень (2022 р. – 13 583; 2023 р. – 28 285; 2024 р. – 89 194; за 8 місяців 2025 р. – 141 097). Це лише військові кримінальні правопорушення; загальна кількість злочинів, учинених військовослужбовцями, очевидно, є значно більшою, оскільки значна їх частка припадає на загальнокримінальні злочини.

Очевидно, що така кількість злочинів перевищує спроможність правоохоронної та судової систем України ефективно їх розглядати у розумні строки. За даними Державної судової адміністрації, у 2022 р. було засуджено 1490 військовослужбовців, у 2023 р. – 2585, у 2024 р. – 1994. Загалом це становить 6069 осіб, або лише 4,6 % від усіх зареєстрованих військових кримінальних правопорушень. Отже, принцип невідворотності кримінальної відповідальності фактично не реалізується, що унеможливлює досягнення однієї з основних цілей кримінального законодавства – запобігання правопорушенням. Це безпосередньо зумовлено відсутністю в Україні повноцінної системи військової юстиції.

У широкому розумінні система військової юстиції – це сукупність законів і нормативно-правових актів, що регулюють поведінку військовослужбовців та передбачають механізми притягнення їх до відповідальності за порушення законодавства (Military Justice in Ukraine, 2024). Інтеграція України в євроатлантичну систему оборони та досягнення сумісності Збройних Сил із військовими структурами держав-членів НАТО потребують імплементації військових, адміністративних та правових стандартів Альянсу у національне законодавство.

Водночас стандарти НАТО не передбачають єдиної моделі військової юстиції, а членство в Альянсі не зобов’язує до її уніфікації – кожна держава зберігає власну систему військового правосуддя (Military Justice and Protection of the Rights of Military Personnel, 2023).

Компаративний аналіз, проведений В. Вдовитченком (2019), засвідчує існування двох основних моделей побудови військової юстиції:

Модель військовослужбовців-юристів. Військові юристи мають статус військовослужбовців і входять до системи оборонного відомства, залишаючись незалежними під час виконання своїх повноважень (США, Ізраїль, Індія, Китай).

Модель військової поліції. Дізнання, досудове слідство, прокурорський нагляд і судові функції щодо військовослужбовців здійснюють переважно цивільні органи юстиції (Франція, Німеччина, Велика Британія).

Автор підкреслює, що незалежно від моделі, наявність системи військової юстиції є необхідною умовою ефективного управління та дотримання прав людини у військовій сфері. В Україні ж після 2019 року не лише не відновлено військову юстицію, а й ліквідовано один з її ключових елементів – військові прокуратури, наслідки чого стали очевидними в умовах війни.

Сьогодні необхідно перейти від дискусій до конкретних дій, а саме:

відновити систему військової юстиції, яка включатиме спеціалізовані органи, що діятимуть у гармонії з правами людини (військову поліцію з повноваженнями органу досудового розслідування, військові прокуратури, спеціалізовані суди);

гарантувати незалежність суддів і прокурорів від впливу військового командування;

створити механізми цивільного й парламентського контролю (військовий омбудсман, громадськість, ЗМІ);

посилити професійну підготовку військових юристів, адвокатів і суддів у сфері міжнародного гуманітарного права, військового права та стандартів прав людини.

Отже, створення сучасної системи військової юстиції є не лише правовою вимогою, а й ключовим чинником зміцнення обороноздатності та національної безпеки України.

Акімова Людмила Миколаївна,
доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України,
членкиня Національного агентства кваліфікацій
e-mail: l_akimova@ukr.net

ПРОФЕСІЙНІ ВІЙСЬКОВІ СТАНДАРТИ ТА КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ, КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Сучасні виклики, з якими стикається сектор безпеки й оборони України, вимагають якісно нового рівня професіоналізації Збройних Сил України (далі – ЗСУ). Перехід до стандартів НАТО, гібридний характер сучасних воєн та необхідність ефективного управління людським капіталом зумовлюють потребу у формуванні системи професійних військових стандартів на основі компетентнісного підходу. У центрі цієї системи перебуває людина – військовослужбовець як головний ресурс державної безпеки, від якого залежить результативність усіх управлінських і бойових процесів.

1. Значення професійних військових стандартів для системи оборони України.

Професійні військові стандарти визначають вимоги до знань, навичок, поведінкових якостей і моральних орієнтирів військовослужбовців. Вони виступають базовим інструментом формування компетентностей, що дозволяють ефективно виконувати завдання в умовах постійних змін операційного середовища. У країнах НАТО професійні стандарти є елементом ширшої системи Defence Education Enhancement Programme (DEEP), яка передбачає уніфікацію освітніх і кваліфікаційних вимог, спрямованих на розвиток лідерства, стратегічного мислення, етичної поведінки та управлінських навичок.

В українському контексті професійні стандарти виконують подвійну функцію: з одного боку – є інструментом кадрової політики, а з іншого – гарантією кадрової безпеки. Вони забезпечують прозорість відбору та просування військовослужбовців, формують об’єктивні критерії оцінювання їхньої діяльності, зменшують ризики суб’єктивізму, політичного впливу чи корупційних практик у кадрових рішеннях.

2. Компетентнісний підхід як основа сучасної моделі військової служби.

Компетентнісний підхід означає орієнтацію на розвиток і оцінювання конкретних компетентностей – інтеграції знань, умінь, навичок, поведінкових характеристик та цінностей. У Збройних Силах України цей підхід стає центральним принципом формування професійних військових стандартів.

Ключові компетентності сучасного військовослужбовця мають включати:

- стратегічне та критичне мислення;
- лідерство і прийняття рішень в умовах невизначеності;
- етичну відповідальність і дисципліну;
- командну взаємодію та комунікацію;
- цифрову грамотність і здатність працювати з інформаційними технологіями;
- стресостійкість і психологічну готовність до бойових дій.

Розвиток цих компетентностей забезпечує не лише підвищення ефективності службової діяльності, але й зміцнення кадрової безпеки, адже формує лояльність, професійну стійкість і моральну надійність персоналу.

3. Методика оцінювання компетентностей у системі військової служби.

Для того щоб компетентнісний підхід став дієвим, необхідно мати обґрунтовану методику оцінювання. Вона має бути науково валідною, об’єктивною та уніфікованою для різних категорій персоналу.

Методика оцінювання у Збройних Силах України може включати такі складові:

1. Формування профілю компетентностей для кожної посади – визначення ключових професійних та поведінкових характеристик, необхідних для успішного виконання завдань.

2. Поведінкове інтерв’ю (Behavioral Interview) – аналіз конкретних ситуацій, у яких військовослужбовець демонстрував відповідні компетентності.

3. Психометричне тестування – оцінка когнітивних, мотиваційних, емоційних і комунікативних показників.

4. Центри оцінювання (Assessment Centers) – моделювання управлінських та бойових сценаріїв для перевірки здатності діяти в умовах стресу, приймати рішення, керувати підлеглими.

5. Метод 360° – отримання оцінки компетентностей від керівників, колег і підлеглих, що дозволяє сформувати багатовимірну картину професійного потенціалу.

6. Кар’єрне портфоліо – документування професійних досягнень, результатів службової діяльності, участі в операціях, курсах і міжнародних місіях тощо.

Така методика дозволить об’єктивно визначати рівень підготовленості військовослужбовців, планувати їхній професійний розвиток і своєчасно виявляти кадрові ризики.

4. Законодавче та нормативно-правове забезпечення впровадження професійних стандартів.

Формування системи професійних військових стандартів в Україні має базуватися на чинній нормативно-правовій базі, яка поступово гармонізується зі стандартами НАТО. Основу становлять:

- Закон України “Про військовий обов’язок і військову службу” (1992, із змінами), який визначає засади проходження служби, порядок відбору, атестації та підвищення кваліфікації військовослужбовців;
- Закон України “Про національну безпеку України” (2018), що закріплює принцип професіоналізму як базовий чинник стійкості сектору оборони;
- Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року (наказ МОУ від 26.12.2024 р.), яка визначає створення єдиної системи професійних військових стандартів;
- Доктрина військового лідерства Збройних Сил України (2024), яка деталізує компетентності військового лідера на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях;
- Професійні стандарти, затверджені Національним агентством кваліфікацій, що стають нормативною основою для формування стандартів військових спеціальностей.

Важливою перспективою на нашу думку, є розроблення Єдиного реєстру військових професійних стандартів, що дозволить уніфікувати вимоги до підготовки, оцінювання та сертифікації військовослужбовців.

5. Професійні стандарти як інструмент кадрової безпеки.

Кадрова безпека у Збройних Силах України розглядається як система управлінських, правових і психологічних заходів, спрямованих на запобігання кадровим ризикам: зниженню мотивації, зраді, некомпетентності, неетичній поведінці чи деструктивному впливу.

Професійні військові стандарти є одним з ключових механізмів кадрової безпеки, оскільки вони:

- визначають прозорі критерії добору та атестації персоналу;
- забезпечують узгодженість між вимогами до посади та реальними компетентностями військовослужбовців;
- дозволяють виявляти невідповідності та планувати заходи з підвищення кваліфікації;
- формують систему запобігання кадровим загрозам, пов’язаним із психологічною нестійкістю, корупційними ризиками чи низьким рівнем етичної культури.

Таким чином, професійні стандарти не лише підвищують ефективність управління персоналом, а й виконують функцію стратегічного захисту кадрового потенціалу оборонного сектору.

6. Впровадження стандартів НАТО у систему оцінювання військовослужбовців.

У державах-членах НАТО компетентнісний підхід до військової служби закріплений у системі NATO Competence Framework, яка включає чітку структуру професійних, управлінських і поведінкових компетентностей. Зокрема, у США, Канаді, Великій Британії та Польщі оцінювання здійснюється за параметрами “знання – навички – поведінка – цінності”.

Україна вже розпочала адаптацію цих практик. У навчальних центрах і військових університетах/академіях застосовуються симуляційні програми, командно-штабні ігри, психологічне тестування та курси розвитку лідерства, засновані на моделі Professional Military Education (PME). Розвиток таких інструментів створює основу для запровадження єдиної методики оцінювання компетентностей відповідно до стандартів НАТО.

7. Перспективи цифровізації процесів оцінювання та управління персоналом.

Одним із перспективних напрямів є цифрова трансформація системи оцінювання. Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (Human Resources Management Information System – HRMIS) дозволить автоматизувати процес збору даних про компетентності, зберігати профілі військовослужбовців, відстежувати їхній професійний розвиток і прогнозувати кар’єрні траєкторії. Такий підхід зменшить людський фактор у прийнятті кадрових рішень і підвищить ефективність управління.

Враховуючи вищезазначене, можемо зробити наступні висновки:

1. Професійні військові стандарти є базовою умовою формування сучасної системи управління людськими ресурсами у Збройних Силах України, що відповідає вимогам національної безпеки та інтеграції з НАТО.
2. Компетентнісний підхід дозволяє об’єктивно оцінювати потенціал і ефективність військовослужбовців, сприяє їхньому професійному розвитку та формує високий рівень кадрової безпеки.
3. Методика оцінювання компетентностей повинна поєднувати традиційні адміністративні інструменти з сучасними психометричними, поведінковими та цифровими технологіями.
4. Законодавче забезпечення потребує подальшого вдосконалення з метою закріплення компетентнісної моделі управління персоналом у нормативних актах Міністерства оборони України та Генерального штабу ЗСУ.
5. Впровадження досвіду НАТО та цифрових інструментів оцінювання дозволить створити ефективну, прозору та стійку систему розвитку професійних компетентностей військовослужбовців.

Отже, побудова системи професійних військових стандартів на основі компетентнісного підходу є стратегічним напрямом реформування Збройних Сил України. Це не лише посилює кадрову безпеку, але й формує нову культуру професійної відповідальності, етичного лідерства й ефективного управління персоналом, що відповідає вимогам сучасної війни та стандартам НАТО.

Леженко Сергій Олександрович,
Повітряні Сили Збройних Сил України, полковник

ПСИХОЕМОЦІЙНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК СКЛАДОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сучасна система оборони України перебуває в умовах надзвичайного навантаження на людський потенціал. Війна, що триває проти російської агресії, призвела до масштабних втрат, поранень і глибоких психологічних травм серед військовослужбовців. Це формує гостру потребу в ефективній системі психоемоційної реабілітації ветеранів, яка є не лише гуманітарною, але й ключовою складовою кадрової безпеки у Збройних Силах України (далі – ЗСУ). Від стану здоров’я, психологічної стійкості та соціальної інтеграції ветеранів залежить потенціал обороноздатності держави, стійкість військових підрозділів і довіра суспільства до інституту військової служби.

1. Значення психоемоційної реабілітації для кадрової безпеки сектору оборони.

Кадрова безпека в системі Збройних Сил України передбачає комплекс заходів, спрямованих на збереження, розвиток і ефективне використання людського потенціалу. Одним із її ключових напрямів є захист психологічного здоров’я військовослужбовців і ветеранів. Після повернення із зони бойових дій більшість воїнів стикаються з посттравматичними стресовими розладами (далі – ПТСР), емоційним вигоранням, порушеннями сну, тривожністю та депресивними станами. Без своєчасної підтримки це може призвести до соціальної ізоляції, втрати працездатності або навіть до суїцидальних випадків.

У цьому контексті психоемоційна реабілітація виступає не лише медичним чи психологічним процесом, а системним елементом національної безпеки. Вона дозволяє:

- зберегти кадровий потенціал та досвід бойових офіцерів і сержантів;
- запобігти втратам підготовлених кадрів через психологічні зриви;
- підтримати морально-психологічну стабільність у військових колективах;
- створити умови для повторного залучення ветеранів до військової або державної служби.

2. Нормативно-правові основи реабілітації ветеранів в Україні.

В Україні правові засади психоемоційної реабілітації та соціального захисту ветеранів визначено низкою нормативно-правових актів. Ключовими з них є:

- Закон України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту” (1993 р.), який встановлює основні права ветеранів на медичну, психологічну, професійну та соціальну реабілітацію.
- Закон України “Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні”, який передбачає створення мережі центрів психологічної допомоги та реабілітації для осіб, що отримали психічні травми внаслідок воєнних дій.
- Постанова Кабінету Міністрів України № 1043 від 12.10.2022 р. “Про затвердження Порядку надання психологічної допомоги військовослужбовцям, учасникам бойових дій та ветеранам”.
- Закон України “Про основи національного спротиву” (2021 р.), який розширює поняття реабілітації, включаючи психологічну адаптацію учасників територіальної оборони.
- Стратегія розвитку системи охорони психічного здоров’я в Україні до 2030 року, що орієнтує державні інституції на побудову міжвідомчої системи підтримки ветеранів.

Однак, попри наявність законодавчої бази, реальний рівень її виконання залишається недостатнімені Система психологічної реабілітації часто фрагментована, кадрово недоукомплектована, а програми допомоги – короткострокові та без чітких критеріїв ефективності.

3. Досвід НАТО у сфері психологічної підтримки військовослужбовців.

Держави-члени НАТО приділяють особливу увагу підтримці психічного здоров’я військових і ветеранів. У США, Великій Британії, Канаді, Німеччині та Польщі створені

мультидисциплінарні системи психологічного супроводу, які поєднують медичну, соціальну, освітню та родинну підтримку.

Ключові елементи досвіду НАТО, які на нашу думку, доцільно адаптувати в Україні:

- Програма раннього втручання (Early Intervention Program) – психологічна допомога одразу після бойових дій для попередження розвитку ПТСР.
- Підготовка командирів і сержантів до виявлення ознак психологічної дестабілізації серед підлеглих.
- Система “peer support” – підтримка “рівний-рівному”, коли ветерани допомагають побратимам через досвід власної адаптації.
- Військові госпіталі з відділеннями психосоціальної реабілітації, які працюють у партнерстві з громадськими організаціями.
- Інтеграція цифрових технологій (дистанційні консультації, мобільні додатки для моніторингу психологічного стану).

Україна поступово впроваджує ці підходи у військовій медицині, зокрема через розвиток проектів психосоціальної підтримки, створення центрів реабілітації ветеранів у партнерстві з міжнародними організаціями (СОТ, НАТО, Червоний Хрест, ПРООН).

4. Психоемоційна реабілітація як фактор професійного повернення та кадрової стабільності.

Психологічна реабілітація ветеранів безпосередньо пов’язана з кадровою безпекою. Вона знижує ризики деструктивних поведінкових проявів, зменшує рівень плинності кадрів, сприяє професійному відновленню військових.

Важливо, щоб система реабілітації мала комплексний характер і охоплювала:

1. Медичну реабілітацію (психотерапія, медикаментозне лікування, фізичне відновлення);
2. Психологічну допомогу (індивідуальні та групові консультації, когнітивно-поведінкова терапія, арт-терапія, програми стрес-менеджменту);
3. Соціальну адаптацію (професійне навчання, працевлаштування, робота з родинами ветеранів);
4. Освітню реінтеграцію (курси, програми лідерства, залучення до підготовки нових військових кадрів).

Успішна реабілітація дозволяє не лише зберегти здоров’я ветеранів, але й повернути їх до служби у якості інструкторів, психологів, викладачів або волонтерів, що підвищує кадрову стійкість системи оборони.

5. Виклики та проблеми реалізації державної політики реабілітації.

Попри позитивні тенденції, існує низка проблем, які знижують ефективність психоемоційної реабілітації:

- нестача кваліфікованих військових психологів і психотерапевтів;
- обмежене фінансування реабілітаційних програм;
- недостатня координація між Міністерством оборони України, Міністерством у справах ветеранів України, Міністерством охорони здоров’я України і місцевими органами влади;
- слабка інтеграція громадських ініціатив у державну систему підтримки;
- соціальні стереотипи, які заважають військовим звертатися по психологічну допомогу.

Важливо створити єдину державну систему психоемоційної реабілітації, що поєднуватиме медичну, психологічну та соціальну допомогу.

6. Роль профспілок і громадських організацій у забезпеченні реабілітації.

Сьогодні дедалі помітнішою стає роль ветеранських спілок і громадських об’єднань, які створюють центри психологічної підтримки, організовують програми спортивної та трудової реінтеграції, сприяють соціальній адаптації ветеранів. Вони виступають партнером держави у сфері кадрової безпеки, допомагають відновлювати довіру ветеранів до інституцій, формують спільноту взаємопідтримки.

Важливим є також посилення нормативного регулювання діяльності таких організацій, забезпечення їх доступу до державного фінансування та грантів міжнародних партнерів.

Зважаючи на викладене, можемо зробити наступні висновки:

1. Психоемоційна реабілітація ветеранів є системоутворюючим чинником кадрової безпеки у Збройних Силах України. Вона забезпечує стійкість військового середовища, відновлення людського потенціалу та формування культури психологічного добробуту.

2. Нормативно-правова база України створює основи для розвитку реабілітаційних механізмів, однак потребує подальшої гармонізації з практиками НАТО – зокрема, через створення інтегрованої системи моніторингу психологічного стану військовослужбовців.

3. Кадрова безпека напряму залежить від ефективності психологічної допомоги: кожен реабілітований ветеран – це не лише соціально захищена особа, а й носій досвіду, який може бути використаний для підготовки нових поколінь військових.

4. Розвиток партнерства між державою, громадськими організаціями та міжнародними структурами НАТО дозволить підвищити якість програм реабілітації, забезпечити сталість їх фінансування й посилити довіру до державної ветеранської політики.

5. Психоемоційна реабілітація має розглядатися не як післявоєнний етап, а як невід’ємна складова оборонної стратегії, що забезпечує стабільність особового складу, боєздатність Збройних Сил України та загальну кадрову безпеку держави.

Бутвін Борис Леонідович,
доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, доцент, доцент другої кафедри Другого навчально-наукового інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: yevgenkotukh@gmail.com

Котух Євген Володимирович,
доктор технічних наук, професор, професор другої кафедри Другого навчально-наукового інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: butvin_bl@ukr.net

Волков Олександр Віталійович
кандидат технічних наук, доцент, доцент другої кафедри Другого навчально-наукового інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: vola1@ukr.net

ПІДГОТОВКА ОПЕРАТОРІВ БПЛА ДЛЯ СИЛ БЕЗПІЛОТНИХ СИСТЕМ ЗСУ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО

Створення новітнього роду сил – Сил безпілотних систем (СБС) – вимагає запровадження єдиних стандартів підготовки операторів безпілотників. Президент України 25 червня 2024 року підписав указ про створення СБС, і відтоді безпілотні системи офіційно визначено окремим родом ЗСУ. Це унікальний крок, що має на меті наростити спроможності ЗСУ з використання повітряних, морських і наземних роботизованих систем та забезпечити готовність до їх ефективного бойового застосування. Одним із пріоритетних завдань нового роду військ є створення системи підготовки кадрів-операторів, яка поєднає напрацьований українськими воїнами бойовий досвід із найкращими практиками й стандартами НАТО. Командування СБС вже заявило про наміри максимально систематизувати навчання професійних пілотів дронів, об’єднавши зусилля з наявними цивільними школами операторів. Такий підхід дозволить накопичити й уніфікувати досвід, отриманий під час війни, і піднести рівень професійної підготовки на стандарт, сумісний із союзниками.

В основу навчально-тренувального циклу пропонується покласти вимоги НАТО щодо підготовки екіпажів безпілотних авіаційних систем з урахуванням парктичного досвіду ЗСУ. Альянс розробив керівництво ATP-3.3.7 (STANAG 4670), яке встановлює “широкі настанови з підготовки і перелік умінь, необхідних для експлуатації БпЛА у відповідних класах повітряного простору”, а також у складі об’єднаних сил. Цей стандарт визначає базову кваліфікацію оператора БпЛА (Basic UAS Qualification, BUQ) чотирьох рівнів і три рівні спільної/коаліційної кваліфікації за місією (Combined/Joint Mission Qualification, C/JMQ). Національні військові відомства країн НАТО домовилися прийняти ці настанови за основу підготовки операторів, адаптуючи деталі під конкретні типи і завдання безпілотників. Важливо, що дотримання єдиного стандарту спрощує взаємне визнання кваліфікації операторів між союзниками, підвищуючи інтероперабельність. Для України, яка інтегрує до своєї доктрини натовські принципи, впровадження такого стандарту означатиме вихід на новий рівень підготовки – зі спільною термінологією, зрозумілими критеріями та порівняними кваліфікаціями персоналу. Модель підготовки враховує класифікацію безпілотників за НАТО (класи I–III) та відповідну диференціацію програм навчання для різних категорій апаратів. НАТО поділяє безпілотні авіаційні системи на три класи: Class I – мікро/міні/малі дрони, Class II – середні тактичні системи, Class III – середньовисотні з великою тривалістю польоту (MALE) та висотні з великою тривалістю (HALE) апарати. Відповідно, базові кваліфікаційні рівні оператора співвідносяться з цими класами: оператори мікро- та міні-БпЛА класу I повинні мати BUQ рівня I, оператори більших малих БпЛА класу I – BUQ II, оператори тактичних БпЛА (Class II) – BUQ III, а екіпажі великих систем MALE/HALE (Class III) – найвищий BUQ IV. Ці рівні відображають поступове розширення знань і навичок: від простих операцій в межах прямої видимості на низьких висотах (рівень I) до впевненого виконання

польотів у будь-якому повітряному просторі за приладами (рівень IV). Вимоги кожного наступного рівня включають опанування всіх попередніх. Таким чином, програма навчання “нарощує” компетентність оператора залежно від класу апарату та складності завдань. Це узгоджується з принципом НАТО, за яким “оператори дронів малої дальності та висоти не потребують такого ж обсягу навчання, як екіпажі систем з міжконтинентальним радіусом дії”, щоб оптимізувати витрати та час підготовки. Наприклад, боєць, що керує простим квадрокоптером для розвідки на полі бою, не мусить проходити повний курс авіаційної науки, необхідний пілоту “Bayraktar” чи аналогічного великого БПЛА, – достатньо базових навичок керування, знань правил польотів у місцевому повітряному просторі та заходів безпеки. Натомість для операторів більш складних комплексів передбачено глибшу підготовку, ближчу за обсягом до підготовки пілотів пілотованої авіації.

Український бойовий досвід стає невід’ємною складовою навчального циклу, доповнюючи натовські стандарти практичними напрацюваннями війни. Вітчизняні сили оборони за час широкомасштабної війни набули унікального досвіду масового застосування дронів різних типів – від найпростіших мікро-БпЛА для тактичної розвідки й коригування вогню до складних ударних безпілотників оперативного рівня. Цей досвід диктує конкретні компетентності, які мають бути відображені у програмах підготовки. Зокрема, українські оператори відпрацювали методики повітряної розвідки й цілевказування у реальному бою, навчилися долати ворожі системи радіоелектронної боротьби, ефективно взаємодіяти з артилерією та піхотними підрозділами. Всі ці навички повинні бути включені до навчальних курсів як типові навчальні цілі для відповідних класів БпЛА. НАТОвські настанови наголошують, що національні програми слід постійно вдосконалювати з урахуванням нових даних доктрини і досвіду бойового застосування БпЛА. Україна вже ділиться здобутим бойовим досвідом з партнерами, зокрема у сфері боротьби з ворожими дронами. Таким чином, інтеграція українського досвіду дозволить збагатити стандартизований курс підготовки реальними кейсами і тактиками, підвищивши його ефективність. Це відповідає й меті створення СБС – “сприяти накопиченню та обміну досвідом, а також відкрити нові можливості у застосуванні безпілотників”.

Запропонований навчально-тренувальний цикл охоплює весь спектр підготовки – від теоретичних основ до допуску в бойові операції – і визначає чіткі етапи й критерії прогресу. На першому етапі базова підготовка забезпечує фундаментальні знання з авіації та експлуатації безпілотників. Всі оператори, незалежно від майбутньої спеціалізації, повинні оволодіти основами метеорології, аеродинаміки, конструкції БпЛА, принципами зв’язку і управління, навігаційними правилами та авіаційною безпекою. Особлива увага приділяється правилам виконання польотів за умов Visual Flight Rules (VFR) у різних класах повітряного простору – спершу в нескладних умовах (нижчий повітряний простір поза зонами цивільної авіації), а з підвищенням рівня – і в більш завантаженому повітряному середовищі. Операторів також навчають принципам роботи з наземною станцією управління та підтримання ситуаційної обізнаності лише за інструментальними засобами, без фізичних відчуттів польоту – адже це специфічний виклик для екіпажів БпЛА. Обов’язковими навчальними цілями на початковому рівні є відпрацювання дій у нештатних ситуаціях: втрата зв’язку, відмова систем, екстрена посадка тощо – оператор має “впевнено і точно реагувати на аварійні ситуації” щоб гарантувати безпеку польоту. По завершенні базового курсу здійснюється перевірка знань (іспит) та практичних навичок, після чого присвоюється початкова кваліфікація (наприклад, BUQ I для міні-БпЛА). Ця кваліфікація визначає початковий рівень допуску до операцій: випускник може виконувати обмежені завдання під наглядом інструктора або досвідченого командира, переважно в простих умовах повітряної обстановки (наприклад, польоти малого радіусу на малій висоті в зоні ведення бойових дій, поза контрольованим цивільним повітряним рухом).

Далі йде поглиблена спеціалізована підготовка залежно від того, з якою категорією безпілотників працюватиме оператор. Для мікро/міні-БпЛА (Class I) це може бути короткий інтенсивний курс, орієнтований на тактику ближньої повітряної розвідки, коригування вогню артилерії, а також на використання БпЛА як ударних засобів малої дальності (FPV-дрони

тощо). Тут поглиблюються навички пілотування в складних польових умовах – наприклад, укритий зліт і посадка, польоти на гранично малих висотах, обхід перешкод – і акцентується взаємодія в складі малих підрозділів. Для тактичних БпЛА (Class II) програма вже значно ширша: додається навчання польотам на більшу дальність і висоту, основи аеронавігації за картами і приладами, робота з повітряними координаторами. Оператор такого комплексу мусить розуміти структуру повітряного простору, читати авіаційні карти і знати правила перетину різних зон (ICAO клас D тощо), адже тактичні безпілотники можуть діяти поблизу зон цивільної авіації чи в єдиному повітряному просторі операції. Окрім того, навчальні цілі включають опанування процедур взаємодії зі штабами – робота з бойовим розпорядженням на авіаційну підтримку (Air Tasking Order) та зведеним планом використання повітряного простору (Airspace Control Order). Значна увага приділяється плануванню місії: оператор вчиться готувати маршрут польоту, враховувати запас пального/заряду, характеристики сенсорів та озброєння на борту, прогнозувати ризики (противник, погода). На тренажерах і в польоті відпрацьовується групова робота екіпажу – наприклад, взаємодія між пілотом БпЛА і оператором корисного навантаження (камери, лазерного далекоміра тощо), радіообмін за стандартизованими фразами, передача цілі іншим засобам ураження. Після цього етапу проводиться сертифікація на рівень BUQ III (для класу II) або BUQ II (для оператора малого дрона класу I, якщо він до того мав лише перший рівень). Ця сертифікація розширює рівень допуску: військовослужбовець отримує право самостійно виконувати визначений перелік місій своїм БпЛА у складі підрозділу, в тому числі бойові вильоти вдень і вночі, за певних погодних умов, у межах наданого сектору або зони відповідальності.

Нарешті, вища кваліфікація передбачена для операторів великих безпілотних авіаційних комплексів MALE/HALE (Class III), які здатні виконувати стратегічні завдання. Тут навчально-тренувальний цикл максимально наближений до підготовки військових льотчиків. Курс охоплює правила польотів за приладами (IFR) у всіх класах повітряного простору, навігацію за маршрутом на великих відстанях (у тому числі із застосуванням супутникових систем GPS), польоти на крейсерських ешелонах високо над землею та вміле заходження на ціль з великих висот. Оператори опановують роботу в складі розширеного екіпажу: наприклад, окрема команда виконує запуск/посадку (Launch & Recovery Element), а інша – веде апарат у зоні операції (Mission Control). Для озброєних дронів (ударних, “Strike/Combat UAS”) додаються вимоги щодо підготовки до застосування авіаційних засобів ураження: знання заходів безпеки при роботі з боєприпасами, алгоритми отримання дозволу на удар, навички оцінки ураження цілі тощо. Під час навчання широко використовуються високореалістичні тренажери – це обов’язково, адже політ таких апаратів дорогий і їх мало, тож відпрацювання нештатних ситуацій (відмова двигуна, обрив зв’язку в стратосфері, потрапляння під дію ППО) проводиться у симуляторі. На цьому рівні також моделюються спільні місії: інтеграція великого БпЛА в єдине інформаційне поле з авіацією і ППО, координація із наземними силами, багатоступенева передача розвідданих. Після завершення навчання проводиться комплексний іспит – теоретичний (за стандартами авіаційних правил і керівництв НАТО) і практичний (тренаж та реальний політ). Екіпажу присвоюється BUQ IV і відповідна місійна кваліфікація (C/JMQ рівня B чи C – для розвідувальної або ударної платформи). Це найвищий допуск до операцій: оператор(и) можуть здійснювати польоти в будь-якому повітряному просторі (у тому числі міжнародному), координуватися з підрозділами інших родів сил та сил партнерів, виконувати стратегічні завдання командування.

Невід’ємним елементом стандартизованої підготовки є використання сучасних тренажерів і симуляторів. Як зазначалося, без цього неможливо якісно навчити персонал управлінню складними безпілотниками, не ризикуючи дорогою технікою та життям людей. У структурі СБС вже робляться кроки до впровадження симуляторів – наприклад, у липні 2024 року у Львові відкрито рекрутинговий центр, обладнаний тренажерами БпЛА, щоб кандидати могли на практиці ознайомитися з управлінням безпілотниками. Для базового рівня підготовки можуть застосовуватися відносно прості симулятори (комп’ютерні програми, VR-системи) для відпрацювання основних навичок пілотування і орієнтування. Натомість для тактичних і оперативних комплексів потрібні багатофункціональні тренажери, які

відтворюють кабіну наземної станції управління, реалістичні польотні характеристики та сценарії бойового застосування. Стандарти НАТО передбачають оптимальне використання тренажерів з огляду на високу вартість навчання на реальних системах. Таким чином, Україні доцільно інвестувати в створення лінійки симуляторів для різних класів БПЛА – від навчальних стендів для квадрокоптерів до повномасштабних комплексів для MALE/HALE-дронів. Це не тільки здешевить і прискорить підготовку, а й дозволить відпрацьовувати нестандартні ситуації, небезпечні або складні для реального польоту (наприклад, відмова двигуна на висоті, вплив погодних умов, протидія РЕБ тощо) в безпечному віртуальному середовищі.

Окремо визначаються стандарти оцінювання і сертифікації операторів на кожному етапі. Щоб забезпечити єдиний підхід, запроваджується типовий перелік навчальних досягнень, яких має продемонструвати кандидат. НАТО розробило детальні таблиці перевірочних завдань для кожного класу БпЛА та рівня BUQ – від виконання базових маневрів і процедур передполітної підготовки до складних сценаріїв управління в повітрі. На основі цих стандартів в українській програмі будуть визначені типові навчальні цілі (Performance Objectives) та критерії їх досягнення. Наприклад, для оператора міні-БпЛА однією з цілей може бути “вміти провести розвідку визначеного району та передати координати цілі артилерії”, і критерієм оцінки буде точність і швидкість передачі даних. Для оператора MALE-дрона – “здатність виконати політ за планом через контрольований цивільний простір”, де критерієм стане дотримання правил зв’язку з диспетчером і коридору польоту. Оцінювання здійснюється як теоретичними тестами, що перевіряють знання авіаційних правил, технічних характеристик, принципів роботи систем, так і практичними іспитами – на тренажері та/або у реальному польоті. При цьому вводяться єдині стандарти успішності: наприклад, мінімально допустимий бал за тест, перелік обов’язкових маневрів і процедур, які кандидат має виконати без помилок, тощо. До складу екзаменаційних комісій варто включати досвідчених інструкторів СБС, які пройшли підготовку за стандартами НАТО, а також за можливості – представників від партнерів по Альянсу для незалежного моніторингу якості (особливо на вищих рівнях кваліфікації). Сертифікованим операторам видається документ про присвоєння кваліфікації, який визнається в межах ЗСУ, а згодом, імовірно, і країнами-партнерами (за умови повної відповідності стандартам). Такий підхід підвищить довіру до підготовки українських операторів і полегшить їх участь у спільних багатонаціональних операціях.

Інтеграція стандартизованих програм підготовки операторів БПЛА у структуру Сил безпілотних систем є виправданою та необхідною. По-перше, це відповідає заявленій місії СБС – стати центром експертизи і розвитку безпілотних технологій в армії, забезпечити “системну підготовку фахівців нового роду військ”. Зосередження навчальних програм у межах окремого роду сил дозволяє уникнути дублювання та різнорівневої підготовки у різних структурах (раніше навчання операторів здійснювали окремо Сухопутні війська, розвідка, артилерія тощо). Натомість тепер буде єдина шкала кваліфікацій і єдині критерії, що спрощує управління персоналом: командир СБС чітко знатиме, який рівень підготовки має той чи інший оператор і до яких завдань його можна залучати. По-друге, інтегровані програми сприятимуть накопиченню досвіду всередині СБС. Інструктори і випускники курсів постійно повертатимуть зворотній зв’язок, на основі чого програми будуть оновлюватись – як того вимагає підхід НАТО до гнучкого розвитку навчальних стандартів. По-третє, це посилить боєздатність ЗСУ вже у короткостроковій перспективі: стандартизована підготовка значно збільшує ефективність застосування дронів на полі бою. Добре навчені оператори швидше та точніше виявляють цілі, рідше втрачають апарати через помилки, краще використовують можливості техніки. І по-четверте, така уніфікована система навчання спростить кооперацію з союзниками. Українські безпілотні підрозділи, підготовлені за натовськими вимогами, легше інтегрувати у спільні операції, вони говорять “однією мовою” з іноземними колегами щодо тактики і процедур.

Отже, стандартизована підготовка операторів БПЛА/БПАК для СБС – це стратегічна необхідність, яка поєднує бойовий досвід України з вимогами НАТО, класифікує навчання за класами дронів і рівнями компетентності, визначає спільні цілі, етапи і критерії навчання.

Запропонована модель навчально-тренувального циклу передбачає прогресивне зростання кваліфікації (BUQ I–IV) залежно від класу платформи, впровадження сучасних тренажерів та чіткі стандарти оцінювання. Її реалізація у рамках Сил безпілотних систем ЗСУ, створених указом Президента як окремий рід сил, дозволить сформувати професійні кадри для ведення сучасної війни дронами. Це обґрунтований крок, що підвищить взаємосумісність з НАТО та забезпечить Україні випереджальне позиціонування у сфері військових безпілотних технологій – “на крок попереду”, як гласить гасло СБС. Спираючись на союзницькі стандарти і власний бойовий досвід, українські Сили безпілотних систем здатні створити еталонну систему підготовки операторів, яка стане запорукою успіху безпілотників на полі бою.

Рябовол Лілія Тарасівна,
доктор педагогічних наук, професор Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: lryabovol8@gmail.com

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: РИЗИКИ, ЕТИКА

Штучний інтелект (ШІ) розвивається надзвичайно швидко. У сучасному світі технології ШІ використовуються для розпізнавання мови, біометричної автентифікації, навігаційних систем, транспортування і контролю за дорожнім рухом, менеджменту, виробництва, управління ланцюгами постачання, збору даних і контролю за цільовим онлайн-маркетингом. Як зазначено в Рекомендаціях щодо ШІ (Recommendation of the Council on Artificial Intelligence), прийнятих Радою ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку / Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) 22 травня 2019 року (Рекомендації Ради ОЕСР щодо ШІ), ШІ “має всеосяжні, далекосяжні та глобальні наслідки, які трансформують суспільства, економічні сектори та сферу праці, і, ймовірно, буде робити це все більше в майбутньому”.

У міжнародних та вітчизняних документах ШІ визначено як: технологічні системи, здатні обробляти дані та інформацію у спосіб, що нагадує розумну поведінку та включає міркування, навчання, розпізнання, прогнозування, планування і контроль, що здійснюється з певним рівнем автономності через моделі та алгоритми отримання/ вироблення знань, використання даних і розрахунку кореляційних залежностей, та передбачає отримання результатів у формі прогнозної оцінки і прийняття рішень у матеріальному й віртуальному середовищах (п. 2, Рекомендації щодо етики штучного інтелекту ЮНЕСКО від 23 листопада 2021 року); “система ШІ – машинна система, яка з явними або неявними цілями визначає на основі вхідних даних, які вона отримує, як генерувати вихідні дані, такі як прогнози, контент, рекомендації або рішення, що можуть впливати на фізичне або віртуальне середовище” (ст. 2, Рамкова Конвенція Ради Європи зі ШІ, прав людини, демократії та верховенства права); “організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань” (Концепція розвитку ШІ в Україні).

Вчені тлумачать ШІ як: властивість автоматичних систем брати на себе окремі функції інтелекту людини, наприклад, вибирати й ухвалювати оптимальні рішення на основі раніше одержаного досвіду й раціонального аналізу зовнішніх дій; здатність інженерної системи обробляти, застосовувати й удосконалювати здобуті знання та вміння (А. Коломієць, О. Кушнір); сучасну область науки і технології, яка займається розробленням машин і систем, що демонструють інтелектуальні здібності, подібні до тих, які властиві людському інтелекту; технологію, що створює системи, здатні аналізувати дані, вчитися на досвіді, приймати рішення та виконувати завдання (О. Назаренко) тощо.

Отже, технології ШІ ґрунтуються на системах і програмному забезпеченні, що дозволяє виконувати завдання, які зазвичай передбачають і вимагають проведення людиною інтелектуальної діяльності, як-от: освіта й навчання, сприйняття та розпізнавання образів, розуміння мови, планування, прийняття рішень, адаптація до нових ситуацій тощо. Відповідними складниками ШІ є машинне навчання (ML), нейронні мережі, глибинне навчання, обробка природних мов (NLP), експертні системи. Системи/ технології ШІ здатні виконувати завдання, які раніше могли виконувати тільки живі істоти або тільки людина. Ці особливості, як зазначено в Рекомендаціях щодо етики ШІ ЮНЕСКО 2021 (п. 2), зумовили нову роль інтелектуальних систем в повсякденному житті людини і суспільства, а також в їх взаємовідносинах з навколишнім середовищем та екосистемами, відкривши нові можливості для розвитку й розширення уявлень про світ і себе самих, критичного осмислення інформації, одержаної зі ЗМІ та інших джерел, розвитку вмінь приймати рішення.

Стрімкий розвиток цих технологій дає змогу поступово адаптувати їх і до потреб у сфері судочинства, правоохоронної діяльності, національної безпеки та оборони. У звіті НАТО (NATO Science & Technology Organization) “Тенденції у науці й технологіях: 2020-2040” (“Science & Technology Trends 2020-2040”) ШІ віднесено до напрямів розвитку науки і технологій, які потенційно матимуть вплив на розвиток колективної безпеки й оборони.

Перевагами ШІ є те, що він здатний: працювати з певним рівнем автономності, без постійного контролю людини (наприклад, автономні/ безпілотні транспортні засоби); обробляти й аналізувати великі обсяги інформації, при цьому, знаходити закономірності та зв’язки, які людина може не помітити; навчатися та адаптувати свої алгоритми для покращення результатів. Таким чином, технології ШІ спрямовані на полегшення повсякденної праці людини, загалом на прогресивний розвиток суспільства. Власне, на це акцентовано в Рекомендаціях Ради ОЕСР щодо ШІ, разом з тим, визнано, що такі перетворення можуть мати різні наслідки всередині та між суспільствами й економіками, зокрема щодо економічних змін, конкуренції, змін на ринку праці, нерівності та наслідків для демократії і прав людини, конфіденційності і захисту даних, цифрової безпеки.

Розвиток систем на основі ШІ порушує етичні питання нового типу, зумовлені впливом ШІ на процеси прийняття рішень, проблему зайнятості та ринок праці, взаємодію між людьми в суспільстві, медицину, освіту, засоби та доступ до інформації. Етичні питання виникають також у зв’язку з необхідністю запобігання цифровій нерівності, гарантування захисту персональних даних, навколишнього середовища, забезпечення верховенства права, правопорядку та безпеки, поваги до демократії, прав людини і основних свобод, зокрема свободи вираження думок, недоторканності приватного життя. Використання ШІ також актуалізує питання запобігання дискримінації, адже, алгоритми ШІ здатні відтворювати упереджене ставлення (за ознакою статі, етнічної приналежності, віку тощо), посилюючи вже існуючі форми дискримінації, забобони та стереотипні уявлення щодо самобутності. Наразі у світі відбуваються зміни у ставленні до ШІ та новітніх технологій загалом – від ейфорії та ентузіазму до занепокоєння. У довгостроковій перспективі ШІ зможе змагатися з людиною в її здатності оцінювати свій досвід і самостійно діяти, що актуалізує питання самоусвідомлення та самопізнання людини, її взаємодії з соціумом, культурним оточенням і природою, а також питання автономії, свободи дій, цінності та гідності людини (п. 2, Рекомендації ЮНЕСКО 2021).

На Європейській регіональній конференції “Штучний інтелект для доступності інформації” (European Regional Artificial Intelligence for Information Accessibility (AI4IA) Conference), що проводилася 27 вересня 2024 року було акцентовано на зростання обсягу дезінформації з використання ШІ. Під час повномасштабної збройної агресії рф новим викликом для України стали дезінформаційні кампанії з боку рф з метою впливу на політику, антиукраїнської пропаганди, маніпулювання суспільною думкою. Негативний вплив на демократичне суспільство та приватну сферу людини зокрема здійснюють дипфейки (метод синтезу зображення та голосу), що можуть використовуватися для дискредитації та приниження честі й гідності людини. Негативними є також “ШІ-галюцинації”, адже часто ШІ генерує відповідь на запит, яка містить неправдиву або оманливу інформацію, однак, подану як факт, при цьому, перевіряти твердження, сформовані ШІ, вміють лише фахівці з медіаграмотності. Відтак, використання ШІ широкими верствами населення вимагає суттєвого підвищення рівня ШІ-грамотності як частини загальної цифрової грамотності.

Питання викликів і загроз, пов’язаних із широким застосуванням ШІ, є надзвичайно актуальним. Перелік ризиків, запобіганню яких має приділятися особлива увага, визначено у Міжнародних керівних принципах для організацій з розробки передових систем ШІ (The International Guiding Principles for Organizations Developing Advanced AI Systems) та в Кодексі поведінки для організацій з розробки передових систем ШІ (The International Code of Conduct for Organizations Developing Advanced AI Systems), що були прийняті під час Хіросімського процесу зі ШІ (The G7 Hiroshima Artificial Intelligence Process) та опубліковані 30 жовтня 2023 року. Йдеться про: хімічні, біологічні, радіологічні та ядерні ризики (способи, якими передові системи ШІ можуть знизити бар’єри для входу, в тому числі для недержавних суб’єктів, з

метою розробки, придбання/ використання зброї); атакувальні кіберспроможності (способи, якими системи ШІ можуть сприяти виявленню або використанню вразливостей); ризики для здоров'я та/або безпеки, в тому числі наслідки взаємодії систем та використання інструментів, включаючи здатність контролювати фізичні системи та втручатися в критично важливу інфраструктуру; ризики, пов'язані із "самовідтворенням" моделей ШІ (створенням копій самих себе або навчання інших моделей); соціальні ризики (спричинення шкідливих упереджень і дискримінації окремих осіб/ спільнот, порушення чинних норм права, у тому числі щодо конфіденційності і захисту даних); загрози демократичним цінностям і правам людини, у тому числі щодо дезінформації або порушення недоторканності приватного життя; ризик того, що певна подія може призвести до ланцюгової реакції зі значними негативними наслідками, які можуть вплинути на ціле місто, сферу діяльності або громаду.

Пропонуємо розглядати ризики (виклики та загрози) на загальному і конкретному рівнях. Щодо загального рівня, це – виклики й загрози переважно етичного характеру, які ШІ може спричиняти незалежно від сфери, в якій застосовується, а саме: прийняття ШІ рішень, які відображають упередження в алгоритмах, якщо упередженими були дані, що ним оброблялися; настання негативних наслідків, зумовлених недостанім рівнем забезпечення безпеки й контролю над складними системами ШІ; можливі втручання ШІ в сферу приватності особи, загрози для захисту конфіденційної інформації, зумовлені накопиченням та обробкою за допомогою ШІ великих обсягів особистих даних.

Виклики й загрози на конкретному рівні зумовлюються специфікою галузі, в якій застосується ШІ. Так, застосування технологій ШІ у військовій сфері надає широкий спектр можливостей та має низку переваг, зокрема: дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень на полі бою, поглибити розуміння поля бою, забезпечити перевагу, адаптивність планування сил та підвищити точність і швидкість прийняття рішень, зокрема щодо виявлення, ідентифікації, оцінки загроз та реагування на них; дає змогу розробляти БпЛА, антидронові рушниці, системи управління боєм, тренувальні модулі, системи кібербезпеки; уможливлює розробку новітнього озброєння, впровадження автономних систем озброєнь (АСО – бойові системи, здатні самостійно ідентифікувати та вражати ціль) та летальних автономних систем озброєнь (ЛАСО – системи зброї, які можуть виявляти, визначати цілі та атакувати їх без прямої участі людини у прийнятті рішення про момент та об'єкт атаки) (Ю. Коваленко, М. Войнов). Разом з тим, використання ШІ у військових цілях викликає і певні занепокоєння, зокрема етичні, особливо щодо використання ЛАСО. Наразі відповіді потребують такі питання: чи може ШІ приймати рішення про застосування сили; хто буде нести відповідальність за такі рішення; чи існують запобіжники щодо помилкової ідентифікації цілей, упередженості чи непрозорості алгоритмів?

На усунення потенційних ризиків необхідно, щоб використання ШІ у військовій сфері ґрунтувалося на таких принципах: відповідальність (ШІ має використовуватися з дотриманням норм міжнародного гуманітарного права та прав людини); контроль, прозорість та підзвітність (справедливість та підзвітність при використанні технологій ШІ); забезпечення розуміння логіки прийняття рішення системою, що використовує технології ШІ, а також забезпечення балансу між прозорістю та конфіденційністю; пропорційність (забезпечення при використанні ШІ балансу між інтересами національної безпеки та оборони, і правами людини); безпека та надійність (здатність систем ШІ виявляти та усувати помилки, а також захищеність від несанкціонованого доступу, кібератак, стороннього впливу); захист цивільного населення (системи ШІ у військовій справі повинні бути налаштовані на мінімізацію жертв серед цивільного населення та запобігання непередбачуваним наслідкам для цієї категорії осіб); етичні міркування (конфіденційність та безпека, справедливість та вплив на цивільне населення, відповідальність при розробці та застосуванні військового ШІ).

Специфічні виклики й загрози, пов'язані із застосування ШІ, можуть виникати і в галузі освітньої та наукової діяльності, у тому числі у військовій сфері. Так, із застосуванням ШІ пов'язується значне поширення недостатньо якісного контенту, зниження рівня у здобувачів освіти, як користувачів ШІ, креативності, творчості тощо. Окрім необхідності захисту конфіденційної інформації про учасників освітнього процесу, відповідні ризики

зумовлюються також порушеннями академічної доброчесності. В Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки прямо зазначено, що в період перенасичення інформаційними ресурсами, розвитку інформаційних технологій, доступу до значної кількості джерел інформації, проблема дотримання принципів академічної доброчесності у сфері вищої освіти надзвичайно масштабована.

ШІ – потужний інструмент, який відкриває нові можливості для людини, допомагає вирішувати проблеми, робить життя більш зручним і комфортним. Технології ШІ можуть застосовуватися як у мирному житті, так і у військовій справі, що особливо важливо для України в контексті протистояння повномасштабній збройній агресії рф. Разом з тим, ці технології спричиняють певні виклики і загрози, відтак, вимагають відповідального підходу до їх розробки й використання. Важливим у цьому контексті є забезпечення належного правового регулювання ШІ.

Цицюра Володимир Іванович,
полковник юстиції, заступник начальника Управління розвитку військової юстиції та взаємодії з правоохоронними органами Головного управління військової юстиції Міністерства оборони України
e-mail: vova0679@i.ua

СПІВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ “ВОЄННИЙ СТАН” ТА “СТАН ВІЙНИ” ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

Поняття “воєнний стан” та “стан війни” тісно пов’язані, однак вони мають різні правові основи та регулюються різними нормативними актами.

Воєнний стан – це внутрішньодержавний правовий режим, який займає особливе місце в системі адміністративно-правових режимів, оскільки є ключовим інструментом держави для забезпечення національної безпеки та відсічі збройній агресії. Він покликаний забезпечити ефективне державне управління в надзвичайних умовах, коли традиційні правові інструменти виявляються недостатніми, а також виступає як особливий правовий режим, що запроваджується у відповідь на загрозу територіальній цілісності держави.

Правовий режим воєнного стану в Україні характеризується достатньою нормативною урегульованістю оскільки регулюється Конституцією України, Законом України “Про правовий режим воєнного стану” та низкою інших нормативно-правових актів.

Воєнний стан згідно законодавства України − це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії, загрози нападу чи небезпеки державній незалежності, під час якого можуть тимчасово обмежуватися конституційні права і свободи громадян та юридичних осіб, а також накладатися додаткові обов’язки. При цьому велика частина повноважень державних органів влади переходить саме до військового командування та військових адміністрацій. Водночас, порівняно з іншими особливими правовими режимами, такими як надзвичайний стан або режим зони надзвичайної екологічної ситуації, воєнний стан все таки потребує чіткого законодавчого визначення мети, підстав та умов його уведення, а також продовження.

На відміну від воєнного стану, стан війни – це категорія міжнародного права. Це стан, який виникає між державами, коли одна з них оголошує війну іншій або починає збройну агресію. В українському законодавстві немає чіткого визначення “стану війни”, але про нього згадується в окремих нормативно-правових актах, зокрема, в Конституції України та Законі “Про оборону України”. Також потрібно зазначити, що оголошення стану війни не є обов’язковим для застосування міжнародного гуманітарного права чи реалізації національних оборонних механізмів. Таким чином, питання доцільності правового регулювання оголошення стану війни на сучасному етапі залишається дискусійним. Зважаючи на те, що фактичний збройний конфлікт уже має місце, а правовий режим воєнного стану забезпечує необхідні механізми державної оборони та управління, формалізація стану війни не є критично необхідною умовою для реалізації відповідних функцій держави. Водночас, в умовах відсутності чіткого нормативного визначення та правових наслідків оголошення стану війни, ця категорія дедалі частіше набуває рис політичної та декларативної заяви, яка реалізується через публічні звернення вищих посадових осіб або представницьких органів державної влади. Така трансформація свідчить про поступове зміщення акценту з формалізованої юридичної процедури на публічно-правову практику вираження офіційної позиції держави в умовах міжнародного збройного конфлікту.

Оголошення стану війни фактично є дипломатичною та юридичною процедурою, яка офіційно фіксує початок збройного конфлікту між державами. На відміну від воєнного стану, який регулює внутрішні відносини, стан війни визначає правила взаємодії між державами-супротивниками, зокрема, згідно з міжнародним гуманітарним правом (наприклад, щодо поводження з військовополоненими). Крім того, в умовах сучасного збройної агресії проти України оголошення стану війни не породжує додаткових правових інструментів для

внутрішнього правопорядку. Обмеження конституційних прав і свобод громадян допускається виключно в умовах воєнного чи надзвичайного стану відповідно до статті 64 Конституції України, тоді як формальне оголошення стану війни не є підставою для запровадження таких обмежень.

Отже, в умовах сучасної збройної агресії з боку рф проти України, державна практика та правове регулювання в Україні свідчать про відхід від формалізованої процедури оголошення стану війни на користь механізму правового реагування, основою якого є саме воєнний стан, в тому числі, мобілізація та міжнародно визнана кваліфікація ситуації саме як збройного конфлікту.

Взаємозв’язок понять “воєнний стан” і “стан війни” ґрунтується на їх приналежності до категорій, що регулюють функціонування держави в умовах збройної агресії або воєнного конфлікту. Крім цього зазначені поняття пов’язані між собою як у змістовому, так і в часовому вимірі, проте лише воєнний стан є юридично оформленим режимом з чітко визначеним змістом, тоді як “стан війни” потребує або нормативної конкретизації, або перегляду доцільності його застосування в національному законодавстві України.

Об’єднуючим чинником для понять “воєнний стан” і “стан війни” є збройний конфлікт як комплексне політичне, соціальне і правове явище, що створює загрозу для суверенітету, територіальної цілісності та безпеки держави. Ці поняття фіксують різні аспекти реагування держави на збройну агресію: “стан війни” – як міжнародно-правовий акт припинення миру між державами; “воєнний стан” – як внутрішній правовий режим, що регулює функціонування державних інституцій в умовах воєнного стану. В основі кожного з цих понять лежить потреба держави в захисті держави від збройного нападу та відновленні ефективного контролю над своєю територією.

З огляду на це, виникає об’єктивна необхідність внесення змін до чинного законодавства України на всіх рівнях – від Конституції України до підзаконних нормативно-правових актів. Такі зміни мають бути спрямовані на узгодження дефініцій, встановлення мети, умов та підстав для введення воєнного стану, а також уніфікацію юридичних конструкцій, які застосовуються для регулювання правовідносин в умовах збройної агресії. Забезпечення єдиного підходу до ключових понять дозволить підвищити рівень правової визначеності та ефективність реагування держави на загрози воєнного характеру.

На сьогодні питання щодо внесення змін до Конституції України не розглядається, оскільки відповідно до частини другої статті 157 Основного Закону України внесення змін до Конституції забороняється у період дії правового режиму воєнного або надзвичайного стану. Таким чином, будь-які ініціативи щодо перегляду положень Конституції можуть бути реалізовані лише після завершення воєнного стану та повернення держави до режиму мирного функціонування.

Потрібно також зазначити, що поняття “воєнний стан” наведене у двох законах – в Законі України “Про оборону України” (ст. 1) і в Законі України “Про правовий режим воєнного стану” (ст. 1). Аналіз визначень наведених у вказаних законодавчих актах свідчить, що визначення, наведене у Законі України “Про правовий режим воєнного стану” є дещо ширшим, оскільки охоплює більше суб’єктів, які наділяються відповідними повноваженнями (військові адміністрації) та передбачає ширший перелік випадків, для яких надаються такі повноваження (для відсічі збройної агресії, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності). З метою уникнення правових колізій та підвищення якості національного законодавства, доцільно виключити відповідне визначення із Закону України “Про оборону України”, включивши до нього відсильну норму на статтю 1 Закону України “Про правовий режим воєнного стану”.

В українському законодавстві також відсутня стаття, яка б визначала мету, умови або підстави для введення правового режиму воєнного стану. Тому рекомендовано внести відповідні зміни до Закону України “Про правовий режим воєнного стану” шляхом доповнення його окремими статтями (статтею) аналогічно тому, як це визначено Законами України “Про правовий режим надзвичайного стану” та “Про зону надзвичайної екологічної ситуації”.

З метою вдосконалення діючого Закону України “Про правовий режим воєнного стану” також пропонується:

внести зміни в яких чітко визначити:

виключний перелік обмежень, які можуть бути застосовані в умовах воєнного стану. При цьому для кожного обмеження (комендантська година, обмеження пересування, заборона масових зібрань тощо) необхідно: встановити конкретні умови та підстави для його запровадження (наприклад, рівень загрози, інтенсивність бойових дій); визначити межі та тривалість дії обмеження; передбачити обов’язок обґрунтування його необхідності та пропорційності; визначити механізми публікації та інформування населення про запроваджені обмеження; передбачити процедуру оскарження рішень дій (бездіяльності) про запровадження обмежень в адміністративному та судовому порядку;

чіткі механізми взаємодії та координації між військовим командуванням, центральними органами виконавчої влади та військовими адміністраціями на всіх рівнях, наприклад, через створення єдиних кризових штабів з чітко визначеними функціями;

процедури формування, функціонування та припинення повноважень військових адміністрацій, а також передачі повноважень після завершення воєнного стану до новообраних органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади.

2) доповнити нормами стосовно:

запровадження обов’язкового періодичного проведення перегляду (наприклад, раз на 3-6 місяців) доцільності продовження дії запроваджених обмежень з боку відповідних державних органів влади (військових адміністрацій, Генерального штабу Збройних Сил України, Верховної Ради України) із публічним обґрунтуванням;

чіткого розмежування повноважень різних державних органів влади та органів місцевого самоврядування для уникнення дублювання;

чіткого розмежування сфери відповідальності (наприклад, оборона – військове командування, військові адміністрації; життєзабезпечення та соціальні послуги – органи місцевого самоврядування; за координацію – військові адміністрації).

У чинній редакції Кримінального кодексу України паралельно використовуються різні мовні конструкції, зокрема: “в умовах воєнного стану” та “під час дії воєнного стану”. У зв’язку з цим доцільним є приведення положень Кримінального кодексу України у відповідність до єдиної термінологічної конструкції та замінити словосполучення “в умовах воєнного стану” на словосполучення “під час дії правового режиму воєнного стану”. Аналогічно Кримінальному кодексу України, такі зміни необхідно внести в усі інші нормативно-правові акти, в яких використовується словосполучення “в умовах воєнного стану”.

Стан війни на сьогодні, не є обов’язковою передумовою для настання правових наслідків, пов’язаних із веденням збройного конфлікту. Його оголошення має насамперед дипломатичний характер і виступає формальною процедурою, що підтверджує припинення стану миру між державами. Водночас відповідно до положень Женевських конвенцій 1949 року, міжнародне гуманітарне право починає діяти з моменту фактичного виникнення збройного конфлікту – незалежно від того, чи було його сторонами визнано, чи оголошено стан війни. Більше того, в умовах сучасних гібридних війн, де агресія може набувати нетрадиційних форм формальне оголошення стану війни втрачає своє прикладне значення. Зокрема, в Україні стан війни не був оголошений ані у 2014 році під час анексії АР Крим, ані у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення, однак введення воєнного стану і міжнародне визнання ситуації як збройного конфлікту мають повний обсяг юридичних наслідків. В науковій і практичній площині лишається дискусійним питання доцільності використання поняття “стан війни” у правовому полі. Його наявність у законодавстві України, особливо без нормативного визначення і без чіткого юридичного механізму реалізації, створює лише додаткову термінологічну плутанину, тому доцільно переглянути роль поняття “стан війни” у внутрішньому правопорядку та зосередитися на тих категоріях, які мають безпосередню правозастосовну ефективність.

Зазначені зміни в законодавство України спрямовані саме на уніфікацію правових дефініцій, підвищення правової визначеності та ефективності правозастосування в умовах збройного конфлікту.

Коробчинський Максим Володимирович,
доктор технічних наук, професор, начальник другої кафедри Другого навчально-наукового інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: maks_kor@ukr.net

Паршуков Святослав Станіславович,
кандидат технічних наук, викладач другої кафедри Другого навчально-наукового інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: sv10ps@gmail.com

Чумак Олександр Ілліч,
кандидат технічних наук, доцент, начальник Другого навчально-наукового інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: ch_a_i@ukr.net

ФОРМУВАННЯ МОДУЛЬНИХ АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНТЕРЕСАХ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

В умовах інтенсивного інформаційного обміну, гібридних загроз і швидкоплинної оперативної обстановки структурні підрозділи органів сектору безпеки і оборони України потребують ефективних механізмів для оперативного збору, обробки та аналізу великих масивів даних із різнорідних джерел. Це зумовлює необхідність впровадження локальних аналітичних систем, здатних працювати з багатоканальними потоками інформації із застосуванням інструментів штучного інтелекту (далі − ШІ). У цьому контексті особливої актуальності набувають автономні рішення, які розробляються та адаптуються відповідно до функціонального профілю, ресурсного забезпечення та технічної готовності цільових підрозділів.

Застосування ШІ дозволяє автоматизувати обробку текстових повідомлень, аудіо-, відео- та візуальних матеріалів, що надходять із різних джерел: електронної пошти, соціальних мереж, відкритих баз даних, оперативних каналів зв’язку, архівів документів тощо. Проте кожен тип інформації має власну структуру, формат, обсяг і темп надходження, що створює низку технічних викликів, які ще належить вирішити.

Зокрема, для текстових даних (електронні документи, повідомлення, звіти) необхідна реалізація алгоритмів обробки природної мови (NLP), здатних розпізнавати контекст, виявляти ключові поняття, класифікувати повідомлення за тематиками та виявляти ризики. Проблемою є багатомовність, наявність неструктурованих фрагментів, скорочень, сленгу, а також потреба в семантичному узгодженні між джерелами.

Аудіоінформація (переговори, телефонні дзвінки, радіоефіри) потребує застосування технологій розпізнавання мовлення, фільтрації шумів, ідентифікації мовців та трансформації звукових сигналів у текстові формати для подальшого аналізу. Тут складність полягає в якості запису, різноманітності акцентів, швидкості мовлення та необхідності синхронної обробки в реальному часі.

Відео- та фотоматеріали (з камер спостереження, дронів, оперативних зйомок) вимагають використання алгоритмів комп’ютерного зору − розпізнавання обличь, об’єктів, дій, геолокації, а також побудови часових ліній подій. Технічні виклики включають обробку великих обсягів графічних даних, потребу в GPU-ресурсах, складність у верифікації візуальної інформації та інтеграцію з іншими типами даних.

Інформація з соціальних мереж (Twitter, Telegram, Facebook, тощо) є надзвичайно динамічною, фрагментарною та часто маніпулятивною. Її обробка потребує алгоритмів виявлення бот-активності, аналізу емоційного забарвлення, виявлення фейкових повідомлень та побудови мережевих графів взаємодії. Проблемою є нестабільність API-доступу, обмеження платформ, а також ризики порушення конфіденційності.

Кожен тип джерела має свою специфіку формування, зберігання та передачі інформації, що унеможливлює використання єдиного алгоритму обробки. Тому технічна архітектура таких систем повинна бути модульною − тобто складатися з окремих обробників, кожен з яких спеціалізується на конкретному типі даних. Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати систему до потреб конкретного підрозділу, масштабувати її функціональність та забезпечити паралельну обробку різних потоків інформації.

Окрім цього, необхідно враховувати низку критичних технічних аспектів: синхронізація даних з різних джерел у часі для коректного аналізу подій; часова прив’язка кожного фрагмента інформації до моменту його фіксації або надходження; виявлення та усунення дублювання інформації, яке може виникати при паралельному надходженні з кількох джерел; верифікація достовірності даних, особливо з відкритих джерел, через перехресне порівняння або оцінку надійності джерела.

Враховуючи поточну безпекову ситуацію та потреби сектору оборони, наступні заходи є ключовими для створення дієвої аналітичної системи збору і обробки даних у структурних підрозділах відповідних державних органів:

1. Провести глибокий аналіз існуючих міжнародних рішень. На основі вже здійсненого порівняльного аналізу систем збору даних у країнах НАТО − таких як Palantir (США) та стандартизовані підходи NATO IST-161 − слід адаптувати їхні архітектурні принципи до українських реалій. Це дозволить уникнути дублювання розробок і використати перевірені моделі, які вже функціонують у союзницьких структурах.
2. Систематизувати нормативну базу. Контент-аналіз таких документів, як Стратегія кібербезпеки України, міжнародні стандарти ISO/IEC 27001 (інформаційна безпека) та STANAG 4586 (інтероперабельність безпілотних систем), має бути основою для формування технічних вимог до майбутніх систем. Необхідно визначити, які положення вже імплементовані, а які потребують адаптації або розробки нових регламентів.
3. Моделювати архітектуру даних для підрозділів. З урахуванням специфіки кожного підрозділу (розвідувального, аналітичного, оперативного тощо), слід створити модульну архітектуру системи збору та обробки інформації. Вона має враховувати типи джерел, обсяги даних, рівень доступу, потребу в синхронізації та можливість масштабування.
4. Провести експертне опитування та аудит потреб. Важливо продовжити опитування представників аналітичних центрів, силових структур та IT-відділів, щоб уточнити: технічні вимоги (формати даних, швидкість обробки, типи інтерфейсів), функціональні потреби (які задачі має вирішувати система), організаційні обмеження (доступ до ресурсів, кадрова підготовка, рівень захисту даних).
5. Сформувати технічне завдання на розробку прототипів. На основі зібраної інформації слід підготувати технічне завдання для створення перших прототипів систем збору та обробки інформації, які будуть апробовані в окремих підрозділах. Це дозволить протестувати архітектурні рішення, алгоритми обробки та оцінити реальні ризики.
6. Підготувати нормативно-організаційні рекомендації. Паралельно з технічною розробкою необхідно підготувати рекомендації щодо нормативного супроводу, включаючи: політики доступу до даних, правила обміну між підрозділами, вимоги до захисту персональної та службової інформації.

Ці кроки дозволять перейти від загального концепту до практичної реалізації системи, яка відповідатиме потребам структурних підрозділів органів сектору безпеки і оборони України. У подальшій перспективі, після успішного тестування та вдосконалення локальних рішень, може бути розпочато процес поступової інтеграції таких систем у єдину державну платформу аналітичного прогнозування. Така платформа забезпечить стратегічну координацію між підрозділами, відомствами та секторами, але її створення має базуватися на перевірених рішеннях, що вже довели свою ефективність у польових умовах.

Таким чином, на поточному етапі ключовим завданням є розробка технічно обґрунтованих, нормативно захищених і функціонально адаптованих рішень для окремих структурних підрозділів органів сектору безпеки і оборони України. Саме ці рішення мають стати основою для подальшого формування масштабованої, міжвідомчої аналітичної

інфраструктури, яка відповідатиме вимогам сучасної безпеки, цифрової трансформації та оперативного управління.

Галицький Олександр Михайлович,
доктор економічних наук, професор кафедри кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи Військової академії (м. Одеса)
e-mail: oleksandrgalickij9@gmail.com

Стоянова-Коваль Світлана Савівна,
доктор економічних наук, професор викладач кафедри кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи Військової академії (м. Одеса)
e-mail: stoyanovakoval@gmail.com

РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА У РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ: ПРОГРАМИ ОБМІНУ ТА СПІЛЬНІ ПРОЄКТИ З НАТО

Міжнародне партнерство стало одним із ключових чинників модернізації військової освіти України. Поглиблення співпраці з НАТО та країнами-партнерами сприяє адаптації системи військової підготовки до євроатлантичних стандартів, впровадженню новітніх освітніх технологій, розвитку лідерських якостей і формуванню спільних підходів до управління оборонними ресурсами.

Нині важко переоцінити значення міжнародного партнерства для військової освіти. Серед основних аспектів можна відмітити інтеграцію у євроатлантичний освітній простір. Українські ВВНЗ поступово переходять до навчальних стандартів, сумісних із моделями НАТО (STANAG, Bologna Process). Це в свою чергу підвищує взаємосумісність офіцерів і дозволяє брати участь у спільних операціях. Доцільно також відмітити підвищення якості освітніх програм, що спостерігається із співпраці з провідними військовими академіями США, Канади, Польщі, Німеччини, Литви, Великої Британії. Робота в спільних проєктах сприяє оновленню навчальних планів, запровадженню компетентнісного підходу, розвитку критичного мислення, мовної підготовки. Серед позитивних моментів можна зазначити професійний розвиток викладачів і командирів. Участь у міжнародних тренінгах і програмах сприяє обміну досвідом у сфері лідерства, кризового управління, військової психології, кібербезпеки тощо.

Співпраця України з Організацією Північноатлантичного договору (НАТО) у сфері військової освіти має послідовний і системний характер та бере початок із середини 1990-х років, після набуття Україною незалежності й початку розвитку партнерських відносин із Альянсом. Перші кроки у сфері військової освіти були зроблені після підписання Хартії про особливе партнерство між Україною і НАТО в 1997 році. У цьому документі було визначено пріоритетні напрями співпраці, серед яких – сприяння контактам між оборонними структурами, обмін досвідом і підготовка кадрів. З 1999 року Україна почала співпрацю за програмою НАТО з удосконалення підготовки та освіти в межах ініціативи “Партнерство заради миру” PfP Training and Education Enhancement Programme (TEEP). Українські військові та цивільні фахівці брали участь у численних курсах, семінарах і тренінгах, організованих країнами-членами та країнами-партнерами НАТО, що допомагало у вивченні стандартів і процедур Альянсу. Також Україна розпочала співпрацю з мережею навчальних центрів PfP, де проводилися спільні заходи, спрямовані на поглиблення взаємодії та підвищення оперативної сумісності. У сфері військової освіти, Україна розпочала роботу над модернізацією своїх військових навчальних закладів, щоб привести їх у відповідність до стандартів НАТО. Програма сприяла професійному розвитку особового складу, включно з офіцерами та сержантським складом, через обмін досвідом і кращими практиками. Загалом, діяльність TEEP зосереджується на координації освітніх та тренувальних ініціатив у межах партнерства, не втручаючись безпосередньо у внутрішні системи військової освіти країн-партнерів.

Програма TEEP стала важливим етапом у розвитку співпраці між Україною та НАТО, яка створила основу для більш комплексних і цілеспрямованих програм. У 2000-х роках започатковано Ініціативу НАТО з удосконалення військової освіти (DEEP – Defence Education

Enhancement Programme). Програма DEEP стала ключовим механізмом співпраці у сфері військової освіти. Із березня 2013 року Україна офіційно приєдналася до Програми НАТО з удосконалення військової освіти (DEEP). Попередньо, у листопаді 2012 року було подано відповідний запит, після чого у березні 2013 року відбувся перший візит комісії Альянсу, який і ознаменував початок участі України в програмі. Українські фахівці разом із колегами з держав-членів НАТО відзначають, що реалізація ініціативи DEEP-Ukraine стала важливим чинником у процесі модернізації національної системи військової освіти, сприяючи її адаптації до стандартів Альянсу та підвищенню якості підготовки військових кадрів. Ця програма спрямована на розбудову спроможностей ВВНЗ у сфері стратегічного управління, оборонного планування, логістики, HR-менеджменту та фінансового забезпечення; підготовку інструкторів і викладачів за сучасними педагогічними технологіями НАТО; створення спільних курсів і навчально-методичних матеріалів англійською мовою.

Після 2014 року співпраця у сфері військової освіти значно активізувалася у зв'язку з потребою інтеграції Збройних Сил України до стандартів Альянсу.

Пріоритетними стали напрями: підготовка офіцерів за стандартами НАТО, розвиток системи професійного військового розвитку (Professional Military Education, PME), упровадження цифрових освітніх технологій у підготовці кадрів, формування системи лідерства та управління персоналом за моделями НАТО.

На сьогодні Україна є ключовим партнером НАТО у сфері військової освіти, а досвід співпраці в межах програми DEEP визнано одним із найуспішніших серед країн-партнерів Альянсу.

Отже, співпраця України з Організацією Північноатлантичного договору (НАТО) у сфері військової освіти здійснюється системно, в межах узгоджених програм і стратегічних документів, спрямованих на модернізацію Збройних Сил України та адаптацію їх освітньої системи до стандартів Альянсу. Одним із ключових напрямів цього партнерства є впровадження програм обміну, спільних навчальних курсів і методичних проєктів.

Участь України в PfP Consortium of Defense Academies and Security Studies Institutes (Консорціум оборонних академій та інститутів безпеки програми "Партнерство заради миру") є одним із важливих елементів співпраці з НАТО у сфері військової освіти, наукових досліджень та обміну досвідом. PfP Consortium був створений у 1999 році з метою підвищення рівня взаємосумісності освітніх систем оборонних відомств країн НАТО та партнерів, розвитку спільних наукових проєктів і сприяння демократичному цивільному контролю над збройними силами. Його діяльність координується за підтримки Оборонного коледжу НАТО (NATO Defense College) та Європейського центру досліджень проблем безпеки імені Дж. Маршалла (GCMC).

Україна приєдналася до діяльності Консорціуму на початку 2000-х років, що стало логічним кроком після підписання Хартії про особливе партнерство з НАТО (1997 р.) та активізації освітньої співпраці в межах програм PfP Training and Education Enhancement Programme (TEEP) та пізніше DEEP-Ukraine. Основні напрями співпраці:

- академічні обміни між викладачами, курсантами та дослідниками українських і західних оборонних академій;
- участь у робочих групах, зокрема з реформування військової освіти, стратегічних комунікацій, управління оборонними ресурсами та безпеки в Чорноморському регіоні;
- розробка навчальних програм і курсів, узгоджених зі стандартами НАТО;
- спільну роботу над публікаціями, дослідженнями та навчальними матеріалами, що поширюються серед країн-партнерів.

Так, в рамках співпраці, ще до повномасштабного вторгнення, на базі Військової академії (м. Одеса) проводилися спільні навчання за стандартами НАТО. Інструктори з країн-членів Альянсу, зокрема з США, Канади та Великої Британії, проводили заняття з штабного планування для українських офіцерів. Також, в рамках заходів Консорціуму в Одесі проводилися "Дні НАТО", під час яких делегації Альянсу знайомили особовий склад з новими підходами до військової співпраці. З метою модернізація освіти, представники Військової

академії співпрацювали з експертами з логістики з Чеської Республіки та Польщі, щоб адаптувати навчальні програми до досвіду НАТО.

Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного також активно співпрацював з НАТО. У 2019 році там проходили Дні НАТО, організовувалися щорічні командно-штабні навчання “Rapid Trident” за участю військовослужбовців НАТО та України.

Завдяки співпраці з НАТО українські ВВНЗ беруть участь у низці програм мобільності, що передбачають:

навчання курсантів і слухачів у військових академіях держав-членів НАТО (Польща, Литва, Німеччина, США, Канада, Велика Британія);

стажування викладачів і науковців у межах проєктів Erasmus+ Military Mobility, Partnership for Peace Consortium, Defence Education Enhancement Programme (DEEP);

участь у міжнародних військових навчаннях, семінарах та тренінгах, що сприяють обміну досвідом, методиками підготовки, формуванню нових підходів до лідерства та управління персоналом.

Такі програми передбачають як короткострокові навчальні курси, так і довгострокові академічні обміни, що забезпечують формування покоління військових фахівців із євроатлантичним мисленням та високим рівнем мовної підготовки. Українські військові регулярно проходять офіцерські курси та навчання за стандартами НАТО у різних країнах Альянсу. Це є важливим елементом співпраці та підвищення взаємосумісності. Прикладами такої взаємодії є:

- Українські офіцери регулярно проходять курси CIMIC у Центрі підготовки до іноземних місій польських збройних сил. Наприклад, у серпні 2023 року група українських військових завершила такий курс. Також, Україна бере участь у багатонаціональних навчаннях на території Польщі, де відпрацьовуються спільні дії з підрозділами країн-членів НАТО.

- Українські військові проходять навчання на американських військових базах у Німеччині, зокрема на базі “Графенвер”. Наприклад, у січні 2023 року там стартували навчання для українських військовослужбовців.

- Інструктори зі США проводять навчання для українських військових фахівців безпосередньо в Україні, наприклад, з розмінування, тактичної медицини та пошуково-рятувальних операцій.

- Українські офіцери відвідують військові академії та курси в США для обміну досвідом та вивчення передових методик.

- Німеччина є однією з країн, які найбільше підтримують навчання українських військових. Країни ЄС станом на серпень 2024 року підготували 60 тисяч бійців, і значна частина цієї підготовки відбувалася саме в Німеччині.

- Українські військові брали участь у навчальному курсі CIMIC, організованому Центром передового досвіду CIMIC НАТО у Греції. Це навчання охоплювало питання міжнародного гуманітарного права та процедури НАТО.

- В рамках тренувальної місії “Операція Орбітал”, яка діяла до 2022 року, тисячі українських військових пройшли навчання під керівництвом британських інструкторів.

- На базі Національного університету оборони України проводяться курси за стандартами НАТО, зокрема для офіцерів об’єднаних штабів з питань цивільно-військового співробітництва.

Ці приклади демонструють, що співпраця України з НАТО у сфері офіцерської підготовки охоплює широкий спектр тем та здійснюється у багатьох країнах-членах Альянсу.

Україна та країни НАТО активно співпрацюють у розробці та проведенні спільних освітніх курсів. Ця співпраця є частиною системної реформи військової освіти в Україні та спрямована на впровадження стандартів НАТО, підвищення кваліфікації офіцерського та сержантського складу, а також покращення взаємосумісності.

У 2017 році представники Програми Професійного Розвитку Україна-НАТО спільно з експертами з країн Альянсу провели дводенний "Модульний курс з лідерства" в Національній

академії Національної гвардії України. Курс був призначений для курсантів, слухачів-магістрів та ад’юнктів. На базі Національного університету оборони України імені Івана Черняховського запроваджені лідерські курси, розроблені із залученням іноземних радників та з урахуванням досвіду країн-членів НАТО. Ці курси відповідають стандартам Альянсу та призначені для підготовки офіцерів-лідерів. У 2021 році в Харківському національному університеті Повітряних Сил був відкритий курс лідерів для офіцерів, які проходять підготовку за стандартами НАТО. Цей курс був орієнтований на підвищення кваліфікації молодих офіцерів та підготовку їх до просування по службі.

Спільно з країнами НАТО в Україні запроваджується та вдосконалюється нова система кадрового менеджменту для ЗСУ, що базується на принципах Альянсу. Це включає розробку відповідних курсів для офіцерів відділів кадрів.

В співпраці з НАТО в Україні розвивається інститут професійного сержантського корпусу. Для цього розробляються та впроваджуються курси з управління, які допомагають сержантам ефективно виконувати свої обов’язки.

В рамках програми розвитку НАТО-Україна з професійної підготовки, проводились тренінги та курси, зокрема, з питань управління персоналом, які були орієнтовані на цивільних і військових фахівців.

У 2026 році почне роботу Спільний центр НАТО-Україна з аналізу, підготовки та освіти (JATEC) Спільний центр JATEC, що розміщується у польському місті Бидгощ. Одним з основних напрямків роботи центру буде розбудова спроможностей у сфері безпеки та оборони, включно з оборонним плануванням. На основі процесу оборонного планування НАТО (NDPP), Україні надавалася допомога у розробці національних процедур планування, що включало проведення спільних семінарів та курсів для фахівців Міністерства оборони України.

Слід також відмітити, що отриманий бойовий досвід та передові розробки ЗСУ привертають значну увагу наших партнерів. Так, українська система управління військами "Дельта" була використана на навчаннях НАТО. Це є свідченням того, що український досвід та розробки також інтегруються в освітні програми Альянсу.

Ці приклади демонструють, що спільні освітні ініціативи України та країн НАТО охоплюють широкий спектр тем, від лідерства до оборонного планування, і мають на меті системне впровадження стандартів Альянсу в українську військову освіту.

Крім того, активно використовуються платформи електронного навчання НАТО (NATO e-Learning Platform, ADL), які дозволяють курсантам і викладачам отримувати доступ до актуальних навчальних модулів з кібербезпеки, управління ризиками, кризового реагування, стратегічних комунікацій.

Інтеграція у євроатлантичний безпековий простір визначена Стратегією національної безпеки України та Концепцією військової кадрової політики-2023. Участь у програмах НАТО забезпечує практичне втілення цього курсу у сфері військової освіти. Завдяки обмінам і DEEP відбувається гармонізація освітніх стандартів військових ВВНЗ із Болонським процесом та STANAG-вимогами, впроваджується компетентнісний підхід, сучасні методи навчання (симуляції, кейс-аналіз, ситуативні вправи), посилюється мовна підготовка. Програми НАТО розвивають лідерські, комунікативні та аналітичні компетенції, необхідні для командирів сучасного типу – тих, хто здатен приймати рішення в умовах невизначеності, працювати у багатонаціональному середовищі та мислити стратегічно. Формування нової генерації офіцерів.

Спільні освітні ініціативи сприяють підвищенню потенціалу військових академій, модернізації навчальних програм, впровадженню цифрових платформ, підготовці викладачів нового покоління. Це робить українську систему військової освіти більш відкритою, конкурентоспроможною та сумісною з НАТО. Впровадження програм обміну та освітніх ініціатив з НАТО є стратегічно важливим напрямом розвитку військової освіти України. Воно сприяє не лише професійному зростанню особового складу, але й формуванню єдиних освітніх і ціннісних засад у рамках майбутньої інтеграції України до НАТО. Така співпраця

забезпечує якісну трансформацію військових ВВНЗ – від традиційних навчальних закладів до сучасних центрів лідерства, науки й інновацій у сфері безпеки та оборони.

Розвиток міжнародного партнерства України з НАТО та країнами-союзниками у сфері військової освіти має як значні досягнення, так і серйозні виклики. Ця співпраця відіграє ключову роль у трансформації Збройних Сил України, але потребує постійної адаптації.

Основні виклики у розвитку військової освіти:

Постійна адаптація до реалій війни. Триваюча повномасштабна війна вимагає від української військової освіти постійного коригування навчальних програм. Впровадження стандартів НАТО відбувається паралельно з інтеграцією безцінного бойового досвіду, що створює постійне навантаження на систему. Необхідно поєднувати західні методики з уроками, засвоєними безпосередньо на полі бою.

Забезпечення мовної підготовки. Володіння англійською мовою є критично важливим для взаємодії з союзниками та ефективного впровадження стандартів НАТО. Попри значні зусилля, включно з обов’язковим вивченням англійської для певних категорій військових із 2027 року, рівень володіння залишається викликом.

Неоднорідність стандартів. Впровадження стандартів НАТО стикається з проблемою різного тлумачення, що вважати стандартами, а що – нормами і практикою Альянсу. Це може ускладнювати уніфіковану оцінку прогресу.

Кадровий потенціал. Потреба в досвідчених викладачах, здатних адаптувати та викладати нові програми, є значною. Для прискорення цього процесу НАТО змінює фокус програми DEEP з навчання великої кількості людей на підготовку "майстер-інструкторів", які надалі самостійно навчатимуть українських колег.

Плинність кадрів. В умовах війни існує ризик втрати кваліфікованих викладачів через мобілізацію або бойові дії, що може уповільнити процес реформування.

Перспективи розвитку у сфері військової освіти:

Центр JATEC як майданчик для співпраці. Спільний центр НАТО-Україна з аналізу, підготовки та освіти (JATEC) у Бидгощі, Польща, що розпочав свою роботу у лютому 2025 року, стане потужною платформою для обміну досвідом. Там українські та натовські фахівці разом аналізують уроки війни, а потім інтегрують їх у навчальні програми та стратегії.

Програми обміну для курсантів. Практика відправки українських курсантів до штаб-квартири НАТО та академій країн-союзників (наприклад, у 2022 році до штаб-квартири НАТО прибула група з восьми українських військових академій) дозволяє вивчати та впроваджувати стандарти Альянсу ще на етапі навчання.

Масштабування підготовки інструкторів. Програма DEEP змінила свою стратегію з метою прискорення підготовки, перейшовши на модель "майстер-інструкторів". Цей підхід допоможе створити власні кадри для навчання за стандартами НАТО.

Інтеграція в європейські мережі. Включення українських вищих військових навчальних закладів до мереж, таких як Європейський коледж безпеки та оборони (ESDC), є важливим кроком до інституційної інтеграції та співпраці.

Використання бойового досвіду. Україна ділиться з союзниками своїм унікальним бойовим досвідом, особливо у сферах безпілотних технологій, радіоелектронної боротьби та гібридних загроз. Це робить українську військову освіту не тільки отримувачем знань, а й цінним донором унікального досвіду.

Систематичний підхід до навчання (SAT). Акцент на впровадженні SAT, що дозволяє більш ефективно планувати навчальний процес, є ще однією важливою перспективою для розвитку військової освіти.

Участь України в міжнародному партнерстві з НАТО та країнами-союзниками в галузі військової освіти, включаючи програми обміну та спільні проєкти, є ключовим елементом не лише реформування Збройних Сил України, а й інтеграції України в євроатлантичну безпекову архітектуру. Це партнерство є взаємовигідним, оскільки Україна не лише отримує знання та досвід, але й ділиться унікальним бойовим досвідом, що дозволяє союзникам краще розуміти виклики сучасної війни. Попри існуючі виклики, активна співпраця, адаптована до

сучасних реалій, має вирішальне значення для розвитку професійних та ефективних Збройних Сил України.

Yakymchuk Alina Yuriivna,
master student Erasmus, University of Information Technologies and Management, Rzeszów, Poland, National University of Water and Environmental Engineering
e-mail: yakymchuk_pd24@nuwm.edu.ua

STRATEGIC VECTORS OF COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND POLAND IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE AND WAR CHALLENGES

Introduction. The contemporary geopolitical and environmental context of Eastern Europe has significantly transformed the framework for cooperation between Ukraine and Poland. The ongoing war in Ukraine, coupled with the accelerating impacts of climate change, has created an urgent need to rethink strategic priorities in the areas of energy security, sustainable development, environmental protection, and regional stability. This article aims to identify and systematize the strategic vectors of Ukrainian–Polish cooperation that can enhance resilience, promote sustainable reconstruction, and strengthen the environmental and economic security of both nations. The analysis is based on the principles of ecological modernization, cross-border partnership, and the European Green Deal.

Main part. The war in Ukraine has fundamentally altered the geopolitical landscape of Europe and highlighted the interconnectedness of security, energy, and environmental systems. At the same time, climate change continues to exacerbate resource scarcity, environmental degradation, and socio-economic vulnerabilities. For Ukraine and Poland – two neighboring countries sharing common historical, economic, and ecological linkages – these challenges open a new chapter of strategic partnership based on resilience, innovation, and mutual support. This study explores the strategic directions for strengthening bilateral cooperation between Ukraine and Poland, emphasizing their joint response to climate and war-induced crises. The integration of climate adaptation, energy transition, and post-war reconstruction policies creates a framework for sustainable regional development consistent with European Union priorities.

The article applies an interdisciplinary approach combining principles of sustainable development, systems analysis, and international relations theory. The study relies on qualitative analysis of strategic policy documents, including the European Green Deal, Poland’s Energy Policy 2040, and Ukraine’s Recovery Plan. The research adopts the concept of resilient development, which integrates climate adaptation, energy independence, and institutional capacity-building as fundamental pillars of post-crisis recovery. The cross-border cooperation model between EU and non-EU countries serves as a methodological lens to assess opportunities and constraints in Ukrainian-Polish collaboration. Poland, as a key EU member on the eastern frontier, has become a crucial partner in supporting Ukraine’s resistance and reconstruction efforts. The influx of millions of Ukrainian refugees and the expansion of logistics and energy corridors have intensified bilateral ties. However, both countries face mounting environmental stress: rising temperatures, water scarcity, loss of biodiversity, and increased frequency of extreme weather events.

The synergy between security policy and climate policy becomes increasingly evident. Military actions in Ukraine have caused large-scale environmental damage – soil degradation, deforestation, and contamination of water resources – necessitating coordinated environmental recovery efforts. Poland’s experience in environmental governance and access to EU funding mechanisms can play a vital role in supporting Ukraine’s green reconstruction.

Table 1. Comparative Overview of Strategic Cooperation Priorities Between Ukraine and Poland in the Context of Climate Change and War Challenges

Energy independence is a strategic priority for both Ukraine and Poland. Cooperation in renewable energy development, modernization of energy infrastructure, and joint hydrogen projects can reduce dependency on fossil fuels and enhance regional stability. The reconstruction of Ukraine offers a unique opportunity to integrate green technologies and circular economy principles. Poland’s technological and institutional experience can accelerate the implementation of climate-smart urban planning and waste management systems. Armed conflicts have led to severe ecological disruptions, particularly in protected areas and agricultural lands. Cooperation in biodiversity monitoring, forest restoration, and transboundary ecosystem management can contribute to the European biodiversity

strategy. Sustainable development requires human capital and knowledge exchange. Academic partnerships and mobility programs between Ukrainian and Polish universities can foster a new generation of experts in environmental management, security studies, and climate policy. The establishment of stable financial and legal instruments is essential for implementing bilateral initiatives. Poland can serve as a gateway for Ukraine's access to European environmental funds and investment frameworks.

The identified strategic vectors demonstrate the multidimensional nature of Ukrainian-Polish cooperation, encompassing environmental, economic, and social aspects. The success of these initiatives depends on political commitment, transparency, and effective coordination among government agencies, civil society, and international partners. Moreover, the convergence of energy and climate agendas with post-war recovery policies aligns both countries with the European Union's long-term sustainability objectives. Strengthening this partnership will not only facilitate Ukraine's integration into the EU framework but also enhance Poland's regional leadership in sustainable development.

Conclusions. The analysis of strategic cooperation between Ukraine and Poland in the context of climate change and ongoing war challenges reveals the emergence of a multidimensional partnership that extends beyond traditional political and economic collaboration. This partnership is increasingly shaped by the principles of sustainable development, energy transition, ecological modernization, and resilience-building. First, both nations are facing overlapping crises that require integrated responses. The war in Ukraine has demonstrated how environmental security, energy independence, and geopolitical stability are interlinked. In this regard, the development of joint energy infrastructure, renewable energy clusters, and hydrogen initiatives represents not only an environmental priority but also a matter of regional security. Poland's experience in energy transition, supported by the EU's Green Deal mechanisms, can significantly accelerate Ukraine's progress toward a low-carbon economy and enhance its post-war recovery capacity.

Second, the reconstruction of Ukraine presents a historic opportunity to rebuild national infrastructure based on green innovation and circular economy principles. Poland's institutional and technological know-how, as well as its access to EU funding instruments, provide a foundation for developing a shared model of sustainable reconstruction. The creation of Ukrainian-Polish Green Innovation Hubs could stimulate cross-border transfer of technologies, joint research, and the commercialization of climate-smart solutions. Third, the ecological dimension of cooperation acquires new significance in light of the extensive environmental damage caused by the war. The degradation of soils, deforestation, and pollution of water ecosystems demand long-term bilateral strategies for environmental restoration. The Roztocze Biosphere Reserve and other cross-border natural territories may serve as pilot areas for integrated ecosystem management, biodiversity conservation, and environmental monitoring using remote sensing and artificial intelligence tools.

Fourth, education and knowledge exchange remain central to the sustainability of any strategic partnership. Academic cooperation between Ukrainian and Polish universities – through joint degree programs, researcher mobility, and the inclusion of displaced scientists – can contribute to building human capital for green transition and post-war recovery. This form of "knowledge diplomacy" reinforces societal resilience and strengthens mutual understanding between the two nations. Finally, institutional coordination and financial support are essential to ensure that the identified strategic vectors are effectively implemented. The establishment of a Ukrainian-Polish Green Reconstruction Fund and coordinated access to European financial instruments (Interreg, LIFE, Horizon Europe, EIB) would provide the structural backbone for long-term collaboration. Transparent governance and the integration of civil society actors will further enhance accountability and public trust.

In conclusion, the strategic partnership between Ukraine and Poland, framed within the dual imperatives of climate adaptation and post-war recovery, represents a model of regional cooperation oriented toward sustainability, resilience, and shared European values. By aligning national priorities with EU climate and energy policies, both countries can transform existing crises into drivers of systemic modernization and regional stability. The synergy of environmental, economic, and institutional efforts will not only contribute to rebuilding Ukraine but also strengthen the broader European architecture of green transformation and security.

Русецький Руслан Юрійович,
Департамент кадрової політики Міністерства оборони України (м. Київ), полковник
e-mail: ruslandkp@ukr.net

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ТА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: КАДРОВА БЕЗПЕКА, ЗАКОНОДАВЧІ ЗАСАДИ ТА ДОСВІД НАТО

Сучасні умови трансформації сектору безпеки й оборони України визначають потребу у переосмисленні підходів до управління людськими ресурсами у Збройних Силах України (далі – ЗСУ). Перехід до стандартів НАТО та побудова професійної армії вимагають запровадження компетентнісної моделі оцінювання персоналу, що ґрунтується на чітких критеріях професіоналізму, етики та лідерства. У цьому контексті компетентнісний підхід стає не лише інструментом кадрового менеджменту, а й стратегічною основою кадрової безпеки держави.

1. Значення компетентнісного підходу для системи кадрової безпеки Збройних Сил України.

Компетентнісний підхід передбачає оцінювання військовослужбовця не лише за формальними показниками – освітою, званням чи стажем, – а й за його реальними уміннями, поведінковими моделями, моральними якостями та здатністю діяти ефективно в умовах стресу та невизначеності. Компетентність – це інтеграція знань, навичок, цінностей і особистісних характеристик, що дозволяють успішно виконувати службові завдання.

Для Збройних Сил України компетентнісний підхід має стратегічне значення, оскільки він формує систему кадрової безпеки – здатність держави гарантувати, що військова організація укомплектована морально стійкими, лояльними, компетентними та психологічно готовими до служби фахівцями. Кадрова безпека охоплює не лише перевірку благонадійності, а й постійний моніторинг професійної відповідності, рівня мотивації, моральних якостей та здатності до лідерства.

2. Законодавчі засади впровадження компетентнісного підходу в Україні.

Нормативно-правове підґрунтя розвитку компетентнісного підходу у ЗСУ формується комплексом документів, серед яких:

- Закон України “Про військовий обов’язок і військову службу” (1992, із змінами), який регулює порядок проходження служби, добору кадрів і їх атестації;
- Закон України “Про національну безпеку України” (2018), що визначає людський потенціал сектору безпеки як ключовий чинник стійкості держави;
- Стратегія людського капіталу в силах оборони України до 2027 року (наказ Міністерства оборони України від 26.12.2024 р.), яка закладає основи компетентнісного управління персоналом, систему навчання та кар’єрного розвитку;
- Доктрина військового лідерства Збройних Сил України (2024), яка формує базові компетентності лідера на всіх рівнях військової ієрархії.

Законодавча база поступово адаптується до практик НАТО, де управління персоналом базується на стандартах Competency-Based Framework, що охоплює усі етапи кадрової роботи – від рекрутингу до кар’єрного просування і резервування посад.

3. Методика оцінювання компетентностей у військовій сфері.

Система оцінювання персоналу у Збройних Силах України потребує науково обґрунтованої методики, яка забезпечить об’єктивність і прозорість кадрових рішень. На відміну від традиційних адміністративних форм перевірки, компетентнісний підхід передбачає комплексне оцінювання, що включає:

- *Інтерв’ю за компетентностями (Behavioral Interview)* – оцінювання поведінки кандидата у реальних чи змодельованих ситуаціях.
- *Центри оцінювання (Assessment Centers)* – симуляційні методики, що дозволяють визначити здатність до командної роботи, прийняття рішень, лідерських дій у кризових умовах.

• *Психометричне тестування* – вимірювання когнітивних, мотиваційних і комунікативних характеристик.

• *Зворотний зв’язок 360°* – отримання оцінки компетентностей з боку колег, підлеглих і керівників для створення об’єктивного профілю військовослужбовця.

• *Професійне портфоліо* – документування досягнень, успішних кейсів і досвіду виконання завдань у різних умовах.

Впровадження цих інструментів дозволяє підвищити якість добору та атестації персоналу, виявляти кадрові ризики на ранніх етапах, прогнозувати потенціал розвитку військовослужбовців.

4. Досвід НАТО у формуванні компетентнісних систем.

У країнах НАТО оцінювання військовослужбовців є частиною системи Talent Management – управління талантами, спрямованої на розвиток найкращих кадрів. Основу становить чітка структура компетентностей, поділена за рівнями: від базових (L1) до стратегічних (L4). Наприклад, у Збройних Силах США, Канади, Великої Британії оцінювання включає не лише професійні знання, а й такі характеристики, як здатність до стратегічного мислення, етична поведінка, інноваційність і міжкультурна комунікація.

Важливою складовою досвіду НАТО є цифровізація процесів оцінювання. Використання електронних систем (Human Capital Management Platforms) дозволяє зберігати профілі компетентностей, автоматично відстежувати кар’єрний розвиток і формувати рекомендації для навчання або просування по службі. Для України актуальним є створення аналогічної інтегрованої інформаційної системи в межах оборонного менеджменту.

5. Інтеграція компетентнісного підходу у військову освіту.

Сучасна військова освіта повинна не лише передавати знання, а й формувати компетентності, необхідні для управління у складних умовах. Відповідно до досвіду НАТО, військові академії й університети мають чіткі освітні стандарти компетентностей, які охоплюють лідерство, аналітичне мислення, управління змінами, моральну відповідальність і навички стратегічних комунікацій.

В Україні вже розпочато процес інтеграції компетентнісних моделей у програми підготовки офіцерів. Зокрема, у Національному університеті оборони України впроваджуються курси лідерства, управління персоналом і оцінювання ефективності кадрів за зразком програм Professional Military Education (PME) країн НАТО.

6. Компетентнісний підхід і кадрова безпека: взаємозв’язок.

Компетентнісний підхід є базовим елементом кадрової безпеки, оскільки дозволяє формувати об’єктивні критерії для відбору та просування кадрів. Він мінімізує ризики суб’єктивності, протекціонізму й корупційних впливів у кадрових рішеннях. У результаті забезпечується довіра до системи управління персоналом і підвищується моральна стійкість військових колективів.

Крім того, компетентнісне оцінювання сприяє виявленню потенційних лідерів, які здатні ефективно діяти в умовах гібридних загроз і швидких змін. Це підсилює адаптивність армії, робить її більш мобільною та гнучкою у реагуванні на виклики.

7. Перспективи нормативного закріплення методики оцінювання компетентностей.

З метою систематизації кадрових процесів на нашу думку, доцільно передбачити в оновленому Законі України “Про військову службу” положення про застосування компетентнісного підходу як базового принципу управління персоналом. Необхідно також розглянути питання, щодо затвердження єдиної методики оцінювання компетентностей, узгоджену з Міністерством оборони України, Генеральним штабом ЗСУ і Національним агентством кваліфікацій. Це дозволить створити правові гарантії прозорості та підзвітності кадрових процедур.

Отже, можемо зробити висновки.

1. Компетентнісний підхід є ключовим чинником розвитку кадрової політики Збройних Сил України, що забезпечує якість людського капіталу й підвищує кадрову безпеку держави.

2. Методика оцінювання компетентностей має базуватися на міжнародних практиках, але адаптуватися до національного законодавства та військових реалій.

3. Впровадження стандартів НАТО у сфері оцінювання персоналу сприятиме підвищенню професіоналізму, довіри й моральної стабільності військовослужбовців.

4. Законодавча підтримка компетентнісного підходу стане запорукою його інституційного закріплення у системі оборонного управління.

5. Компетентнісний підхід, поєднаний із цифровими інструментами оцінювання, дозволить сформувати ефективну, прозору та безпечну систему управління персоналом, здатну відповідати стандартам НАТО та викликам сучасної війни.

Таким чином, інтеграція компетентнісного підходу та сучасних методик оцінювання у законодавчу та управлінську практику Збройних Сил України є не лише технічним кроком реформування, а й стратегічним напрямом підвищення кадрової безпеки, професійної стійкості та обороноздатності держави.

Мойсіяха Андрій Валентинович,
доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, старший науковий співробітник науково-дослідного відділу (психофізіологічних, психологічних досліджень та кадрової безпеки) Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: moysiyaha@gmail.com

МОТИВАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Україна перебуває в умовах широкомасштабної збройної агресії, що обумовлює необхідність максимальної мобілізації людського ресурсу та формування сталих механізмів мотивації військовослужбовців як ключової передумови підтримання обороноздатності держави. Втрати особового складу внаслідок бойових дій створюють суттєві виклики для формування резерву та забезпечення належного рівня боєготовності Збройних Сил. У цьому контексті сукупність структурних недоліків, накопичених упродовж попередніх десятиліть, зумовлює негативні наслідки, що проявляються у недостатньому рівні патріотичного виховання, неузгодженості інформаційної політики щодо престижу військової служби та недосконалості системи соціального захисту військовослужбовців.

Проблема мотивації персоналу набуває стратегічного значення, оскільки розвиток людського капіталу визнається визначальним чинником ефективної протидії зовнішній агресії. Такий підхід відповідає сучасним парадигмам оборонного управління, в основі яких лежить людиноцентрична модель формування кадрового потенціалу. Відповідно до положень Концепції військової кадрової політики, головною метою кадрової роботи є створення передумов для якісного укомплектування Збройних Сил України підготовленим, вмотивованим та професійно орієнтованим персоналом. У зв’язку з цим, проблема формування системи мотивації є критичною як у контексті забезпечення стійкості у воєнний період, так і з точки зору подальшого реформування сектору безпеки з урахуванням інтеграції у євроатлантичний простір.

У країнах Європейського Союзу, де домінує модель професійної контрактної служби, сформовано комплексну систему інституційної підтримки мотивації військовослужбовців. Її основу складає поєднання конкурентоспроможного матеріального забезпечення, розвиненої інфраструктури соціального захисту, чітко окреслених перспектив кар’єрного зростання та публічного визнання статусу військового (зокрема, концепція “громадянин в однострої”). Практика країн-членів НАТО засвідчує, що надання гарантій гідного рівня життя та забезпечення базових потреб військовослужбовців є дієвим інструментом підтримання стабільності особового складу.

Німецька модель ґрунтується на концепції внутрішнього лідерства (Innere Führung), яка поєднує принципи демократичного контролю, забезпечення прав військовослужбовців і високих стандартів соціального добробуту. Після переходу на повністю добровольчу армію у 2011 році було акцентовано увагу на підвищенні привабливості військової служби. У 2019 році урядом ФРН ухвалено закон “Про привабливість та життєздатність Бундесверу”, що передбачає суттєві фінансові стимули, зокрема, зростання окладів і надбавок за участь у закордонних місіях (на 27–47%), додаткові виплати для окремих категорій (зокрема моряків, підводників і командирів підрозділів). Окрім матеріальних стимулів, Німеччина забезпечує широкий спектр соціальних гарантій, зокрема підтримку в освіті та перекваліфікації, доступ до якісного медичного обслуговування, а також державну підтримку сімей військовослужбовців. У 2025 році у відповідь на загострення безпекової ситуації Бундесвер ініціював програму “Neue Wehrdienst” за шведською моделлю з метою розширення людського резерву.

Французький підхід до кадрової політики також характеризується системністю та соціальною орієнтованістю. Після переходу до професійної моделі війська у 2001 році держава систематично впроваджує механізми утримання особового складу. На кінець 2023 року

зафіксовано суттєві труднощі з доукомплектуванням армії (понад 3000 вакансій), що обумовлено високим рівнем плинності кадрів. У відповідь Міністерство Збройних сил Франції у 2024 році розпочало реалізацію комплексного плану підвищення лояльності військовослужбовців, що передбачає збільшення грошового та пенсійного забезпечення, модернізацію службового житла та інфраструктури гарнізонів. У межах цього плану на 2024 − 2030 роки передбачено фінансування в обсязі 500 млн євро. Значна увага приділяється також сімейній підтримці та кар’єрній мобільності, що дозволяє здійснювати перехід між військовою та цивільною службою. Все це забезпечує не лише збереження кадрового потенціалу, а й підвищення привабливості військової кар’єри серед молодого покоління.

Особливо цінним у цьому контексті є досвід Польщі, де комплекс реформ у сфері оборони поєднав фінансові стимули, патріотичне виховання та сучасні інструменти рекрутингу.

Зростання оборонного бюджету Польщі упродовж останніх років надало можливість не лише модернізувати збройні сили, а й суттєво підвищити рівень грошового забезпечення військовослужбовців. Так, середньомісячна заробітна плата контрактника у 2022 р. досягла 4560 злотих, що на 82 % перевищувало показники 2015 р. та було вищим за середню заробітну плату в країні. Цей фактор істотно підвищив престиж служби. Подальший розвиток мотиваційної системи забезпечило рішення Міністерства національної оборони 2023 р. про запровадження процентних надбавок за вислугу років, що підсилило стимулювання довготривалої служби. Важливо підкреслити, що одночасно було розширено інструменти патріотичної мобілізації, через територіальну оборону та добровільні тренувальні програми Польща залучила понад 20 тис. громадян, які пройшли короткострокову військову підготовку. Таким чином, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечило значне зростання чисельності Збройних сил Польщі у 2022–2023 рр., що свідчить про результативність комплексної кадрової політики.

В Україні трансформація кадрової політики Збройних Сил значною мірою прискорилася внаслідок повномасштабної агресії РФ. Якщо на початковому етапі укомплектування відбувалося переважно за рахунок мобілізаційних ресурсів, то стратегічні документи останніх років засвідчують зміну акцентів. Концепція військової кадрової політики до 2025 р., а згодом оновлена Концепція до 2028 р., закріпили перехід від ресурсного підходу до системи, орієнтованої на особистісний розвиток військовослужбовця та формування стійкої мотивації. Вперше на нормативному рівні визначено, що кадрова політика має враховувати не лише кількісні параметри комплектування, а й якісні аспекти – кар’єрне зростання, соціальні гарантії, психологічну підтримку.

Реалізація цих положень відбувається через підвищення рівня грошового забезпечення (зокрема, встановлення у 2023 р. мінімальної зарплати контрактника на рівні 20 тис. грн і бойових надбавок у зоні активних дій до 100 тис. грн), реформування кар’єрної моделі за принципами НАТО (“ротація посад”, “зростай або йди”), а також через створення сучасних рекрутингових центрів. Соціальна складова також поступово посилюється, зокрема впроваджуються програми житлового забезпечення, удосконалюються механізми медичного обслуговування, розширюється пакет пільг для ветеранів.

Водночас існуюча система в Україні стикається з низкою викликів. Тривалі бойові ротації без належного відпочинку, бюрократичні перепони у реалізації соціальних гарантій та інформаційний вплив противника створюють ризики демотивації та професійного вигорання. У проєкті Міністерства оборони “Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року” акцентується на необхідності усунення цих системних проблем, що впливають на кадровий потенціал.

На основі порівняльного аналізу європейських підходів до мотивації військовослужбовців можемо констатувати, що значна частина практик держав-членів НАТО може бути адаптована в Україні з урахуванням специфіки національних умов і ресурсних обмежень. Вектор євроатлантичної інтеграції, закріплений у стратегічних документах, зумовлює імплементацію відповідних стандартів у сфері кадрової політики. Так у Концепції військової кадрової політики 2023 року визначено курс на професіоналізацію Збройних Сил

України, посилення соціальних гарантій, розвиток людиноцентричної системи управління персоналом та формування комплексної системи психологічної підтримки.

Одним із ключових напрямів трансформації виступає перехід від строкової служби до контрактної, що відповідає практиці провідних європейських держав, зокрема Німеччини та Франції, де функціонують високопрофесійні добровольчі війська. Для України це означає відбір мотивованих кандидатів, які свідомо обирають військову службу як професійну кар’єру, що підвищує якість кадрового складу та рівень боєздатності.

Не менш значущим є запровадження людиноцентричного підходу до кар’єрного менеджменту. Європейські збройні сили дедалі активніше орієнтуються на індивідуальний розвиток військовослужбовців, забезпечення рівних можливостей та лідерських практик. Україна, адаптуючи ці стандарти, задекларувала політику рівності прав для жінок і чоловіків у військовій сфері, що вже знайшло втілення у відкритті всіх посад для жінок. У перспективі важливим завданням є створення системи наставництва та менторських програм для офіцерів молодшої та середньої ланки, що відповідає практикам західних армій та сприяє формуванню нової культури управління.

Вагомим чинником мотивації виступає рівень матеріального забезпечення. Європейські держави сформували моделі, у яких конкурентна заробітна плата, регулярні надбавки за вислугу років та бойові заслуги становлять основу довготривалої служби. В Україні у воєнний час відбулося суттєве підвищення грошового забезпечення, зокрема встановлення бойових надбавок на рівні, безпрецедентному для національної практики. У подальшому доцільним є впровадження диференційованих бонусів за складність та інтенсивність служби, а також довгострокових стимулів за вислугу років, подібних до польської моделі процентних надбавок.

Окремий напрям реформ стосується житлового забезпечення та розвитку соціальної інфраструктури. У країнах Західної Європи існує розвинена система службового житла та компенсаційних механізмів, що гарантують гідний рівень життя військовослужбовця і його сім’ї. У Франції, зокрема, реалізуються масштабні інвестиційні програми з модернізації житлового фонду. В Україні ця проблема залишається актуальною, і її вирішення можливе через державні програми будівництва гуртожитків для контрактників та квартир для офіцерського складу, а також запровадження пільгових іпотечних кредитів. Комплексне вирішення житлового питання має супроводжуватися розвитком соціальної інфраструктури у військових гарнізонах, що посилить престиж служби серед осіб, які мають родину.

Не менш важливим компонентом сучасної кадрової політики є психологічна підтримка та формування нової культури взаємовідносин у військових колективах. Відповідно до досвіду країн ЄС, програми щодо запобігання професійному вигоранню, системи реабілітації після бойових дій, а також інституалізація діяльності військових капеланів та омбудсманів суттєво підвищують морально-психологічний стан армії. В українських умовах актуальним завданням є адаптація принципів німецької моделі Innere Führung, яка передбачає побудову відносин між командирами та підлеглими на основі довіри, поваги та наставництва, що може стати потужним нематеріальним фактором мотивації.

Особливого значення набуває також система підтримки ветеранів і забезпечення їх інтеграції у цивільне життя. Європейські країни реалізують комплексні програми перепідготовки, соціальної адаптації та підтримки у працевлаштуванні військовослужбовців. В Україні формування такої політики лише розпочинається, проте уже існують законодавчі ініціативи щодо створення пільгових умов для започаткування бізнесу ветеранами, їх працевлаштування у державному секторі та забезпечення медичного страхування. Успішна імплементація цих підходів сприятиме підтриманню позитивної мотивації у діючих кадрів, які бачитимуть перспективи після завершення служби.

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що посилення мотивації військовослужбовців у Збройних Силах України потребує реалізації комплексу взаємопов’язаних заходів, спрямованих на формування стабільної та людиноцентричної кадрової політики. Насамперед, актуальним є розроблення й упровадження цілісної системи матеріального стимулювання. На законодавчому рівні вже закріплюються певні кроки у цьому

напрямі, зокрема законопроєкт №11012 про мотивацію до військової служби (2024 р.), який передбачає як підвищення окладів залежно від тривалості бойового досвіду, так і значні одноразові виплати при укладанні контрактів, щомісячні надбавки для продовження служби та запровадження системи винагород за досягнення. Впровадження цих норм сприятиме формуванню більш передбачуваної та конкурентної моделі грошового забезпечення.

Не менш важливою є оптимізація системи ротацій та відпочинку, що безпосередньо впливає на довгострокову мотивацію військовослужбовців. Досвід держав НАТО підтверджує ефективність чіткого регламентування термінів перебування у зоні бойових дій і обов’язкових періодів реабілітації. Для України перспективним є встановлення нормативно визначених інтервалів відновлення та розбудова інфраструктури психологічної допомоги, включно з розширенням штату військових психологів, упровадженням програм ментального здоров’я та тренінгів зі стресостійкості для військовослужбовців і членів їхніх родин.

Важливою складовою кадрової політики є комунікація та патріотичне виховання, що визначають суспільне ставлення до військової служби. Формування позитивного іміджу армії вимагає системних інформаційних кампаній, які підкреслюють значущість військової професії, героїзм захисників та можливості кар’єрної реалізації у війську. У цьому контексті необхідно інтегрувати елементи національно-патріотичного виховання у шкільні та університетські програми, розвивати практику військово-спортивних заходів та проєктів, спрямованих на формування усвідомленого патріотизму серед молоді.

Значну роль у реформуванні системи мотивації має відігравати міжнародна співпраця. Розширення партнерства з країнами НАТО у сфері управління персоналом, обмін досвідом, залучення західних експертів до реформування кадрових процедур, а також участь українських офіцерів у програмах військової освіти за кордоном забезпечать адаптацію найкращих практик до національних умов. Платформа НАТО DEEP відкриває можливості інтеграції освітніх програм з управління людськими ресурсами та підвищення компетентності управлінського складу.

Водночас особливого значення набуває удосконалення системи соціального захисту військових та їхніх сімей, зокрема розширення механізмів компенсації за оренду житла, створення довгострокових програм пільгового іпотечного кредитування, забезпечення пріоритетного доступу до освітніх і медичних послуг, розвиток мережі санаторно-курортного лікування та системи страхування життя і здоров’я військовослужбовців. Запровадження таких заходів сприятиме зміцненню довіри особового складу до держави та забезпеченню його соціальної стабільності.

Таким чином, стратегічна орієнтація України на імплементацію європейських стандартів кадрової політики у військовій сфері передбачає створення професійної, людиноцентричної та мотивуючої системи управління персоналом. Її розвиток має ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконаленні соціальних гарантій, психологічному супроводі та підтримці ветеранів. Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише підвищенню боєздатності Збройних Сил України, але й зміцненню суспільної довіри до війська та зростанню його привабливості для нових поколінь громадян.

Отже, на основі проведеного аналізу, можемо констатувати, що мотивація військовослужбовців є центральним елементом кадрової політики у військовій сфері, особливо в умовах, коли Україна веде війну і одночасно прагне інтегруватися в європейське безпекове середовище. Досвід європейських країн (Німеччини, Франції, Польщі) демонструє, що ефективна система мотивації базується на комплексі матеріальних стимулів, соціальних гарантій та створенні умов для особистісного розвитку кожного військового. Європейські підходи, адаптовані до українських реалій, вже почали активно впроваджуватися. Так, Україна переходить до професійної армії, запроваджує людиноцентричний підхід в управлінні персоналом, підвищує привабливість служби через збільшення фінансового й соціального пакету.

Європейська інтеграція задає чіткий вектор реформ, тобто права військовослужбовців мають бути враховані, кар’єрні перспективи – бути прозорими і справедливими, а військова служба – сприйматися як престижна професія і громадянський обов’язок. Успішна реалізація

оновленої кадрової політики, закріпленої у відомчих концепціях, дозволить сформувати в ЗСУ ядро високомотивованих професіоналів, здатних ефективно виконувати складні завдання, що підвищить обороноздатність держави у короткостроковій перспективі (шляхом кращого укомплектування бойових частин під час війни), а в довгостроковій – забезпечить розвиток українського війська за найкращими західними зразками та зміцнить кадровий потенціал на шляху до членства в НАТО.

Аналіз практик держав Європейського Союзу та країн – членів НАТО (Німеччини, Франції, Польщі та ін.) засвідчує, що результативна система мотивації базується на поєднанні матеріальних стимулів, соціальних гарантій і створенні можливостей для професійного та особистісного розвитку кожного військовослужбовця.

Європейський вектор реформ визначає наступні пріоритети: гарантування прав військовослужбовців, забезпечення прозорих і справедливих кар’єрних перспектив, формування престижного іміджу військової професії як елемента громадянського обов’язку. Реалізація цих положень у межах оновленої кадрової політики сприятиме створенню високомотивованого корпусу професіоналів, здатних ефективно виконувати завдання в умовах сучасних викликів.

Таким чином, мотивація особового складу має розглядатися як стратегічний пріоритет державної кадрової політики у сфері оборони. Системне впровадження європейських підходів – від удосконалення механізмів матеріального стимулювання до формування нової культури лідерства, забезпечить формування боєздатних, стійких та відданих Збройних Сил України. Поєднання високого патріотизму українських військовослужбовців із належними умовами служби виступатиме визначальним чинником підвищення обороноздатності держави у короткостроковій перспективі та формування кадрового потенціалу за західними зразками у довгостроковій.

Мішков Олександр Миколайович,
професор, кандидат військових наук, заслужений працівник освіти України,
начальник кафедри Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: alex_1369@ukr.net

УЗГОДЖЕННЯ З АЛЬЯНСОМ: ДОРОЖНЯ КАРТА ЗАКОНОДАВЧОЇ РЕФОРМИ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ В РОЗВІДУВАЛЬНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ НАТО

В умовах повномасштабної агресії та на шляху до повноцінної євроатлантичної інтеграції Україна постає перед нагальною потребою у глибокій та системній реформі сектору безпеки й оборони. Ключовим елементом цієї трансформації є вдосконалення правових засад проходження військової служби у розвідувальних органах (РО) держави. Ця реформа є подвійною необхідністю: з одного боку, вона спрямована на зміцнення національної безпеки через підвищення ефективності, професіоналізму та мотивації розвідників, а з іншого − є обов’язковою умовою для досягнення реальної, а не лише формальної, сумісності зі структурами безпеки НАТО. Метою реформи повинно стати створення професійного, демократично підзвітного та операційно сумісного з Альянсом розвідувального корпусу, здатного ефективно протидіяти сучасним і майбутнім загрозам.

Законодавчий та інституційний ландшафт військової служби в розвідувальних органах України

Фрагментована правова основа. Регулювання військової служби в РО України характеризується фрагментарністю та відсутністю єдиного, кодифікованого підходу. Основи діяльності визначаються низкою рамкових законів, таких як Конституція України, закони “Про національну безпеку України”, “Про розвідку” та “Про військовий обов’язок і військову службу”. Ці акти встановлюють загальні завдання РО та принципи їх комплектування, проте не створюють окремого, комплексного правового статусу для військовослужбовців, які в них служать. Наприклад, Закон “Про військовий обов’язок і військову службу” лише побіжно згадує, що РО беруть участь у військовому обліку та визначають форму військово-облікових документів для свого персоналу, але не деталізує специфічних умов їхньої служби. Це створює залежність від загальновійськових статутів, які не завжди відповідають унікальним потребам та ризикам розвідувальної діяльності.

Регулювання на рівні підзаконних актів. Значна частина специфічних питань проходження служби регулюється підзаконними актами, зокрема Указом Президента України, яким затверджено, наприклад, “Положення про проходження військової служби військовослужбовцями Служби зовнішньої розвідки України (СЗРУ)”. Такий підхід, заснований на указах, має суттєві недоліки. По-перше, він не забезпечує стабільності та верховенства права, оскільки підзаконні акти можуть бути змінені легше, ніж закони, ухвалені парламентом. По-друге, це сприяє відомчій ізольованості, коли кожен РО регулює свою діяльність окремо, замість того, щоб діяти в рамках єдиної державної політики, закріпленої на законодавчому рівні.

Невизначеність та прогалини. Існуюча правова база залишає низку “сірих зон”. Наприклад, хоча Закон “Про розвідку” визначає основні функції, повноваження та гарантії захисту співробітників РО під час виконання завдань, він не містить вичерпних положень щодо всього циклу проходження служби − від критеріїв добору до умов звільнення та соціального захисту після служби. Це створює правову невизначеність, коли статус розвідника є чимось середнім між статусом звичайного військовослужбовця та співробітника спецслужби, але без чіткого законодавчого визначення.

Життєвий цикл служби розвідника

Комплектування та добір. Чинна система комплектування РО держави базується на двох принципах: добровільному вступі на військову службу за контрактом та призові. Такий подвійний підхід ставить під сумнів послідовність курсу на повну професіоналізацію

розвідувального співтовариства, оскільки служба за призовом не завжди дозволяє забезпечити необхідний рівень підготовки та мотивації для виконання складних розвідувальних завдань.

Кар’єрний менеджмент та атестація. Система управління кар’єрою розвідника значною мірою спирається на загальновійськові підходи. Атестація військовослужбовців РО у мирний час проводиться періодично, не рідше одного разу на 5 років, що може бути недостатнім для динамічної оцінки ефективності в умовах сучасних викликів. Існуюча система військово-облікових спеціальностей, хоч і включає специфічні для розвідки напрями (наприклад, пов’язані з безпілотними авіаційними комплексами), все ж залишається інтегрованою в загальну структуру Збройних Сил. Це обмежує гнучкість у формуванні унікальних кар’єрних траєкторій, необхідних для виховання фахівців вузького профілю.

Соціальний та правовий захист. Правовий статус військовослужбовців РО переважно визначається загальним Законом України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”. Хоча цей закон встановлює базові гарантії, науковці зазначають, що адміністративно-правовий статус таких військовослужбовців є “складною правовою категорією”, яка потребує більш чіткого та специфічного визначення через особливості їхньої діяльності. Закон “Про розвідку” встановлює відповідальність держави за шкоду, завдану співробітником під час виконання завдань, але конкретні механізми правового захисту самого співробітника від необґрунтованих звинувачень або тиску залишаються узагальненими.

Системні виклики та законодавчі недоліки

Відсутність чітко визначеного спеціального правового статусу. Це ключова системна проблема. Військовослужбовець РО виконує завдання, що кардинально відрізняються від загальновійськових за рівнем ризику, психологічного навантаження, вимог до конспірації та правових наслідків. Однак законодавство не виокремлює його в окрему категорію з чітко прописаними правами, обов’язками, обмеженнями та гарантіями, що відповідають специфіці служби. Ця правова невизначеність підриває професіоналізацію, знижує мотивацію та створює ризики як для самих співробітників, так і для держави.

Інституційне дублювання функцій та слабка координація. Ефективність реформи законодавства про розвідку неможлива без вирішення більш ширшої проблеми в секторі безпеки − надмірних повноважень та нереформованої ролі Служби безпеки України (СБУ). Аналітичні звіти міжнародних центрів, таких як RAND та ResearchGate, вказують на те, що “роздутий” мандат СБУ, який поєднує контррозвідувальні, правоохоронні та частково розвідувальні функції, створює дублювання та перешкоджає чіткому розмежуванню повноважень. Хоча Закон “Про розвідку” 2020 року зробив крок у правильному напрямку, не визнавши СБУ повноцінним розвідувальним органом, а лише членом розвідувального співтовариства, його інституційна вага та правоохоронні повноваження продовжують створювати конкуренцію за ресурси, задачі та політичний вплив з Головним управлінням розвідки Міністерства оборони України та СЗРУ.

Слабкість демократичного цивільного контролю. Існуючі механізми парламентського нагляду є недостатніми. Профільний комітет Верховної Ради здійснює контроль у межах загальних повноважень, що не відповідає найкращим практикам країн НАТО, де існують спеціалізовані комітети з розширеними, законодавчо закріпленими правами доступу до інформації та персоналу спецслужб. Законопроєкт щодо реформи СБУ, наприклад, передбачав лише періодичні звіти керівника перед парламентом, що є радше формальністю, аніж дієвим інструментом контролю. Відсутність потужного, незалежного та компетентного парламентського нагляду є однією з головних перешкод для побудови демократично підзвітних та надійних розвідувальних структур.

Порівняльний аналіз законодавчих та кадрових моделей у ключових країнах НАТО

Сполучені Штати: система, побудована на всеосяжному законодавстві та жорсткій перевірці

Правова основа. Американська система базується на фундаментальних законодавчих актах, таких як Закон про національну безпеку 1947 року (National Security Act of 1947) та Виконавчий указ 12333, які створюють архітектуру всього Розвідувального співтовариства

(ІС) та визначають ролі таких агенцій, як Розвідувальне управління Міністерства оборони (DIA) та Агентство національної безпеки (NSA). Діяльність кожної агенції детально регламентується директивами Міністерства оборони (наприклад, DoDD 5105.21 для DIA), що забезпечує чіткість мандатів та підзвітності.

Управління персоналом. Система характеризується надзвичайно суворим та багатоетапним процесом добору персоналу, який наголошує на беззаперечній лояльності до США, високих моральних якостях та розсудливості. Процедури включають поглиблені біографічні перевірки, тестування на поліграфі та аналізи на вживання наркотичних речовин. Продовження служби залежить від успішного проходження періодичних повторних перевірок та суворого дотримання протоколів безпеки. Велика увага приділяється безперервному професійному розвитку через мережу спеціалізованих установ, таких як Оборонний університет закупівель (DAU) та Об’єднана мережа знань (JKO).

Демократичний контроль. У США діє потужна, багаторівнева система нагляду, очолювана спеціалізованими комітетами обох палат Конгресу: Постійним спеціальним комітетом з розвідки Палати представників (HPSCI) та Спеціальним комітетом з розвідки Сенату (SSCI). Ці комітети мають законодавчо закріплені повноваження щодо контролю над усім бюджетом розвідки, включаючи Військову розвідувальну програму (MIP), та здійснюють нагляд через слухання, розслідування та процес затвердження бюджету.

Велика Британія: модель інтегрованої служби та міцного парламентського нагляду

Правова основа. Діяльність британських розвідувальних служб була поставлена на законодавчу основу актами Парламенту, насамперед Законом про розвідувальні служби 1994 року (Intelligence Services Act 1994) та Законом про службу безпеки 1989 року (Security Service Act 1989). Їхня діяльність також регулюється Законом про повноваження у сфері розслідувань 2000 року (Regulation of Investigatory Powers Act 2000) та Законом про права людини 1998 року (Human Rights Act 1998), що вкорінює сильну культуру правової та етичної відповідності. Новітній Закон про національну безпеку 2023 року (National Security Act 2023) забезпечує сучасну основу для протидії шпигунству та визначає правові механізми захисту для співробітників розвідки.

Управління персоналом. Воєнна розвідка (Defence Intelligence, DI) має глибоко інтегровану структуру персоналу, що складається приблизно на дві третини з військовослужбовців та на одну третину − з цивільних співробітників. Військовий персонал залучається зі спеціалізованих підрозділів, таких як Розвідувальний корпус Сухопутних військ, Королівські інженери та розвідувальні підрозділи Королівських ВПС. Добір персоналу базується на компетентнісному підході та супроводжується структурованими програмами розвитку.

Демократичний контроль. Нагляд здійснюється Комітетом з питань розвідки та безпеки Парламенту (ISC) − унікальним статутним органом, що не є звичайним відбірковим комітетом. Його повноваження були значно розширені Законом про правосуддя та безпеку 2013 року (Justice and Security Act 2013), який надав йому право нагляду за оперативною діяльністю, ширшою розвідувальною діяльністю уряду (включно з DI) та розширив повноваження щодо доступу до інформації, які можуть бути обмежені лише вето Державного секретаря.

Німеччина: підхід, що наголошує на правовій чіткості та соціальних гарантіях

Правова основа. Німецька система характеризується наявністю окремих законів для кожної служби, наприклад, Закону про Службу військової контррозвідки (Gesetz über den Militärischen Abschirmdienst, MADG), що забезпечує точний та юридично вивірений мандат для кожної організації.

Управління персоналом. Військова служба в Бундесвері перебуває в процесі модернізації з метою залучення більшої кількості добровольців. Основний акцент робиться на підвищенні привабливості служби через кращу оплату, пенсійне забезпечення та якісну, змістовну підготовку.

Соціальні гарантії. Визначальною рисою німецької моделі є всеосяжна система соціального захисту для військовослужбовців, кодифікована в Законі про компенсації солдатам (Soldiers’ Compensation Act, SCA). Цей закон надає широкі пільги у разі поранень,

отриманих під час служби, включаючи щомісячні компенсації, повне медичне забезпечення, виплати по хворобі, підтримку сім’ї та догляду за дітьми, а також щедрі виплати утриманцям у разі загибелі військовослужбовця.

Демократичний контроль. У Німеччині діє багаторівнева та надійна система парламентського контролю. Основним органом є Парламентська контрольна колегія (PKGr), яка має широкі повноваження інспектувати файли, відвідувати об’єкти та допитувати співробітників усіх трьох федеральних розвідувальних служб (BND, BfV, MAD). Інші органи, такі як Конфіденційний комітет Бюджетного комітету та Комісія G 10, забезпечують додаткові рівні фінансового та правового нагляду.

Польща: модель, сформована в період посткомуністичної трансформації та вступу до НАТО

Правова основа. Польська модель є надзвичайно релевантною для України, оскільки вона пройшла комплексну реформу у 2006 році. Стара, об’єднана структура Військової інформаційної служби (WSI) була розформована, а на її місці створено дві нові служби з чіткими мандатами: Служба військової контррозвідки (SKW) та Служба військової розвідки (SWW). Їхні функції визначені Законом “Про Службу військової контррозвідки та Службу військової розвідки” від 9 червня 2006 року. Важливо, що окремий закон регулює специфічні умови служби офіцерів цих відомств.

Управління персоналом. Правовий статус офіцерів розвідки чітко відокремлений від загальновійськового та визначається специфічними принципами, що відображають характер їхніх завдань. Система передбачає наявність як кадрових офіцерів, так і допоміжних цивільних працівників. Основна увага приділяється структурованому кар’єрному зростанню та спеціалізованій підготовці.

Демократичний контроль. Керівники служб підпорядковуються Міністру національної оборони, що забезпечує чіткий цивільний контроль у межах виконавчої гілки влади. Їхня діяльність також підлягає контролю з боку парламенту (Сейму), зокрема через Спеціальний комітет у справах спецслужб.

Ключові принципи для сучасної служби воєнної розвідки

Синтез порівняльного аналізу дозволяє виокремити чотири фундаментальні принципи, які мають стати основою для законодавчих реформ розвідувальних органів в Україні.

Принцип правової визначеності

Військовослужбовці РО повинні діяти в межах чіткої та всеосяжної правової бази, ухваленої Верховною радою у формі закону. Ця база має чітко визначати їхній спеціальний статус, права, обов’язки, умови служби та правові гарантії, відокремлюючи їх від загальновійськового персоналу. Незважаючи на відмінності в національних традиціях, усі чотири розглянуті моделі НАТО ґрунтують діяльність своїх розвідувальних служб на конкретних, всеосяжних законах, ухвалених їхніми національними законодавчими органами, а не лише на виконавчих указах чи загальних військових статутах. Наприклад, США мають Закон про національну безпеку, Велика Британія − Закон про розвідувальні служби, Німеччина − Закон про MAD, а Польща − закони 2006 року про SWW/SKW. Польща навіть ухвалила окремий закон, присвячений виключно умовам служби офіцерів розвідки. Це демонструє ключовий принцип НАТО: розвідувальна діяльність повинна мати чітку, специфічну та демократично легітимізовану основу в первинному законодавстві, що забезпечує правову визначеність для офіцерів та міцну основу для підзвітності.

Принцип меритократичного управління людським капіталом

Створення елітного розвідувального корпусу вимагає цілісної та законодавчо закріпленої системи управління людським капіталом. Це включає високоселективний добір на основі здібностей та доброчесності (модель США), безперервну та спеціалізовану професійну освіту (моделі США та Великої Британії), а також структурований, орієнтований на результати кар’єрний шлях, що винагороджує експертизу та лідерство (польська модель).

Принцип демократичної підзвітності

Величезні повноваження, якими наділені РО, повинні бути збалансовані надійним та ефективним демократичним контролем. Це вимагає сильного цивільного керівництва

(польська модель) та, що найважливіше, уповноваженого та спеціалізованого парламентського нагляду через окремий комітет зі статутними повноваженнями щодо доступу, розслідувань та звітності. Усі успішні моделі вийшли за межі покладання на загальні комітети з питань оборони чи закордонних справ для нагляду за розвідкою, створивши натомість спеціалізовані органи з унікальними повноваженнями, такі як HPSCI/SSCI у США, ISC у Великій Британії та PKGr у Німеччині. Еволюція британського ISC, повноваження якого були свідомо посилені у 2013 році, демонструє чітку тенденцію до підвищення ефективності нагляду. Це означає, що для України простого покладання цих функцій на існуючий Комітет ВРУ з питань нацбезпеки, оборони та розвідки може бути недостатньо без надання йому спеціальних статутних повноважень, ресурсів та штату експертів з допуском до держтаємниці.

Принцип всеосяжного соціального контракту

Щоб залучати та утримувати найкращих фахівців для виконання завдань з високим рівнем стресу та ризику, держава повинна запропонувати міцний соціальний контракт. Це включає конкурентну заробітну плату, всебічне медичне обслуговування, надійну підтримку сімей та щедрі пільги й опіку після завершення служби, особливо у випадку отримання поранень. Найкращим прикладом такого підходу є німецький Закон про компенсації солдатам, який детально регламентує всі аспекти соціального захисту.

Стратегічні рекомендації щодо реформування законодавства України:

Створення спеціального правового статусу через новий законодавчий акт

Пропозиція: Розробити та ухвалити новий, окремий Закон “Про військову службу в розвідувальних органах України” або, як альтернативу, розробити комплексний новий розділ у Законі “Про військовий обов’язок і військову службу”.

Цей крок реалізує принцип правової визначеності, відмовляючись від поточної фрагментованої системи. Польська модель з окремим законом про службу офіцерів розвідки є прямим і перевіреним прецедентом.

Закон повинен визначити “військовослужбовця розвідувального органу” як окрему правову категорію; встановити унікальні умови для укладення контрактів, тривалості служби та підстав для звільнення; а також закріпити чіткі правові гарантії та імунітети, пов’язані з правомірним виконанням службових обов’язків, запозичуючи ідеї з британського Закону про національну безпеку 2023 року.

Модернізація систем управління персоналом

Пропозиція: Внести зміни до Закону “Про розвідку” та пов’язаних з ним актів, щоб запровадити нову, уніфіковану систему добору, підготовки та управління кар’єрою співробітників розвідки.

Це реалізує принцип меритократичного управління людським капіталом.

Конкретні кроки:

Добір: законодавчо закріпити багатоетапний процес відбору за моделлю суворих стандартів американського DIA, що включає обов’язкове психологічне профілювання, перевірки на поліграфі для посад з доступом до особливо чутливої інформації, а також ретельні перевірки на доброчесність та лояльність;

Підготовка: створити на законодавчому рівні єдиний міжвідомчий “Національний університет розвідки”, відповідальний за початкову підготовку, спеціалізовані курси та безперервний професійний розвиток, за аналогією з роллю британського Центру оборонної розвідки та безпеки (DISC);

Кар’єра: створити законодавчо визначену систему кар’єрного зростання з чіткими критеріями для просування по службі, що базуються на заслугах, оцінці ефективності та виконанні вимог щодо професійного розвитку.

Посилення соціальних та правових гарантій

Пропозиція: Розробити та ухвалити Закон “Про компенсації та соціальні гарантії для співробітників розвідувальних органів та членів їхніх сімей”, взявши за основу німецький Закон про компенсації солдатам (SCA).

Це реалізує принцип всеосяжного соціального контракту, визнаючи унікальні ризики та навантаження, пов’язані з розвідувальною діяльністю.

Закон повинен передбачати підвищені посадові оклади, всебічне медичне та психологічне забезпечення (під час та після служби), допомогу з житлом, підтримку сімей та догляду за дітьми, а також надійну систему компенсацій у разі поранення або загибелі, що відображає конкретні категорії пільг, викладені в німецькому SCA.

Зміцнення демократичного нагляду

Пропозиція: Внести зміни до Закону “Про комітети Верховної Ради України” або ухвалити новий окремий закон для створення “Спеціального парламентського комітету з нагляду за діяльністю розвідувальних органів”.

Це наріжний камінь принципу демократичної підзвітності.

Комітет має бути створений за зразком британського ISC та німецького PKGr. Його ключові, законодавчо закріплені характеристики, повинні включати:

Статутну основу: уомітет має бути створений законом, а не лише регламентом парламенту;

Спеціальний доступ: законне право на доступ до таємної інформації, документів, об’єктів та персоналу розвідувальних органів;

Обмежене право вето: відмова в наданні інформації може бути застосована лише найвищим керівництвом виконавчої влади (наприклад, Президентом або Міністром оборони), як у британській моделі;

Незалежний апарат: комітет повинен мати власний штат експертів з допуском до державної таємниці;

Звітність: повноваження звітувати про свої висновки безпосередньо перед Парламентом, з редагуванням інформації з міркувань національної безпеки за прозорою процедурою.

Висновок

Чинна законодавча база України, що регулює військову службу в РО, є фрагментованим спадком минулого, неадекватним для викликів сучасної війни та євроатлантичної інтеграції. Вона не забезпечує ані належного правового статусу для розвідників, ані ефективних механізмів управління їхньою кар’єрою та соціального захисту, ані надійного демократичного контролю.

Порівняльний аналіз передових країн НАТО виявляє чіткий консенсус щодо фундаментальних принципів сучасної, ефективної та демократичної розвідувальної системи. Ці принципи − правова визначеність, меритократичне управління персоналом, демократична підзвітність та всеосяжний соціальний контракт − мають стати дороговказом для України.

Ухвалення запропонованих законодавчих реформ − створення спеціального правового статусу, професіоналізація управління персоналом, гарантування надійного соціального контракту та встановлення потужного демократичного нагляду − є не просто технічним коригуванням. Це стратегічна необхідність для побудови стійкого розвідувального співтовариства, здатного захистити Україну та забезпечити її майбутнє в Альянсі.

Красота Ігор Васильович,
кандидат історичних наук, старший науковий співробітник Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: krassota@ukr.net, ihorkrasota@gmail.com

Тракалюк Олег Леонідович,
заступник начальника управління – начальник відділу Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України, кандидат педагогічних наук
e-mail: trakaliuk@ukr.net

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ ВІЙСЬКОВУ СЛУЖБУ, А ТАКОЖ ПРАВА ТА ОБОВ’ЯЗКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ФРАНЦУЗЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ

Закон Франції № 72-662 від 13 липня 1972 року встановлював загальний статус військовослужбовців (Statut général des militaires, SGM 1972) у період, коли структура французької армії значною мірою залежала від обов’язкової строкової служби. Цей правовий акт закріплював ключові доктринальні та операційні вимоги до військового стану.

Місія збройних сил Франції була чітко визначена як підготовка та забезпечення захисту батьківщини та вищих інтересів нації збройною силою. Статус військовослужбовця, згідно зі Статтею 1, вимагав дотримання дисципліни, вірності та духу жертовності за будь-яких обставин. Зазначалося, що обов’язки та обмеження, які передбачав цей статус, заслуговували на повагу громадян та увагу нації.

Статус військовослужбовця SGM 1972 поширювався на три основні категорії персоналу, що відображало змішаний характер армії того часу: по-перше, це кадрові військовослужбовці, які розглядали військову службу як професійну кар’єру; по-друге – це військовослужбовці, які служать за контрактом та треті – військовослужбовці, які проходять службу відповідно до Кодексу про національну службу. Хоча Закон 1972 року був загальним, Стаття 3 передбачала, що конкретні статути встановлюються указами Державної ради. Ці статути могли відступати від певних положень SGM, але не могли робити винятків із загальних положень Розділу I, а також норм, що стосуються найму, умов просування та вікових обмежень.

Розділ I Закону 1972 року (хоча скасований) є ключовим для розуміння доктринальних вимог, що висувалися до військовослужбовців. Він регулював здійснення цивільних і політичних прав, наголошуючи на пріоритеті військової служби та дисципліни.

Хоча Стаття 6 проголошувала, що військові користуються усіма правами і свободами, визнаними за громадянами, наступні статті встановлювали значні обмеження, а саме: контроль над висловлюванням (Стаття 7) встановлює, що думки та переконання (філософські, релігійні, політичні) були вільними, але їх вираження дозволялося лише поза службою і з обмеженнями, що випливали зі статусу військового. Найбільш важливим обмеженням було те, що військовослужбовці на дійсній службі, які бажали публічно обговорювати політичні питання, або питання, що стосуються іноземної держави чи міжнародної організації, повинні були попередньо отримати дозвіл від міністра. Ця вимога є відображенням доктринального прагнення забезпечити абсолютну політичну нейтральність збройних сил, ізолюючи військовий інститут від публічного політичного дискурсу.

Заборона Партійного Членства (Стаття 9): Військовослужбовцям на дійсній службі заборонялося вступати до груп чи асоціацій політичного характеру. Це обмеження було скасоване лише на період виборчої кампанії, якщо військовослужбовець балотувався на виборну державну посаду. У разі обрання, кар’єрні військовослужбовці та контрактники автоматично переводилися у статус відрядження (Стаття 54), що дозволяло їм обіймати цивільні посади, зберігаючи при цьому свій статус і пенсійні права, але виводячи їх зі штату армії.

SGM 1972 містив чіткі заборони щодо колективного захисту інтересів, що є фундаментальним для військової структури, заснованої на ієрархії. Заборона Профспілок (Стаття 10): Існування професійних військових об’єднань профспілкового характеру, а також

членство в них військовослужбовців на дійсній службі, було оголошено несумісним з правилами військової дисципліни. Ця заборона означала, що роль захисника інтересів підлеглих формально покладалася на командира, який повинен був повідомляти про проблеми по командній лінії. Хоча військовослужбовці могли вступати до інших, не профспілкових, об’єднань, вони зобов’язані були повідомляти командуванню про будь-які керівні посади, які вони там обіймали. Міністр мав право вимагати виходу з таких об’єднань. Заборона Страйку (Стаття 11): здійснення права на страйк було беззастережно несумісним зі статусом військового, що є ключовою нормою для забезпечення постійної боєготовності та відсутності внутрішнього саботажу.

Стаття 15 визначала межі обов’язку виконувати накази, що є фундаментальним принципом правової держави у військовій сфері. Військовослужбовці були зобов’язані виконувати накази своїх командирів і нести відповідальність за виконання завдань. Однак найважливішим положенням було те, що їм не можна наказувати, й вони не можуть вчиняти дії, які суперечать законам, звичаям війни та міжнародним конвенціям, або які становлять злочини чи правопорушення. Це положення чітко закріплювало принцип індивідуальної відповідальності за протиправні дії, навіть якщо вони були здійснені за наказом, що відповідає міжнародно-правовим стандартам, встановленим після Другої світової війни. Крім того, підкреслювалося, що особиста відповідальність підлеглих не звільняє командирів від їхніх обов’язків.

Дисциплінарна система SGM 1972 була ієрархічною та багатоступеневою, що відображало необхідність постійного контролю над кадровим складом. Особова справа військовослужбовця містила адміністративні документи, рішення статутного та дисциплінарного характеру, але в ній було заборонено згадувати філософські, релігійні чи політичні переконання особи (Стаття 26).

Порушення, вчинені військовослужбовцями, могли тягнути за собою три види санкцій (Стаття 27): 1. Дисциплінарні покарання, встановлені Положенням про загальну військову дисципліну; 2. Професійні санкції (включаючи часткове або повне позбавлення професійної кваліфікації); 3. Статусні санкції.

Для кадрових військовослужбовців Стаття 48 передбачала суворі статутні санкції, які застосовувалися за некомпетентність, систематичну неналежну поведінку, серйозні дисциплінарні порушення або засудження до позбавлення волі: 1. Видалення зі списку просування по службі; 2. Позбавлення посади шляхом переведення в неактивний статус; 3. Виключення зі списків особового.

Позбавлення посади (неактивний статус): ця санкція (Стаття 49) була особливою. Вона застосовувалася на строк до трьох років, переважно до військовослужбовців, які ще не набули права на негайну пенсію. У цьому статусі особа виключалася зі списку вислуги, час у ньому не враховувався для просування, а військовослужбовець мав право лише на дві п’ятих своєї платні, зберігаючи повну суму надбавок за сімейні зобов’язання. Цей механізм слугував інструментом для тимчасового виведення зі штату кадрового персоналу, який потребував перевиховання або був некомпетентним, без необхідності повного звільнення, що було важливо для збереження кваліфікованих кадрів.

Кадрові військовослужбовці (офіцери, сержанти), які були прийняті на службу на постійній основі для зайняття постійних посад. Просування по службі відбувалося безперервно від одного звання до наступного, за винятком переходу сержантів до офіцерського корпусу.

Просування залежало як від вислуги років, так і від відбору (Стаття 41). Хоча просування за вислугою відбувалося відповідно до порядку у списку вислуги, просування до вищого звання (окрім генералів) вимагало включення до щорічного списку на підвищення. Спеціальна комісія з офіцерів вищого рангу надавала міністру необхідні матеріали, що включали оцінки та номери пріоритету. Це забезпечувало, що кар’єрний ріст, особливо на вищих рівнях, був централізовано контрольованим та залежав від схвалення ієрархії, а не лише від об’єктивних показників вислуги. Призначення та підвищення у званні генералів затверджувалися указом Ради міністрів, а інших офіцерів – указом Президента Республіки.

Стаття 52 встановлювала п’ять основних статусів для кадрового військовослужбовця: 1. На активній службі (основний статус); 2. У відрядженні (для виконання публічних або виборних функцій); 3. У неактивному статусі (переважно через хворобу або з інших причин); 4. Поза штатом (для роботи у цивільній адміністрації чи міжнародній організації); 5. У відставці (кінцевий статус із виходом на пенсію).

Статус “У відрядженні” (Стаття 54): Військовослужбовець, переведений у цей статус для виконання виборчих функцій або роботи на посаді, що має суспільну значущість, зберігав місце у списку вислуги свого підрозділу, а також право на просування та пенсійне забезпечення. Це був важливий механізм, що дозволяв висококваліфікованим кадрам тимчасово служити державі на цивільних посадах, забезпечуючи при цьому їхнє потенційне повернення до армії.

Неактивний статус “За хворобою” (Статті 58, 59): SGM 1972 надавав потужні соціальні гарантії. Кадровий військовослужбовець, який страждав на тяжкі хвороби (туберкульоз, онкологія, психічні захворювання), мав право на тривалу відпустку за станом здоров’я. Протягом перших трьох років він зберігав право на повну платню, а наступні два роки – на половину. Якщо хвороба була визнана пов’язаною зі службою, ці терміни подовжувалися до п’яти та трьох років відповідно.

Статус “Поза штатом” (Стаття 66): Цей статус був доступний для військовослужбовців із щонайменше 15 роками пенсійної вислуги, які переводилися для роботи в адміністрації чи міжнародній організації. У цьому статусі військовослужбовець припиняв значитися у списку вислуги та втрачав права на просування та набуття військових пенсійних прав, підпорядковуючись цивільному режиму. Це був інструмент для регульованого переходу до цивільного сектору, зберігаючи теоретичну можливість повернення до вихідного корпусу за першої вакансії.

Положення щодо військовослужбовців за контрактом (Розділ III) були особливо важливими, оскільки вони стосувалися великої частини особового складу, який не належав до кадрового. Хоча весь розділ був скасований у 2005 році, він містив прогресивні норми щодо соціальної реконверсії. Контрактником вважалася особа, яка добровільно вступала на службу на визначений строк, зазвичай у званні рядового або сержантського складу (Стаття 87). Перший контракт не міг бути укладений з особою віком до 17 років. Вікові обмеження у мирний час становили від 17 до 40 років (Стаття 99).

На відміну від кадрових військовослужбовців, найсуворішою статусною санкцією для контрактників, окрім пониження у званні, було розірвання контракту (Стаття 91). Контракт також міг бути припинений з причин стану здоров’я (Стаття 93). У разі остаточного визнання непридатності контракт розривався; у разі тимчасової непридатності його дія продовжувалася на строк, рівний періоду непридатності.

Закон SGM 1972 чітко визнавав внесок контрактників у національну оборону та зобов’язувався забезпечити їх повернення до цивільного життя. Так, наприклад військовослужбовець-контрактник, який відслужив щонайменше чотири роки (Стаття 95), мав право на отримання професійної підготовки за власним бажанням, яка мала забезпечити його працевлаштування після повернення до цивільного життя. Ця норма була однією з перших формальних державних програм реконверсії у Франції.

Пільги для вступу на державну службу (Стаття 96): для контрактників, які виконали обов’язки, тривалість яких перевищувала строк дійсної військової служби, надавалися значні преференції при вступі на цивільні посади в органах державної влади та державних підприємствах:

1. Продовження вікової межі: верхня вікова межа для доступу до цивільних посад продовжувалася на строк, рівний фактично відслуженому часу в армії, максимум на десять років.

2. Заміна дипломів: військові дипломи та кваліфікації могли замінювати освітні дипломи, передбачені цивільними статутами, що відкривало шлях до адміністративних посад для осіб із військовою, але не обов’язково цивільною, освітою.

Зарахування стажу (Стаття 97): час, проведений на військовій службі, зараховувався до цивільного стажу роботи: для посад категорій C і D (нижчий рівень кваліфікації) – у повному обсязі, але не більше ніж за десять років; для посад категорії B (середній рівень кваліфікації) – у половинному обсязі, але не більше ніж за п’ять років.

Ці деталізовані положення про реконверсію демонструють, що держава розглядала контрактну службу як суспільний внесок, який вимагає державної компенсації, що було частиною ранньої стратегії управління людськими ресурсами для підтримки привабливості військової кар’єри.

Отже можна зробити наступні висновки:

1. Закон № 72-662 від 13 липня 1972 року був правовою основою, розробленою для армії, що функціонувала в умовах обов’язкової національної служби, і тому характеризувався суворою ієрархією, централізованим контролем кар’єри та значними обмеженнями на політичні та профспілкові права.

2. Система управління персоналом, визначена Розділом II, була складною, з численними статусами (відрядження, неактивний статус, поза штатом), призначеними для бюрократичного “переміщення” кадрів, що дозволяло державі ефективно використовувати або виводити зі штату військовослужбовців, не звільняючи їх повністю. Це підтримувало чисельність і структуру армії в умовах, де необхідність підтримувати великий мобілізаційний резерв була високою.

3. Практично всі статті та розділи Закону № 72-662, що визначали структуру кар’єри, права та обов’язки, були скасовані Законом № 2005-270 від 24 березня 2005 року, який набув чинності з 1 липня 2005 року. Це масштабне скасування у 2005 році було прямим наслідком фундаментальної трансформації французьких збройних сил: переходу від моделі призовної армії до професійної армії. Зміни в геостратегічному середовищі та професіоналізація висунули нові вимоги до управління персоналом (рекрутинг, утримання кадрів). Старий статус, із його жорсткими обмеженнями та складною бюрократичною системою управління кар’єрою, вже не відповідав потребам професійної служби. Новий статус 2005 року, який замінив SGM 1972, мав на меті модернізувати інституційні права, посилити соціальні гарантії та адаптувати правила управління до реалій професійних військових.

Неминучість його скасування у 2005 році була спричинена ключовими факторами:

по-перше, це професіоналізація, а саме: перехід до повністю професійної армії вимагав більш гнучких правил управління персоналом, орієнтованих на залучення та утримання висококваліфікованих фахівців;

по-друге, зміни щодо прав військовослужбовців: суворі обмеження політичних і профспілкових прав (Статті 9, 10) стали застарілими, що вимагало модернізації інституційних прав та запровадження механізмів консультацій, сумісних із військовою дисципліною, але більш відкритих.

Незважаючи на його юридичну застарілість, SGM 1972 залишив важливий спадок. Він чітко кодифікував принципи, які є вічними для військового стану: абсолютний обов’язок дисципліни та жертовності, що врівноважується необхідністю відмови від виконання злочинних наказів (Стаття 15). Крім того, SGM 1972 вперше систематично закріпив всебічний соціальний контракт для контрактників (Розділ III), гарантуючи професійну реконверсію, подовження вікових меж та зарахування військового стажу для полегшення інтеграції у цивільний державний сектор.

Сьогодні ці принципи, переглянуті та модернізовані, інтегровані в Кодекс про оборону Франції (Книга I четвертої частини), що підтверджує незмінність фундаментальних вимог військового стану в умовах сучасної професійної армії.

Думанський Юрій Анатолійович,
генерал-лейтенант, заступник голови Всеукраїнської профспілки захисників України, спортсменів та працівників сфер

ПРОФСПІЛКОВИЙ РУХ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У СИСТЕМІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: ДОСВІД КРАЇН НАТО

Профспілковий рух у сучасних умовах трансформації українського суспільства та тривалого збройного протистояння має особливе значення як інституційний механізм соціального діалогу, захисту прав військовослужбовців і забезпечення кадрової стабільності у Збройних Силах України. В умовах воєнного стану, коли на військових покладено виняткову відповідальність за оборону держави, особливо актуальними стають питання соціальних гарантій, морально-психологічного стану, реабілітації та довгострокової підтримки особового складу. Саме профспілкові організації можуть виступати ключовим посередником між військовослужбовцями, командуванням, органами державної влади та суспільством, забезпечуючи зворотний зв’язок, довіру та баланс інтересів.

В умовах інтеграції України до євроатлантичного простору зростає потреба у впровадженні демократичних інститутів у секторі безпеки та оборони. Одним із важливих елементів цієї системи є розвиток профспілкового руху у військовому середовищі, що відповідає стандартам країн-членів НАТО. У більшості держав Альянсу існують сильні ветеранські та військові профспілки, які представляють інтереси військовослужбовців у соціально-трудових питаннях, підтримують систему колективного діалогу, сприяють розробці політик у сфері оплати праці, соціального забезпечення, медичного обслуговування та професійного розвитку.

Для України такий досвід є особливо важливим, адже тривала війна створила унікальну ситуацію – значна частина громадян безпосередньо пов’язана зі службою у Збройних Силах або має статус ветеранів. Тому формування ефективного профспілкового руху у військовому середовищі стає елементом кадрової безпеки, адже він не лише захищає соціальні права військових, а й сприяє стабільності, запобігає кадровим втратам, підвищує рівень довіри до системи управління персоналом.

Кадрова безпека у Збройних Силах України охоплює сукупність заходів, спрямованих на збереження професійного потенціалу, морально-психологічної стійкості та мотивації особового складу. У цьому контексті профспілки можуть стати важливим інструментом підтримки кадрової політики, забезпечуючи правову та соціальну захищеність військовослужбовців. Вони можуть брати участь у розробці програм соціального захисту, у формуванні пропозицій щодо реформування системи грошового забезпечення, організації відпочинку, медичної допомоги, реабілітації після бойових дій.

Одним із найважливіших аспектів діяльності профспілок є захист прав військовослужбовців. Під час воєнних дій військові стикаються з численними викликами – від перевантаження до ризику втрати здоров’я чи життя. Профспілкові організації мають право піднімати питання справедливого розподілу ресурсів, забезпечення належних умов служби, вирішення соціальних проблем сімей військовослужбовців, підтримки поранених та родин загиблих. Через такі дії профспілковий рух сприяє не лише підвищенню рівня довіри до командування, а й зміцненню морального духу військових колективів, що безпосередньо впливає на бойову готовність і стійкість Збройних Сил.

Система соціальних гарантій є фундаментом взаємної відповідальності між державою і військовослужбовцем. Вона визначає рівень забезпечення, доступ до медичних і освітніх послуг, можливості реабілітації, житлові програми, пільги для членів сімей. Проте в українських реаліях нерідко спостерігається розрив між законодавчими нормами та фактичним рівнем забезпечення. Саме тому профспілкові структури можуть відігравати роль контролюючого і дорадчого органу, який відстежує виконання державних програм, захищає

законні права військовослужбовців, вносить пропозиції до Міністерства оборони України та органів виконавчої влади.

У країнах НАТО профспілкові об’єднання військовослужбовців мають усталений правовий статус і беруть участь у переговорах з урядами щодо умов служби, соціальних стандартів та післяслужбової адаптації. Наприклад, у Норвегії, Данії та Нідерландах військові профспілки є повноцінними учасниками системи соціального партнерства. Вони мають можливість впливати на формування бюджетів оборони в частині витрат на персонал, сприяють розробці освітніх програм і підвищенню кваліфікації кадрів. У Фінляндії діє модель “довіри та партнерства”, де профспілки разом із командуванням формують рекомендації щодо умов служби, навчання та соціальної політики в армії.

Для України впровадження подібних механізмів може стати важливим кроком у напрямку демократизації сектору безпеки та адаптації до євроатлантичних стандартів. Профспілковий рух у Збройних Силах України має отримати нормативне підґрунтя, що дозволить йому функціонувати в межах чинного законодавства, не порушуючи принципів військової дисципліни, але водночас забезпечуючи реальні механізми соціального діалогу. Важливим завданням є створення системи колективного представництва інтересів військовослужбовців, яка б сприяла конструктивній взаємодії між підрозділами, профспілками та органами державної влади.

Особливу увагу варто приділити розвитку ветеранських профспілок, які можуть забезпечувати підтримку колишніх військовослужбовців, сприяти їхній реінтеграції у цивільне життя, допомагати у працевлаштуванні, підвищенні кваліфікації та захисті прав. Такі об’єднання відіграють значну роль у формуванні позитивного іміджу Збройних Сил України, зменшенні соціальної напруги та забезпеченні безперервного зв’язку між армією й суспільством.

У перспективі профспілковий рух може стати також інструментом кадрової політики, допомагаючи виявляти проблемні аспекти у службі, сприяти формуванню корпоративної культури, моральних цінностей, підвищенню рівня довіри між керівництвом і підлеглими. Це відповідає принципам НАТО, де людина – військовослужбовець, офіцер, ветеран – розглядається як центральний елемент оборонної системи, що має бути забезпечений усіма необхідними умовами для гідного виконання своїх обов’язків.

Висновки:

1. Профспілковий рух у Збройних Силах України є важливим елементом демократизації оборонного сектору та підвищення кадрової безпеки.
2. Розвиток військових профспілок сприяє зміцненню системи соціальних гарантій, правового захисту військовослужбовців і підвищенню мотивації до служби.
3. Впровадження євроатлантичних стандартів профспілкової діяльності дозволить створити ефективну модель соціального діалогу між військовими, командуванням і державою.
4. Профспілкові структури повинні стати партнерами у реалізації державної кадрової політики, сприяти прозорості рішень та формуванню корпоративної культури Збройних Сил України.
5. Синергія профспілкового руху, соціальних гарантій та кадрової безпеки сприятиме підвищенню довіри до військових інституцій, зміцненню морального духу особового складу та наближенню Збройних Сил України до стандартів НАТО.

Розбудова сучасного профспілкового руху у військовому середовищі – це не лише вимога часу, але й гарантія того, що українська армія стане не лише сильною збройною силою, а й взірцем соціальної справедливості, солідарності та європейських демократичних цінностей.

Білецький В’ячеслав Олександрович,
доцент, кандидат наук з державного управління, начальник кафедри спеціальних дисциплін факультету правоохоронної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
e-mail: nadpsu@nadpsu.gov.ua

Дмитренко Олег Миколайович,
доктор філософії у галузі права доцент кафедри спеціальних дисциплін факультету правоохоронної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
e-mail: nadpsu@nadpsu.gov.ua

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЯХ

В умовах активного ведення бойових дій на території України кожна операція та рішення командирів підрозділів потребують чіткого планування й точного визначення пріоритетів. Невизначеність завдань, слабка координація та відсутність вимірюваних цілей призводять до втрат ресурсів, затримок у виконанні операцій та ускладнюють взаємодію між підрозділами. Тому ефективне цілепокладання стає важливим інструментом для досягнення оперативних і стратегічних завдань.

Методика SMART (Specific – конкретність, Measurable – вимірюваність, Achievable – досяжність, Relevant – релевантність, Time-bound – обмеженість у часі) пропонує системний підхід до формулювання завдань, що дозволяє визначати очікувані результати, оцінювати прогрес і своєчасно коригувати дії у відповідь на зміну бойової обстановки. У військовій практиці України застосування цієї методики сприяє підвищенню точності управління підрозділами та оптимізації розподілу ресурсів.

Актуальність обумовлена високою динамікою бойових операцій та потребою швидкого прийняття рішень в умовах мінливої ситуації на фронті. Хоча методика SMART активно використовується у цивільному управлінні та бізнесі, її адаптація до потреб українських військових потребує наукового обґрунтування та практичних рекомендацій.

У військовій справі точне визначення завдань і цілей є важливим для координації дій підрозділів та успішного виконання бойових операцій. Під цілепокладанням розуміють процес формулювання конкретних, досяжних і вимірюваних завдань, які забезпечують виконання стратегічних, оперативних та тактичних завдань підрозділів.

Термінологія, що використовується в контексті військових операцій:

Ціль (Objective) – конкретний результат, який підрозділ повинен досягти протягом визначеного часу. Наприклад, захоплення стратегічної позиції або забезпечення безпечного переміщення техніки.

Завдання (Task) – конкретна дія або комплекс дій, спрямованих на досягнення цілі. Наприклад, організація оборони певного сектору або проведення розвідки на передових позиціях (у смузі забезпечення).

SMART-цілі – специфічні (Specific), вимірювані (Measurable), досяжні (Achievable), релевантні/перевірені (Relevant), обмежені в часі (Time-bound) цілі, які дозволяють чітко планувати дії та оцінювати їх ефективність у бойових умовах.

Пріоритети (Priority) – система ранжування цілей і завдань за важливістю та впливом на хід операції. В умовах бойових дій пріоритети визначаються не лише стратегічною необхідністю, а й реальними ресурсними можливостями підрозділів.

Вимірюваність (Measurability) – здатність оцінити прогрес виконання завдання за конкретними показниками, такими як кількість оборонних позицій, що утримуються, або час на виконання операції.

У контексті військових операцій застосування чітких термінів і методики SMART дозволяє:

Систематизувати планування підрозділів, зменшуючи ризик неузгоджених дій.

Підвищити оперативну гнучкість, адже це дозволяє швидко реагувати на зміни у бойовій обстановці.

Забезпечити прозорість оцінки результатів, що сприяє ефективному використанню ресурсів та бойової техніки.

Кожен компонент методики SMART у військовому плануванні набуває спеціалізованого змісту й потребує інтерпретації з урахуванням реалій оперативної ситуації (бойової обстановки), ресурсних обмежень, логістичних можливостей і прогнозованих загроз з боку противника. Розглядаючи критерії крізь призму практичної застосовності, доцільно вказати на те, як коригувати специфіку завдань за умов неповних розвідувальних даних; які кількісні й якісні індикатори є прийнятними при обмежених інформаційних каналах; як обґрунтовувати досяжність завдань з урахуванням боєздатності і часу реагування резервів; яким чином перевіряти релевантність цілей стосовно вищого оперативного задуму; і які часові параметри доцільні для синхронізації дій у динамічному середовищі. Такий підхід прагне перевести SMART із загальної методології у практичний інструмент, що забезпечує перевірені, керовані й узгоджені постановки завдань на всіх рівнях управління.

Ураховуючи перелічені переваги SMART для уніфікації планування, логістики та оцінки ефективності, наступний логічний крок – звернути увагу на перший та базовий критерій, який задає форму всій постановці завдання: специфічність. Саме точне визначення об’єкта дії, очікуваного результату, часових і просторових меж та відповідальності створює основу для подальших можливостей щодо перевірки досяжності; без цього наступні кроки методики втрачають прикладний сенс і виникають ризики неоднозначних інтерпретацій на рівні виконавців.

У військовому плануванні специфічність означає чітке описання бажаного кінцевого стану з прив’язкою до місця, часу, способу дій, застосування відповідних сил і засобів. Розмиті формулювання – наприклад, “посилити оборону” – призводять до різночитання (варіативності інтерпретацій) і ускладнюють координацію, тому кожна постановка завдань повинна містити: об’єкт впливу (координати або інша просторово-описова прив’язка), критерій досягнення, призначеного виконавця та наявні резерви, а також операційні обмеження й умови завершення. Практичний приклад: “Протягом 72 годин утримати рубіж X (координати …) на ділянці довжиною Y км, забезпечивши безперервне спостереження і передачу розвідданих не рідше ніж раз на 4 години; відповідальні – рота 2; резерв – взвод 5”.

Показники мають бути практичними й кількісними або описаними якісними маркерами, що дозволяють швидко оцінити прогрес і прийняти рішення щодо необхідних змін (корегування). Приклади параметрів: число утримуваних опорних пунктів; відсоток пройденого маршруту постачання; час реагування резерву; кількість ліквідованої техніки противника у визначеному районі; частота надходження розвідувальних повідомлень у штаб. Обов’язкові елементи: попереднє визначення джерел даних (розвідувальна інформація, телеметрія, трансляції, рапорти підрозділів), методики обчислення (конкретні формули, інтервали звітності), межі прийнятності для активних дій (наприклад, значення, при якому запускається план резервного забезпечення). Важливо передбачити стійкість метрик до реальних обмежень: захист від перешкод зв’язку, механізми виявлення хибних даних, резервні канали передачі та прості індикатори для швидкого ознайомлення особового складу. Напередодні операції встановлюються базові лінії і критерії “достатньо/недостатньо”, а під час – регулярні проміжні звіти для відстеження тенденцій і своєчасної уточнення, що зменшує ризик прийняття рішень на підставі фрагментарних або неперевірених даних.

Оцінка досяжності має спиратися на реалістичну картину наявних ресурсів і боєготовності: кількість особового складу та техніки, запаси боєприпасів і пального, можливості ремонту й евакуації, рівень підготовки підрозділів, а також на логістичні ланцюги й їхню стійкість за передбачуваних обставин. Окрім якісної характеристики сил і засобів, необхідно враховувати прогноз дій противника, погодні умови, стан зв’язку і розвідданих – усе це визначає реальні часові й операційні горизонти виконання завдання. Невиправдано амбітні цілі підвищують ймовірність втрат і деморалізації, надто консервативні – призводять

до втрати ініціативи; тому аналіз досяжності повинен бути багатовимірним і документованим: перелік доступних ресурсів із часовими обмеженнями, імовірнісні сценарії розвитку бойової обстановки, критерії використання резервів та формули перерозподілу ресурсів. Практичний елемент – впровадження процедур швидкого перегляду (уточнення) з визначеними умовами спрацювання (наприклад, скорочення постачання нижче певної межі, виявлення скупчення противника, втрата основного вузлу зв’язку), делегованими повноваженнями для прийняття коригувальних рішень і стандартизованими формами оновлення завдань, що дозволяють змінити цілі без надмірних затримок.

Якщо досяжність вимагає реалістичної оцінки ресурсів та умов, то релевантність визначає, чи справді поставлена ціль має стратегічний сенс у ширшому оперативному контексті. Навіть бездоганно сформульована SMART-ціль втрачає значення, якщо вона не підкріплює головну лінію зусиль операції. Тому перевірка релевантності включає: відповідність загальному задуму, врахування основних ризиків для критичних об’єктів та координацію із діями взаємодіючих чи суміжних підрозділів.

Завдання, навіть добре узгоджене зі стратегічними цілями, втрачає ефективність без чітких часових меж. У військовій справі часовий фактор має вирішальне значення, адже відлік може визначати як успіх наступу, так і ризик зриву оборони. Тому часові обмеження передбачають встановлення конкретних термінів початку й завершення дій, проміжних контрольних точок та можливості корекції графіку у випадку зміни оперативної ситуації (воєнної обстановки). Дотримання часових рамок забезпечує синхронність дій підрозділів і підвищує передбачуваність у взаємодії з союзниками.

Для досягнення узгодженості цілей із критеріями SMART доцільно застосовувати стандартизовані шаблони бойових наказів та розпоряджень. Вони повинні містити окремі розділи для: формулювання завдання, визначення кількісних і якісних показників, оцінки наявних ресурсів, погодження з вищими штабами та встановлення часових рамок. Використання таких форм полегшує контроль, уніфікує процес прийняття рішень і забезпечує швидке коригування завдань на всіх рівнях управління.

Серед найпоширеніших проблем можна виділити: надмірну деталізацію, яка обмежує ініціативу на місцях; слабку узгодженість цілей між різними рівнями командування; ігнорування логістичних обмежень та пропуск факторів, пов’язаних із безпекою цивільного населення й критичної інфраструктури. Для зниження цих ризиків необхідні системна підготовка командирів, практичні тренування щодо формулювання завдань та регулярний аналіз результатів виконаних операцій.

Розуміння теоретичних положень SMART та їх практичного втілення створює підґрунтя для розробки методики застосування цього підходу у військовому плануванні.

Важливим елементом SMART виступає техніка постановки завдань, яка є концептуальною основою, що забезпечує поєднання стратегічного задуму з конкретними тактичними діями. Її застосування сприяє стандартизації процесу формулювання цілей, завдяки чому командири на різних рівнях отримують єдину логіку постановки завдань і мають змогу узгоджувати власні дії з вищими оперативними цілями. Це особливо важливо в умовах обмеженого часу на прийняття рішень, коли чіткість і структурованість визначають результативність операції.

Застосування методики SMART у військовому плануванні передбачає поетапний підхід. Спершу здійснюється оцінка оперативної ситуації (бойової обстановки) та ресурсної спроможності підрозділів, що дає основу для формулювання реалістичних цілей. Далі визначаються конкретні завдання з урахуванням п’яти критеріїв SMART: специфічності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості у часі. Кожна ціль оформлюється у стандартизованому наказі (розпорядженні) або рапорті з чітким розподілом виконавців, показниками результатів та часовими рамками. Зазначений алгоритм забезпечує прозорість дій, полегшує контроль та коригування в процесі виконання завдань.

Використання методики SMART у плануванні бойових операцій дає кілька практично значущих переваг: по-перше, воно підвищує зрозумілість завдань – наказова частина розпорядження містить конкретні умови і критерії оцінки; по-друге, сприяє кращій

координації дій між рівнями командування завдяки уніфікованому формату наказів і рапортів; по-третє, оптимізує розподіл матеріально-технічних ресурсів і персоналу, оскільки планування базується на вимірних показниках і часових межах; по-четверте, скорочує цикл прийняття рішень – наявність значень та умов дозволяє швидше реагувати в критичних ситуаціях; по-п’яте, підвищує якість підготовки та аналітичного супроводу завдяки стандартизованим процедурам звітування і оцінювання, що забезпечує накопиченню досвіду та корекцію майбутніх дій; нарешті, методика полегшує інтеграцію спільних заходів із взаємодіючими підрозділами, адже стандартизовані критерії полегшують взаємне розуміння цілей і очікуваних результатів.

Ефективність методики значною мірою залежить від рівня підготовки командирів і виконавців. Тому практичні заняття повинні включати моделювання бойових сценаріїв з формулюванням завдань за п’ятьма критеріями SMART, аналізом ресурсної спроможності та оцінкою ризиків чи загроз. Вправи передбачають розбір прикладів із реальної практики, імітацію змін і необхідності швидких коригувань цілей та завдань. Після завершення сценаріїв проводиться розбір – обговорення помилок, оцінка по критеріям SMART, визначення сильних і слабких сторін рішень. Це формує навички структурованого планування, критичного мислення та прийняття рішень у стресових умовах.

Після формулювання цілей необхідно перевірити їх реалістичність та безпеку виконання. Це передбачає зіставлення завдання з наявними ресурсами, боєготовністю підрозділів, логістичними можливостями та прогнозом розвитку оперативної ситуації (бойової обстановки). Для цього застосовують кількісні оцінки (потреби у персоналі, техніці, боєприпасах) і якісні критерії (готовність особового складу, стан зв’язку, рівень підготовки резервів). Окрему увагу приділяють аналізу ризиків та загроз: оцінюють ймовірність дій супротивника, потенційні загрози цивільному населенню та інфраструктурі, а також часові обмеження на виконання. Результатом стає корегована постановка завдань із визначеними пріоритетами, додатковими заходами безпеки та врахування необхідних змін, що підвищує ймовірність успішного виконання операції за мінімальних втрат і оптимального використання ресурсів.

Таким чином, методика SMART в умовах військового планування дозволяє формулювати цілі, готувати персонал, дотримуватись алгоритму перевірки досяжності та стандартизованого документообігу з аналітичним супроводом. Такий алгоритм задає послідовність – від оцінки обстановки до оформлення наказу (розпорядження) з конкретними показниками і обмеженістю у часі; тренування відпрацьовують навички швидкого формулювання і прийняття рішень; перевірка й аналіз ризиків (загроз) гарантують реалістичність завдань і захист цивільних та інфраструктури; а стандартизовані форми і підсумковий системний аналіз забезпечують накопиченню нового досвіду і коригування практики. Разом ці елементи скорочують цикл прийняття рішень, покращують розподіл ресурсів, підвищують узгодженість дій між рівнями командування та полегшують координацію, роблячи постановку завдань більш передбачуваною й контрольованою.

Богуславець Андрій Валентинович,
кандидат психологічних наук, старший дослідник, начальник лабораторії центру Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: ahill_08@ukr.net

ПСИХОЛОГІЧНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ЕКСТРЕМАЛЬНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

В умовах сьогодення на тлі загострення конфліктів і зростання терористичних загроз у світі НАТО робить рішучі кроки для подальшого зміцнення власної оборони та посилює безпеку країн-партнерів, у першу чергу України.

Аналіз наукових і науково-прикладних джерел та публікацій спеціального призначення як вітчизняних так і зарубіжних дослідників (Д. Геттінгера, Н. Іванової, О. Кокуна, М. Корольчука, Г. Мюррея, В. Новікова, Т. Чегі, О. Шубіна та ін.), свідчить, що досліджуються певні аспекти психологічної підготовки фахівців різної спрямованості. А її нагальні питання, з огляду на нову освітню модель підготовки фахівців у закладі вищої освіти (ЗВО), підвищений рівень сучасних викликів національній безпеці України та курс нашої держави на європейську і євроатлантичну інтеграцію розроблено недостатньо.

Аналіз наявного зарубіжного досвіду свідчить, що одна з найскладніших проблем сучасності полягає в забезпеченні фахової надійності особового складу, професійна діяльність якого проходить в екстремальних умовах. На підвищення його надійності спрямовані заходи системи психологічної підготовки майбутніх фахівців армій провідних країн, складовими якої є:

психологічна підготовка (організаційно-цілісний процес формування у майбутніх фахівців нервово-психічної стійкості, психологічної готовності до діяльності в екстремальних умовах та тривалої психічної напруженості, пов’язаної з ризиком для життя під час виконанням завдань);

загальна психологічна підготовка (процес формування і вдосконалення єдиних для всіх фахівців психологічних і психофізіологічних якостей);

спеціальна психологічна підготовка та цільова (процес розвитку військово-професійних якостей майбутніх фахівців та психічної стійкості, навичок поведінки в екстремальних умовах і виконання квазіпрофесійних завдань);

цільова психологічна підготовка (процес адаптації психіки майбутніх фахівців до умов виконання бойових завдань, формування необхідного психічного стану, напрацювання чіткої внутрішньої установки до виконання завдань в складних морально-етичних та конфесійних умовах).

Підтримання збройними силами України потрібного рівня оборонних спроможностей висуває до майбутніх фахівців оновлені вимоги щодо їх інтелектуальних, професійних, психологічних і психофізіологічних якостей. Важливу роль у подальшому формуванні цих якостей має відігравати цілеспрямована система психологічної підготовки майбутніх фахівців спеціальних підрозділів Міністерства оборони України, яку покликаний забезпечувати ЗВО з урахуванням стандартів НАТО та досвіду військово-професійної підготовки майбутніх фахівців збройних сил провідних країн світу, оскільки це один з оптимальних шляхів підвищення рівня обороноздатності нашої держави. Тому, однією із суттєвих вимог щодо модернізації військово-професійної освіти на всіх рівнях є зміна акцентів у системі психологічної підготовки майбутніх фахівців, з метою перетворення її на сучасну та фахово-орієнтовану, де буде використано досягнення психолого-педагогічної та військової науки, сучасні технології навчання, стандарти НАТО та досвід бойових дій.

Слід також зазначити, що запровадження стандартів НАТО до системи професійної підготовки фахівців, складовою якої є психологічна підготовка з огляду на перспективи їх майбутнього використання в архітектурі світової та європейської системи безпеки, покладено в основу стратегічних документів з оборонного планування України. Ці надзвичайно актуальні завдання також чітко визначені у Законі України “Про вищу освіту”, де наголошується, що зі

становленням України як самостійної держави якісна освіта – це один із пріоритетних чинників. Сучасні доктринальні та освітянські документи зумовили коригування термінів підготовки слухачів у ЗВО та запровадження нової освітньої моделі, що потребувало якісно нової структурно-логічної схеми їх військово-професійної підготовки, і як наслідок, фахово-орієнтованої моделі психологічної підготовки.

Отже, використання зарубіжного досвіду для розроблення та реалізації стратегії модернізації психологічної підготовки кадрів для спеціальних підрозділів Міністерства оборони України як складової їх військово-професійної підготовки у ЗВО, є завданням високого ступеня актуальності та складності, а також однією з необхідних умов, для успішного вирішення проблем, пов’язаних з підготовкою майбутніх фахівців на рівні європейських тенденцій та стандартів НАТО.

Омельчук Василь Андрійович,
професор кафедри безпеки та правоохоронної діяльності Західноукраїнського національного університету, доктор юридичних наук, професор
e-mail: v.a.omel@ukr.net

Лісова Наталя Вікторівна,
аспірантка Київського кооперативного інституту бізнесу і права
e-mail: jjnv81@gmail.com

ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ З ОГЛЯДУ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО

Стратегія національної безпеки України визначаючи основні пріоритети національних інтересів України виокремлює євроатлантичну інтеграцію як один з основних напрямів реалізації державної політики із забезпечення національної безпеки. Для забезпечення набуття повноправного членства в Організації Північноатлантичного договору Україна взяла на себе зобов’язання провести реформи, які забезпечать відповідність критеріям членства в НАТО. Поліпшення правових, матеріальних, психологічних та соціальних умов служби визначені як один із засобів зміцнення бойового потенціалу.

В національному законодавстві однією із задекларованих складових системи управління державою є система об’єднаного керівництва з підготовки та ведення всеохоплюючої оборони України у відповідності до євроатлантичних принципів. Серед пріоритетних завдань підготовки та ведення всеохоплюючою оборони України Стратегією воєнної безпеки визначено законодавче унормування та забезпечення відповідних умов для проходження військової служби, соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей, осіб, звільнених з військової служби.

Створення та впровадження правових, матеріальних та соціальних механізмів забезпечення належних умов військової служби, зокрема гарантування ефективного функціонування механізму забезпечення житловими приміщеннями військовослужбовців та членів їх сімей, віднесено за пріоритетом цілей та завдань державної політики у воєнній сфері до розвитку інституційної спроможності Міністерства оборони України та інших органів управління сил оборони.

Забезпечення реалізації, гарантованого Конституцією України, права на житло є однією із фундаментальних складових соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей. Гарантуючи реалізацію права на житло держава формуватиме позитивну репутацію військової служби та забезпечуватиме морально-психологічну підтримку особового складу. Саме тому вирішення житлового питання військовослужбовців віднесене до пріоритетних завдань оборонної політики держави.

Способи реалізації права військовослужбовців на забезпечення житловими приміщеннями, визначені статтею 12 Закону України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”, можна класифікувати як безпосередні та опосередковані способи.

До безпосереднього забезпечення житлом відноситься поселення в казармах, гуртожитках та на кораблях, надання службового житла та забезпечення житлом для постійного проживання. До опосередкованих способів забезпечення житловими приміщеннями може бути віднесено виплата компенсації за піднайом житла, виплата компенсації за належне до отримання житло для постійного проживання, виділення земельної ділянки для будівництва та обслуговування житлового будинку, державна підтримка придбання житла військовослужбовцями за допомогою фінансово-кредитних механізмів.

Наданню пільг та компенсацій для сприяння придбання житла військовослужбовцями за допомогою кредитних програм присвячена низка нормативно-правових актів. Особливої уваги ми приділимо вивченню саме практичній реалізації закріплених в них норм.

Так, частиною 7-1 статті 12 Закону України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей” за військовослужбовцями, які вперше укладають контракт на проходження військової служби, закріплене право на отримання часткової компенсації першого внеску і подальших кредитних платежів за придбане житло відповідно до Умов забезпечення приватним акціонерним товариством “Українська фінансова житлова компанія” доступного іпотечного кредитування громадян України”. Порядок та умови виплати такої компенсації держави мав визначити Кабінет Міністрів України, але відповідний порядок не затверджено.

Пільгові умови одержання кредитів на індивідуальне житлове будівництво або придбання приватного жилого будинку чи квартири закріплені частиною 7 статті 12 Закону України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей” для військовослужбовців, які мають вислугу на військовій служби більше 20 років та потребують поліпшення житлових умов.

Порядок реалізації та умови такого кредитування визначені постановою Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку кредитування будівництва та придбання житла для військовослужбовців Збройних Сил України та інших військових формувань”. Зокрема, цим порядком передбачена необхідність проведення відбору військовослужбовців, яким надаються такі кредити. Умови проведення відбору мали бути затверджені Міністерством оборони України за погодженням з іншими центральними органами виконавчої влади, які здійснюють керівництво військовими формуваннями. Умови не затверджено.

Для підвищення мотивації громадян України для укладення контракту на проходження військової служби під час дії режиму воєнного стану Кабінетом Міністрів України було затверджено постанову “Про реалізацію експериментального проекту щодо підвищення мотивації до проходження окремими категоріями громадян України військової служби у Збройних Силах, Національній гвардії та Державній прикордонній службі під час воєнного стану”.

Дана постанова надає право військовослужбовцям, які у відповідності до викладених в ній умов пройшли військову службу, укласти кредитний договір на придбання житла на умовах, встановлених постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання забезпечення приватним акціонерним товариством “Українська фінансова житлова компанія” доступного іпотечного кредитування громадян України” із встановленням рівня компенсаційної процентної ставки протягом усього строку дії такого договору у розмірі 0,0 % річних. Водночас, для того щоби цей механізм запрацював необхідне затвердження порядку та умов надання такої компенсації Кабінетом Міністрів.

Станом на сьогодні, військовослужбовці та члени їх сімей можуть скористатись одним видом державної підтримки з придбання житла − це іпотечне кредитування, врегульоване постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання забезпечення приватним акціонерним товариством “Українська фінансова житлова компанія” доступного іпотечного кредитування громадян України”.

Органи місцевого самоврядування в трьох містах та восьми областях України запровадили програми компенсацій для військовослужбовців, які уклали кредитний договір на умовах, встановлених постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання забезпечення приватним акціонерним товариством “Українська фінансова житлова компанія” доступного іпотечного кредитування громадян України”. Умови та порядок надання таких компенсацій різні.

Так, наприклад, Миколаївська обласна рада затвердила Порядок часткового відшкодування іпотечного кредитування для забезпечення житлом військовослужбовців, які перебували у полоні у зв’язку з протидією збройній агресії російської федерації проти України, за рахунок обласного бюджету.

За розпорядженням Львівської обласної державної адміністрації затверджено програму компенсації відсоткової ставки за іпотечними кредитами у Львівській області, відповідно до якої надається фінансова підтримка військовослужбовцям, які уклали договори іпотечного кредитування на умовах, визначених постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання

забезпечення приватним акціонерним товариством “Українська фінансова житлова компанія” доступного іпотечного кредитування громадян України” шляхом зниження фактичних витрат на сплату базової відсоткової ставки.

Сумська обласна державна адміністрація затвердила порядок надання компенсації частини процентної ставки за іпотечними кредитами Захисникам і Захисницям України та сім’ям загиблих Захисників і Захисниць України шляхом компенсації частини процентної ставки у розмірі 3 % річних за іпотечними кредитами ветеранам війни та членам їх сімей, учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни, сім’ям загиблих (померлих) ветеранів війни, сім’ям загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України у Сумській області.

Єдиною працюючою загальнодержавною програмою підтримки придбання житла військовослужбовцями є іпотечне кредитування на умовах, визначених постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання забезпечення приватним акціонерним товариством “Українська фінансова житлова компанія” доступного іпотечного кредитування громадян України”.

В цьому ж контексті, звертають на себе увагу і положення проєкту Закону України “Про основні засади житлової політики”, прийнятого за основу Верховною Радою України 16.07.2025. Так, зокрема, даний законопроєкт передбачає право військовослужбовців на безоплатне отримання житла. В той же час, в разі прийняття цього закону в запропонованій редакції, втратить чинність Закон України “Про приватизацію державного житлового фонду”, що фактично унеможливить безоплатне отримання житла від держави військовослужбовцями та членами їх сімей.

Таким чином, питання приведення нормативного регулювання у відповідність до євроатлантичних стандартів є вкрай актуальним. На нашу думку, нормативне врегулювання функціонування механізму забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей житловими приміщеннями потребує уніфікації та суттєвого доопрацювання.

Борисенко Велерій Євгенович,
Кандидат технічних наук, доцент,
Начальник Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: ahill_08@ukr.net

ДОСВІД КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО В РЕАЛІЗАЦІЇ ІМПЕРАТИВІВ МЕТАКОГНІТИВНОГО РОЗВИТКУ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

Імператив когнітивної переваги було сформульовано китайським стратегом і мислителем Сунь Цзи тисячу років тому: "Якщо Ви знаєте ворога і знаєте себе, Вам не потрібно боятися результату сотні битв". Згідно з Доктриною об'єднаних збройних сил НАТО дії в оперативних сферах морського, наземного, повітряного, космічного і кіберпростору генерують наслідки у фізичному, віртуальному і когнітивному вимірах. Перевага – означає бути кращим та швидшим за інших. Відповідно когнітивну перевагу в контексті НАТО може бути визначено як здатність до виняткового розуміння і прийняття рішень, які дають можливість перемогти супротивника.

Мета України, що лягла в основу всіх стратегічних оборонних документів нашої держави, – перейти на стандарти НАТО. Попри широкомасштабне російське вторгнення та бойові дії, наша країна прагне повноправного членства в Північноатлантичному альянсі й активно працює над впровадженням стандартів НАТО у свою систему військової освіти.

"Альянс і надалі сприятиме реалізації реформ для розбудови взаємосумісної багаторівневої системи військової освіти та підготовки, основними елементами якої є впровадження в освітній процес методології системного підходу до навчання (SAT), планування та прийняття військових рішень за стандартами НАТО у поєднанні з українським досвідом ведення бойових дій", – запевнив директор НАТО DEEP Маріуш Соліс.

Сучасні науково-методичні підходи НАТО до формування професійних компетентностей у процесі спеціальної підготовки майбутніх фахівців сектору безпеки і оборони (СБіО), зокрема програма DEEP (Defence Education Enhancement Programme), сприяють впровадженню освітніх практик, орієнтованих на розвиток саморефлексії, критичного мислення, адаптивності та сфокусовані на впровадження новітніх технологій дистанційного навчання, а також розробки та розвитку Стратегії підтримки дистанційного навчання (Strategy for Distance Learning Support).

Актуальність означеної проблеми полягає в тому, що військово-професійна діяльність передбачає ненормований робочий час, а також постійне (тривале) перебування фахівців у зоні бойових дій без можливості регулярного відвідування закладу вищої освіти. Таким чином, метакогнітивний моніторинг як визначальний чинник усталеності автономного навчання набуває особливої актуальності для ефективної підготовки майбутніх фахівців СБіО, а також для забезпечення відповідності національної системи освіти міжнародним стандартам. У Департаменті військової освіти і науки Міністерства оборони України наголошують на послідовній трансформації системи військової освіти в Україні, що має повну підтримку військово-політичного керівництва країни та відповідає стратегічному курсу на набуття повноправного членства в ЄС та НАТО.

Варто зазначити, що існує багато досліджень метакогнітивних процесів. Аналіз наукових джерел з окресленої проблеми дає підстави стверджувати, що впровадження в освітній процес стратегій метакогнітивного розвитку створює умови, потрібні для творчої діяльності майбутніх фахівців СБіО. Емпірико-практичні аспекти метакогнітивного розвитку досліджували провідні зарубіжні вчені, а саме: А. Браун, П. Гріфін, В. Епстайн, А. Коріат, Дж. Меткалф, Д. Мошмон, С. Тобіас, Дж. Флейвелл, Г. Шро. Питання метакогнітивного розвитку вивчають такі провідні вітчизняні дослідники, як М. Августюк, Е. Балашов, А. Деркач, Р. Каламаж, А. Карпов, І. Пасічник, Т. Хомуленко та інші.

Метакогнітивний процес потрібно розглядати як інтегративний чинник у єдиній структурі творчих здібностей майбутніх фахівців СБіО. Можна припустити, що розвиток метакогнітивних процесів майбутніх фахівців у навчанні забезпечує управління і

прогнозування їх інтелектуальної і творчої активності. Розуміння метакогнітивних процесів дасть можливість майбутнім фахівцям долати труднощі свого розвитку та управляти власними психологічними ресурсами.

У кожного майбутнього фахівця є великий запас когнітивних, емоційних та особистісних ресурсів для подолання складних екстремальних ситуацій. Через дефіцит ресурсності може не вистачати адаптивних механізмів для життєвого функціонування, в результаті майбутній фахівець може потрапити у хронічну стресову ситуацію, яка буде виснажувати його адаптивні можливості. Ментальне, психосоматичне здоров’я є вкрай важливим для концентрації життєвої сили (ресурсу), збереження адаптаційних та формування реадаптаційних можливостей майбутнього фахівця.

Саме через метакогніції в навчанні закладаються основи подолання труднощів власного розвитку, прояви свого пізнавального ресурсу. Припускаємо, що знання чинників власного самовдосконалення має стати частиною військово-професійної підготовки фахівця будь-якого напряму діяльності.

У дослідженнях зарубіжних учених виокремлюють декілька програм метакогнітивного розвитку всіх суб’єктів освітнього процесу. Наприклад, швейцарськими вченими А.-А. Дуденом, Д. Мартеном та професором Гарвардського університету Ф. Понсом розроблено та реалізовано практично метакогнітивну програму підготовки майбутніх фахівців, мета якої – оволодіння знаннями про метакогнітивне функціонування, розширення можливих стратегій і послідовна реалізація дисциплінарних та міждисциплінарних зв’язків. Програма курсу метаконгітивної підготовки містить п’ять модулів:

активізація метазнань про власні когнітивні стани та усвідомлення освітніх стратегій;

рефлексія майбутнього фахівця про власні когнітивні дії та дії інших суб’єктів освітнього процесу;

розвиток здібностей щодо використання стратегій вирішення різних навчальних завдань;

розширення реєстру освітніх стратегій;

метакогнітивна рефлексія майбутніх фахівців відповідно до результатів пройденого курсу.

Метаконгітивну підготовку майбутніх фахівців СБіО можна здійснювати за такими освітніми траєкторіями:

зміщення процесу пізнання в бік системного мислення та самостійного розв’язування спеціальних фахових завдань через демонстрацію метакогнітивних технік;

організація активної пізнавальної діяльності суб’єкта освітнього процесу з використанням навчальних, комунікативних та метакогнітівного стратегій;

проєктування кожним майбутнім фахівцем власної траєкторії метакогнітивного розвитку у єдиній системі інтегрованої вищої освіти за стандартами НАТО;

автономне навчання з використанням метакогнітивної науково-педагогічної підтримки тощо.

Узагальнюючи дані досліджень, ми дійшли висновку про те, що науково-педагогічна підтримка метакогнітівного розвитку майбутніх фахівців СБіО щодо організації освітнього процесу відповідно до стандартів НАТО має охоплювати всі види їх діяльності і корегувати роль науково-педагогічного працівника на кожному етапі.

Впровадження стандартів НАТО в систему військової освіти України має велике значення для майбутнього країни – адже зусилля у цьому напряму допоможуть Україні стати частиною єдиної інтегрованої системи військової освіти та підготовки, а складнощів і проблем передачі знань можливо буде уникнути, якщо навчити майбутнього фахівця СБіО метакогнітивним діям, розвинути метакогнітивні здібності і допомогти таким чином набути метакогнітивного досвіду як основи для самореалізації освітньої та майбутньої професійної діяльності.

Отже, критерієм якості вищої військової освіти взагалі, та підготовки майбутніх фахівців СБіО зокрема має бути орієнтованість навчального змісту, а також форм і методів спеціальної підготовки на формування метакогнітивних знань і вмінь, тобто впровадження стратегій метакогнітивного розвитку.

Бизов Сергій Сергійович,
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування

ВЕТЕРАНСЬКА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ: СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ ТА РОЛЬ ПРОФСПІЛОК У СИСТЕМІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАНДАРТІВ НАТО

Після початку широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України питання соціального захисту військовослужбовців та ветеранів набуло стратегічного значення для державної політики та системи національної безпеки. Ветеранська політика стала не лише сферою соціальної підтримки, а й одним із ключових інструментів забезпечення кадрової стабільності та стійкості Збройних Сил України. Її ефективність безпосередньо впливає на готовність громадян до військової служби, мотивацію особового складу, формування позитивного іміджу армії та рівень довіри суспільства до сил оборони.

У системі НАТО питання ветеранської політики розглядається як невід’ємна складова кадрової безпеки та людського потенціалу оборонного сектору. Держави-члени Альянсу вибудовують комплексну систему підтримки військовослужбовців і ветеранів, що охоплює не лише матеріальні пільги, а й механізми професійної реінтеграції, психологічної допомоги, медичного забезпечення, освіти та участі в соціально-економічному житті. Для України вкрай важливо перейняти цей досвід, адаптувавши його до власних умов, правової бази та фінансових можливостей.

Ветеранська політика в Україні розвивається у контексті створення цілісної державної системи підтримки військовослужбовців, звільнених у запас, учасників бойових дій, членів їхніх сімей та осіб з інвалідністю внаслідок війни. Важливим етапом стало утворення Міністерства у справах ветеранів України, розробка концепції реабілітації та соціальної адаптації ветеранів, а також ухвалення законодавчих актів, які визначають основні соціальні гарантії. Проте на практиці залишаються актуальними проблеми координації між державними інституціями, військовими структурами та громадськими об’єднаннями, що ускладнює реалізацію політики підтримки ветеранів на всіх рівнях.

Одним із ключових елементів ветеранської політики є система соціальних гарантій. Вона охоплює пенсійне забезпечення, медичне обслуговування, пільги на житло, освіту, перекваліфікацію та працевлаштування. Особливої уваги потребує питання психологічної реабілітації ветеранів, адже бойовий досвід часто супроводжується посттравматичними станами, які можуть впливати на соціальну адаптацію, сімейні відносини та подальшу професійну діяльність. У країнах НАТО функціонують потужні системи психосоціальної підтримки військових, де реабілітація розглядається як безперервний процес, що починається ще під час служби і триває після демобілізації.

В Україні важливу роль у цьому процесі відіграють профспілки військовослужбовців і ветеранів, громадські організації захисників України, а також недержавні ініціативи, які створюють мережу взаємодопомоги, сприяють правовому захисту, забезпечують комунікацію з державними структурами. Зокрема, Всеукраїнська профспілка захисників України, спортсменів та працівників сфер активно долучається до розроблення пропозицій щодо вдосконалення законодавства про соціальні гарантії, підтримки сімей військових, розвитку програм спортивної та психологічної реабілітації. Профспілки виступають важливим інструментом у системі кадрової безпеки, адже вони сприяють захисту прав військовослужбовців, забезпеченню справедливих умов служби, формуванню корпоративної культури та запобіганню соціальним конфліктам у військових колективах.

Кадрова безпека у цьому контексті розглядається не лише як процес відбору, навчання та утримання кваліфікованого персоналу, але й як механізм забезпечення стабільності, соціального добробуту та морально-психологічної стійкості військовослужбовців. Система підтримки ветеранів прямо впливає на кадрову політику, оскільки визначає мотивацію молодих людей вступати до лав Збройних Сил України, а також готовність досвідчених

військових продовжувати службу чи долучатися до навчальної, наукової або громадської діяльності після звільнення.

У країнах НАТО кадрова безпека спирається на принцип “повного життєвого циклу військовослужбовця” – від набору до реінтеграції в цивільне життя. Військові отримують не лише гідну оплату праці, але й довгострокові соціальні гарантії, програми професійного розвитку, освіти та медичного страхування. Після завершення служби ветеран залишається частиною оборонної спільноти, бере участь у консультаційних і ветеранських організаціях, передає досвід молодому поколінню військових. Такий підхід забезпечує сталість кадрової системи, її гнучкість і соціальну стійкість.

Україна робить поступові кроки у цьому напрямі, проте необхідно вдосконалити нормативно-правову базу з урахуванням євроатлантичних стандартів. Йдеться про запровадження системи управління кар’єрою військовослужбовців, розширення можливостей перекваліфікації, створення державної програми адаптації ветеранів до цивільних професій, а також підвищення ролі місцевих громад у реалізації ветеранських ініціатив. Важливо також запровадити єдину електронну платформу для обліку потреб ветеранів, їхнього соціального статусу та надання відповідних послуг, що відповідає сучасним принципам цифрового врядування.

Не менш значущим є розвиток міжнародної співпраці у сфері ветеранської політики. Партнерство з НАТО, зокрема через трастові фонди та спільні освітні програми, дозволяє Україні розвивати власну систему реабілітації, професійної підготовки та підтримки ветеранів. Український досвід, отриманий у реальних бойових умовах, стає важливим джерелом знань і для союзників, сприяючи взаємному збагаченню підходів до кадрової безпеки.

Зміцнення ветеранської політики також сприяє розвитку демократичного цивільного контролю над Збройними Силами, адже залучення ветеранів до управлінських, освітніх і консультативних процесів підвищує прозорість та ефективність оборонного управління. Це відповідає базовим принципам НАТО – взаємоповаги, підзвітності та суспільної підтримки військових інституцій.

Враховуючи вищевикладене, можемо зробити наступні висновки:

1. Ветеранська політика є стратегічним елементом кадрової безпеки, що впливає на стійкість, мотивацію та професійний розвиток військовослужбовців.
2. Система соціальних гарантій має бути комплексною, охоплюючи матеріальну, психологічну, освітню та медичну підтримку ветеранів і їхніх сімей.
3. Профспілки військовослужбовців відіграють ключову роль у захисті прав, формуванні соціального діалогу та розвитку корпоративної етики у Збройних Силах України.
4. Україна має посилювати співпрацю з державами-членами НАТО для впровадження євроатлантичних стандартів у сфері ветеранської політики та кадрової безпеки.
5. Впровадження системи “повного життєвого циклу військовослужбовця” стане основою для створення сучасної, стійкої, соціально відповідальної моделі служби, що поєднує гідність, професіоналізм і людяність.

Martyniuk, Roman

associate Professor of the Department of National Security and Political Science of the Educational and Scientific Institute of International Relations and National Security of the National University “Ostroh Academy”, Associate Professor, Candidate of Political Sciences

e-mail: roman.s.martyniuk@ukr.net

Datsiuk, Oleksii

associate Professor of the Department of State and Legal Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law of the National University “Ostroh Academy”, Associate Professor, Candidate of Philological Sciences

e-mail: 909.stv@ukr.net

Kleban, Volodymyr

lecturer of the Department of National Security and Political Science of the Institute of International Relations and National Security of the National University “Ostroh Academy”, Reserve Colonel

e-mail: volodymyr.kleban@oa.edu.ua

SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE CURRENT RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

The current Russian-Ukrainian war, which began in 2014 and reached full-scale in 2022, has become a serious test for the security and defense sector of Ukraine. It has revealed both the significant potential of the Ukrainian security and defense forces and the systemic problems of the security and defense sector of Ukraine, which necessitates its deep reform.

First of all, the war has exposed the imperfection of the strategic management of the security and defense forces in the first months of the aggression. The imperfection of the existing legislative framework for the unified leadership of the security and defense forces has been supplemented by practical difficulties in coordination between the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, the Ministry of Defense of Ukraine, the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, the Security Service of Ukraine, the National Guard of Ukraine, and intelligence agencies. The lack of effective intelligence exchange between those entities and a single operational center for managing the security and defense forces made it difficult for them to respond in the face of rapid escalation of hostilities.

Another serious problem for the security and defense sector of Ukraine was the lack of effective means of defeating the enemy, modern air defense systems, many types of weapons and armored vehicles, and the significant dependence of the defense-industrial complex of Ukraine on outdated Soviet-style technologies. Despite the creation of new weapons, the Ukrainian defense industry remained fragmented for a long time, with a low level of standardization and limited capacity for mass production. After 2022, a significant part of the enterprises of the defense-industrial complex of Ukraine came under fire or occupation, which further exacerbated the problem of import dependence.

The war also revealed shortcomings in personnel and mobilization policies. At the initial stage, the mobilization system was unprepared for a large-scale invasion − there was a lack of reservists, trained commanders, and a system of psychological support for the military. Despite rapid adaptation, the personnel shortage in the security and defense sector remains acute, especially among officers, analytical and technical specialists.

The enemy’s activities in the information sphere, in particular in cyberspace, also have been a serious challenge. Russia is waging war against Ukraine not only directly on the battlefield, but also in the media space and cyberspace. Large-scale cyber-attacks, information and psychological operations, and disinformation campaigns have demonstrated the need for an integrated system of cyber defense and countering information threats. Despite the creation of the Signal and Cybersecurity Troops of the Armed Forces of Ukraine and the modernization of state communication systems, coordination between various entities of the security and defense sector remains insufficient.

No less significant is the problem of civilian control and transparency in the activities of the security and defense sector of Ukraine. Under martial law, some of the mechanisms of parliamentary control and public oversight have been effectively curtailed, which in itself creates risks for the democratic accountability of the security and defense sector bodies in the post-war period.

At the same time, the war became a catalyst for positive changes in the security and defense sector: the integration of the Armed Forces of Ukraine with the armed forces of NATO partners has increased, interdepartmental cooperation has strengthened, digital management tools have been introduced, and the level of operational interaction between the military and the civilian population has significantly increased.

Thus, the current Russian-Ukrainian war has revealed the fact that the main problems of the security and defense sector of Ukraine are complex in nature − they combine organizational, personnel, technical, informational, and regulatory and management aspects. Overcoming these problems requires a systemic post-war reform of the security and defense sector of Ukraine, in particular the formation of a new model of strategic management based on NATO standards, the necessary legislative support for civilian control over the security and defense sector, and a fundamentally different level of development of the defense-industrial complex of Ukraine.

The current Russian-Ukrainian war has radically changed the very understanding of the national security system of Ukraine, bringing to the forefront not only state, but also public resources of resistance. Events after 2022 have convincingly proven that effective defense of the state is impossible without the active, normatively secured participation of civil society − volunteers, public organizations, media, scientific and analytical centers, local communities. At the same time, the current legislation of Ukraine only partially defines their role in ensuring the national security of Ukraine.

One of the main factors in the survival of Ukraine as a state in the first months of full-scale Russian armed aggression was the volunteer and voluntary movement. It was civil society institutions that provided the armed forces with all the necessary means in combat conditions, evacuation of the civilian population, open-source intelligence, and cyber defense. However, the legislation still does not regulate such forms of civil society participation in ensuring national security − there is no necessary legislative basis for the activities of civil society institutions in the field of national security and defense, and there are no legally defined mechanisms for their interaction with the state in this area, in particular mechanisms for state support, coordination, and protection of volunteer organizations and individual volunteers operating in the combat zone. It is obvious that such a situation hinders the participation of civil society in ensuring the national security of Ukraine.

Civil society organizations play a fundamentally important role in ensuring civilian control over the security and defense sector of Ukraine, combating corruption, monitoring human rights, and forming strategic decisions in the field of national security and defense. However, the current Ukrainian legislation, in particular the Law of Ukraine “On National Security of Ukraine”, only declaratively mentions their participation in ensuring national security, without defining specific forms and mechanisms of this participation. In conditions of war, the participation of civil society in ensuring national security should be defined as an institutional part of the system of national stability, with the provision of mechanisms for the participation of civil society institutions in the preparation of strategic documents in the field of national security and defense, the assessment of state policy in this area, and control over the use of budget funds.

Legislative provision for the participation of civil society in ensuring national security should not only legalize the existing practices of its self-organization, but also turn them into a structural element of the national security system of Ukraine. It is about creating a comprehensive legal mechanism for interaction between the state and civil society in the field of national security and defense on the principles of partnership, trust and responsibility.

The current war has proven that civil society is not a peripheral, but a strategic factor in the national security of Ukraine. Therefore, legislative support for its role in the field of national security and defense will not only qualitatively strengthen the state’s defense capability, but will also strengthen the democratic principles of public governance in the field of national security and defense, social stability, and Ukraine’s ability to resist asymmetric threats in the long term.

Шамара Олександр Володимирович,
радник директора Державної наукової установи “Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України”, доктор філософії в галузі права, старший дослідник, доцент
e-mail: alexandr79shamara@gmail.com

Комашко Володимир Володимирович,
завідувач відділу правової та антикорупційної політики центру безпекових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень, доктор філософії у галузі права, старший дослідник
e-mail: volodymyr.komashko@gmail.com

ПЕРШОЧЕРГОВІ КРОКИ РЕФОРМУВАННЯ ОРАНІВ ПРАВОПОРЯДКУ

Стратегічним оборонним бюлетенем України, затвердженим Указом Президента України від 17.09.2021 року № 473/2021, передбачено реформування Військової служби правопорядку у Збройних Силах України у Воєнну поліцію України. На розгляді у Верховній Раді України перебувають на розгляді законопроекти: про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення та посилення самостійності Воєнної поліції України та Спеціалізованої воєнної прокуратури” №11306 від 29.05.2024; про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України у зв’язку із створення та посилення самостійності Воєнної поліції України та Спеціалізованої воєнної прокуратури” №11307 від 29.05.2024; про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення та Кримінального кодексу України у зв’язку із прийняттям Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення та посилення самостійності Воєнної поліції України та Спеціалізованої воєнної прокуратури”, № 11406 від 15.07.2024; про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення прокурорського нагляду за дотриманням законності органами та підрозділами, що здійснюють оперативно-розшукову та контррозвідувальну діяльність у зв’язку із створенням та посиленням самостійності Воєнної поліції України та Спеціалізованої воєнної прокуратури”, № 13344-1 від 16.06.2025; про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо першочергових заходів із реформи органів правопорядку, № 13602-1 від 13.08.2025.

Слід зазначити, що проектом Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення та посилення самостійності Воєнної поліції України та Спеціалізованої воєнної прокуратури” №11306 від 29.05.2024 передбачено створення Воєнної поліції України із функцією здійснення оперативно-розшукової діяльності, досудового розслідування та дізнання у кримінальних правопорушеннях, передбачених розділом IX (Проти встановленого порядку несення військової служби (військові кримінальні правопорушення) Особливої частини Кримінального кодексу України. Чинна частина четверта статті 216 КПК України та пункт 3 статті 5 Закону України “Про Державне бюро розслідування” передбачає, що досудове розслідування за цією категорією кримінальних проваджень здійснюють детективи Державного бюро розслідувань.

Державне бюро розслідувань єдиний орган правопорядку підслідність якого визначено у статті 216 КПК України за суб’єктом вчинення кримінального правопорушення, що у правозастовній діяльності може призводити та призводить до дублювання функцій із діяльністю органів та підрозділів Служби безпеки України та Національного антикорупційного бюро України.

Законопроектом “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо першочергових заходів із реформи органів правопорядку”, № 13602-1 від 13.08.2025 передбачено передачу Службі безпеці України частину функцій Державного бюро розслідувань, а саме виявлення, запобігання, припинення, розкриття і розслідування кримінальних правопорушення (пункт 1 та 2 статті 5 Закону України “Про Державне бюро розслідувань):

вчинених службовими особами, які займають особливо відповідальне становище відповідно до частини першої статті 9 Закону України “Про державну службу”, особами, посади яких віднесено до першої − третьої категорій посад державної служби, суддями та працівниками правоохоронних органів, крім випадків, коли ці злочини віднесено до підслідності детективів Національного антикорупційного бюро України;

вчинених службовими особами Національного антикорупційного бюро України, заступником Генерального прокурора − керівником Спеціалізованої антикорупційної прокуратури або іншими прокурорами Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, крім випадків, коли досудове розслідування цих злочинів віднесено до підслідності детективів підрозділу внутрішнього контролю Національного антикорупційного бюро України.

У цьому зв’язку доцільно звернути увагу, що Указом Президента України від 23 липня 2025 року №544, з метою здійснення ефективної дерегуляції та сприяння реалізації економічних прав і свобод громадян України, більш раціонального використання державних коштів та максимального спрямування державних ресурсів для захисту незалежності України та посилення її обороноздатності в умовах правового режиму воєнного стану Кабінету Міністрів України доручено забезпечити відповідно до повноважень та з урахуванням загроз національній безпеці проведення аналізу інституційної та функціональної спроможності органів державної влади в інтересах національної безпеки та оборони України і вжити за результатами аналізу заходів, спрямованих насамперед на недопущення дублювання ними повноважень, виконання невластивих функцій і неефективного використання кадрового та бюджетних ресурсів.

Розділом VI (Прикінцеві та перехідні положення) Закону України “Про Бюро економічної безпеки” у пункті 28 передбачено абзаци четвертий та шостий частини другої статті 1 Закону України “Про загальну структуру і чисельність Служби безпеки України” виключити. Таким чином, із тексту Закону України “Про загальну структуру і чисельність Служби безпеки України” виключено зі структури Центрального апарату Служби безпеки України та підпорядкованих йому органах підрозділи: контррозвідувального захисту економіки держави та боротьби з корупцією і організованою злочинністю. Крім того, з частини першої статті 2 Закону України “Про Службу безпеки України”, на підставі пункту 3 Розділу VI Закону України “Про Бюро економічної безпеки України” слово “економічній” виключено. Таким чином, Служба безпеки України через зміни в своєму основному Законі втратила таке завдання як захист економічної безпеки держави та економічного потенціалу України.

Згідно зі статтею 1 Закону України “Про Бюро економічної безпеки” Бюро економічної безпеки України – це центральний орган виконавчої влади, на який покладаються завдання щодо протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави.

Стратегія забезпечення державної безпеки, затверджена Указом Президента України від 16.02.2022 року № 56/2022, визначала реальні й потенційні загрози державній безпеці України, напрями та завдання державної політики у сфері державної безпеки, що є основою для планування і реалізації політики у сфері державної безпеки. Серед об’єктів забезпечення державної безпеки визначено економічний потенціал держави. Крім того, Стратегія забезпечення державної безпеки серед основних завдань державної політики у сфері забезпечення державної безпеки визначала – економічний потенціал України та її економічну безпеку, а також системну протидію економічному тероризму.

У цьому зв’язку доцільно звернути увагу, що станом на вересень 2025 року нової Стратегії забезпечення державної безпеки не розроблено та не затверджено у порядку та у спосіб визначений законодавством України, оскільки відповідно до розділу І пункту 2 Стратегії забезпечення державної безпеки, затвердженої Указом Президента України від 16.02.2022 року № 56/2022 реалізація її положень повинна була здійснюватися на плановій основі на період до 2025 року.

Резюмуючи викладене вище слід констатувати, що питання контррозвідувального захисту економічної безпеки держави та її економічного потенціалу повинно бути покладено на відповідні підрозділи Бюро економічної безпеки України, як єдиного органу, який здійснює

забезпечення економічної безпеки держави шляхом запобігання, виявлення, припинення, розслідування кримінальних правопорушень, що посягають на функціонування економіки держави.

Слід зазначити, у цьому зв’язку, що фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень в аналітичній записці “Удосконалення правових основ діяльності Бюро економічної безпеки України”, №293/591 від 18.08.2022 року, яку було скеровано в адресу Верховної Ради України та Офісу Президента України була звернута увага на необхідність законодавчого унормування забезпечення економічної безпеки України та наявної проблеми відсутності унормування на рівні Закону контррозвідувального захисту економічної безпеки України та її економічного потенціалу.

Приймаючи до уваги наведене вище доцільно внести відповідні зміни до Закону України “Про Бюро економічної безпеки України”, де у статті 1 визначити, що “Бюро економічної безпеки України − це центральний орган виконавчої влади, на який покладаються завдання щодо контррозвідувального захисту економічної безпеки України та її економічного потенціалу, контррозвідувального забезпечення інтересів України у сфері зовнішньоекономічної діяльності, протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави, а до Закону України “Про контррозвідувальну діяльність”, де у статті 5 визначити, що спеціально уповноваженим органом державної влади у сфері контррозвідувальної діяльності в інтересах забезпечення контррозвідувального захисту економічної безпеки України та її економічного потенціалу є Бюро економічної безпеки України, у статті 8 цього Закону визначити, що організація та координація контррозвідувальної діяльності у сфері забезпечення контррозвідувального захисту економічної безпеки України та її економічного потенціалу, а також контррозвідувального забезпечення інтересів України у сфері зовнішньоекономічної діяльності, протидії правопорушенням покладаються виключно на Бюро економічної безпеки України.

В статті 4 Закону України “Про Бюро економічної безпеки України” серед основних завдань слід визначити здійснення заходів контррозвідувального забезпечення інтересів України у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно такі повноваження в пункті другому частини першої статті 24 Закону України “Про Службу безпеки України” виключити.

У зв’язку із цим гостро постає питання організації дієвого та ефективного нагляду прокуратури за дотриманням органами та підрозділами, які мають право здійснювати контррозвідувальну діяльність вимог Конституції та законів України, а також дотримання ними прав і свобод людини, загальних інтересів суспільства та держави. Це питання глибоко, системно та обґрунтовано було викладено в попередніх наукових працях.

Краснокутський Олександр Володимирович,
кандидат юридичних наук, начальник науково-дослідної лабораторії Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України
e-mail: krasnokutskyija8@gmail.com

Третяк Надія Миколаївна,
науковий співробітник науково-дослідної лабораторії Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України
e-mail: tnm0962064464@gmail.com

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДИК ОЦІНКИ ШКОДИ ТА ЗБИТКІВ, ЗАПОДІЯНИХ ВНАСЛІДОК ВОЄННИХ ДІЙ , У КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Пошук додаткових матеріальних та фінансових ресурсів для забезпечення потреб сил безпеки та оборони держави, необхідних для стримування збройної агресії російської федерації проти України, є вкрай важливим та актуальним завданням. До таких потенційних ресурсів, з огляду на досвід міжнародних збройних конфліктів, можна віднести відшкодування шкоди та збитків, заподіяних внаслідок бойових дій, терористичних актів та диверсій в рамках міжнародного спеціального компенсаційного механізму.

Політико-правовою передумовою до стягнення репарацій з країни-агресора – російської федерації – стало прийняття резолюцій Генеральною Асамблеєю Організації Об’єднаних Націй A/RES/ES-11/5 від 14 листопада 2022 року “Сприяння здійсненню правового захисту і забезпечення відшкодування шкоди у зв’язку з агресією проти України” та Комітетом Міністрів Ради Європи CM/Res(2023)3 від 12 травня 2023 року “Про створення Розширеної часткової угоди стосовно реєстру збитків, завданих агресією російської федерації проти України”.

Створення Реєстру збитків дасть можливість досягнення головної мети репарацій – відшкодування державою-агресором втрат і збитків постраждалій країні, завданих внаслідок війни. Впровадження такого реєстру є складним проєктом інтеграції інформаційно-комунікаційної системи Міністерства оборони України.

Світова практика застосування репарацій показує, що для отримання адекватного розміру відшкодувань необхідно забезпечити повноту та достовірність зібраної інформацію про всі види військових втрат через агресію, а також належну доказову базу на їх підтвердження.

Вітчизняна нормативно-правова база налічує цілий ряд документів, які регулюють відносини в сфері оцінки шкоди та збитків, завданих внаслідок бойових дій, терористичних актів і диверсій. Проте, проблема методологічного забезпечення оцінки військових витрат та втрат, як окремого напряму, потребує додаткового вивчення науковцями і експертами-практиками, зважаючи на специфіку діяльності структурних підрозділів в системі Міністерства оборони України.

Метою даного дослідження є аналіз існуючих підходів оцінки шкоди і збитків та обґрунтування удосконалення методики (механізмів) оцінки військових втрат, заподіяних внаслідок бойових дій. Ефективне впровадження цих механізмів залежить від розробки єдиної цифрової платформи, що дозволить централізувати збір та обробку даних.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року № 326 “Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації” оцінка збитків здійснюється шляхом проведення аналітичної оцінки збитків, стандартизованої оцінки збитків, незалежної оцінки збитків або за результатами проведення судової експертизи.

Оцінка збитків за напрямом “військові втрати” проводиться відповідно до “Методики визначення військових втрат, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської

Федерації”, затвердженої наказом Міністерства оборони України 14 вересня 2022 року № 277 , за такими показниками:

людські втрати (загибель (смерть) військовослужбовців);

витрати пов’язані з виплатою одноразової грошової допомоги у випадку загибелі (смерті), інвалідності або часткової втрати працездатності військовослужбовців;

матеріальні військові втрати та витрати, пов’язані з бойовими діями;

витрати на утилізацію пошкодженої техніки і боєприпасів;

витрати, пов’язані з розмінуванням районів воєнних (бойових) дій;

кошти, стягнуті з Міноборони та інших суб’єктів сектору безпеки і оборони на підставі рішень судів України, за втрати, завдані протиправними діями Російської Федерації у вигляді терористичних актів, диверсій.

Проведене дослідження методики оцінки військових витрат та втрат показало, що існуюча нормативна база потребує вдосконалення в частині:

розробки єдиних форм звітності (обліку) за кожним показником втрат.

комбінованого застосування методів (аналітичного, стандартизованого, експертного та інших) під час оцінки шкоди та збитків.

врахування витрат пов’язаних з реабілітацією (відновленням) військовослужбовців в зв’язку з отриманими пораненнями (травмами);

врахування витрати на підготовку військових фахівців.

удосконалення механізмів фіксації завданої шкоди (пошкоджень, руйнувань тощо) з урахуванням специфіки бойових дій, що унеможливлює здійснення фотофіксації характеру та обсягу руйнувань військового майна.

врахування міжнародних стандартів та регуляторних актів (Міжнародних стандартів оцінки (International valuation standards), методику Світового банку) щодо оцінки збитків в національному законодавстві та відомчих нормативно-правових актах в сфері безпеки і оборони.

інтеграції процесів оцінки шкоди та збитків у єдиний цифровий контур оборонного управління, що дасть змогу підвищити оперативність прийняття рішень і прозорість у використанні ресурсів під час воєнних дій та після їх завершення.

Когут Юрій Іванович,
кандидат юридичних наук, Генеральний директор та власник консалтингової компанії “СІДКОН”
e-mail: office@sidcon.com.ua

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НОВИХ ФІНАНСОВИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАНДАРТІВ НАТО У ЗАКОНОДАВСТІ УКРАЇНИ: ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ОБОРОННОЇ СПРОМОЖНОСТІ

Після Другої світової війни Сполучені Штати очолили створення НАТО для протидії комуністичній загрозі. Цей союз надавав європейським країнам надійну гарантію безпеки. Навіть після краху комунізму НАТО збереглось, поступово трансформуючись у глобальну силу. Попри прагнення деяких східноєвропейських країн приєднатися до Альянсу, НАТО здебільшого орієнтується на інтереси США. Провідна роль у НАТО належить США, які мають найбільшу частку як у фінансуванні цієї організації, так і у забезпеченні її обороноздатності. Така ситуація тривалий час влаштовувала європейські країни. Однак коливання позиції США щодо НАТО у залежності від партії-переможниці на президентських виборах змусила Євросоюз задуматися над посиленням автономної європейської системи колективної безпеки. Відтоді як росія вторглася в Україну у 2022 р., Європа дедалі більше усвідомлює власну оборонну вразливість.

На сьогодні країни Європи не впевнені в можливості таких інституцій, як НАТО, ЄС, ОБСЄ, захистити їх від ворожих намірів інших держав. Новою характеристикою Європи може стати створення так званих малих союзів чи альянсів (зокрема, у форматі дипломатичних ініціатив), ідеологічною площиною яких є посилення безпекової ситуації у Європі. Водночас Північноатлантичний альянс став і залишається ключовим актором у формуванні безпекової архітектури Європи. ЄС так й не знайшли можливості самоорганізуватися для гарантування власної колективної безпеки й оборони впродовж періоду відносної відсутності прямих воєнних загроз, віддавши перевагу традиційним гарантіям безпеки НАТО (США).

Невпевненість європейських лідерів у застосуванні США 5-ї статті договору НАТО про колективну оборону змушує чиновників в Європі обговорювати альтернативний план із захисту європейських країн від можливої збройної загрози. Йдеться про проєкт створення “загальноконтинентального доповнення” НАТО, спрямованого на посилення можливостей оборони європейських країн. Поки що не йдеться про повну альтернативу НАТО – найімовірніше, обговорюється європейська автономія у складі НАТО, коли військовий блок ЄС працюватиме одночасно з американськими гарантіями безпеки. Як вказують автори звіту Мюнхенської безпекової конференції 2025 р., “для НАТО трампізм матиме величезні наслідки. Хоча формальний вихід США з Альянсу малоймовірний, довіра до статті 5 і “ядерної парасольки” США під питанням, оскільки Трамп запропонував обумовити гарантії колективної оборони НАТО витратами членів Альянсу на оборону на рівні п’яти відсотків ВВП”. Втім, за оцінками експерта з питань оборони з Німецького інституту міжнародних відносин і безпеки К. Майора, найближчим часом Європа не має змоги замінити Сполучені Штати як гаранта безпеки. Адже встановленим НАТО стандартам, які вимагають збільшення військових витрат понад 2% від економічного виробництва, крім США наразі відповідають лише 18 із 32 членів Альянсу.

Отже, Європі доведеться збільшити витрати на власну оборону та змінити організацію й структуру військ і розстановку ядерних сил. На тлі можливого відкликання американських військ з Європи Президент Франції Емманюель Макрон навіть заявив, що він готовий запропонувати “ядерну парасольку” Франції для захисту інших держав Європи.

У липні 2022 р. глави держав і урядів країн Альянсу на Мадридському саміті 2022 р. ухвалили нову Стратегічну концепцію. Стратегічні концепції НАТО (Північноатлантичного альянсу) – це критичні документи, які визначають стратегічний напрям і політику Альянсу; історично вони оприлюднюються кожні десять років. У Стратегічній концепції 2022 р. визначені основні вектори загроз для НАТО.

Стратегічна концепція НАТО (2022 р.) визначила базові вимоги до потенціалу стримування й оборони згідно з підходом “360 градусів” – охоплення сухопутного, повітряного, морського, кібернетичного та космічного просторів, а також увесь діапазон загроз і викликів. Цей потенціал ґрунтується на поєднанні спроможностей ядерних і конвенційних сил і засобів, сил і засобів протиракетної оборони, що доповнюються космічними та кібернетичними силами та засобами.

Десятки років, коли рівні загроз вважались низькими, відвернули ресурси союзників з НАТО від основних оборонних видатків. Проте в міру того як світ стає дедалі більш небезпечним і непередбачуваним, союзникам з НАТО потрібно зараз радикально збільшувати свої оборонні видатки, оскільки до цього передувало шістдесят років постійного скорочення. Однак тепер вони повинні розраховувати на занадто малу промислову базу – результат десятиріч недофінансування.

По закінченні Холодної війни багато членів Альянсу переорієнтували свою економіку з оборонних видатків на інші сфери, такі як соціальне забезпечення, в результаті чого лише три члени Альянсу (Греція, Сполучене Королівство і Сполучені Штати) витратили два відсотки або більше свого ВВП на оборону в 2014 р. Ці, так звані “дивіденди миру”, поєднані з професіоналізацією збройних сил і відмовою від призову в більшості країн, зменшили чисельність звичайних збройних сил в Альянсі. Циклічні і періодичні економіко-фінансові кризи, такі як фінансова рецесія 2008 р., ще більше скоротили бюджети, які уряди виділяли на оборону. Недофінансування ключових сфер спроможності захисту за ці роки неухильно призвело до зменшення оборонної промислової бази країн-членів НАТО. А широкомасштабна передача військового обладнання Україні з 2022 р. ще більше скоротила арсенали і запаси боєприпасів союзників з НАТО.

Водночас за підтримки великого і стабільного національного бюджету і постійного потоку експортних замовлень американські компанії, порівняно з європейськими, змогли зберегти більший потенціал розробки і виробництва передового оборонного обладнання, цьому також сприяли кілька основних замовників і надійні ланцюги постачання. Попри поступове зменшення чисельності оборонного сектора із 90-х років ХХ ст., оборонні компанії країн Альянсу зберегли свою перевагу з більшості позицій на міжнародних ринках оборонної продукції. Станом на 2024 рік оборонні компанії з країн НАТО посідали сім місць серед перших десяти найбільших оборонних компаній у світі. Зростаюча хвиля оборонних видатків з 2022 р. у зв’язку з розв’язаною росією війною проти України порушила питання навколо стійкості і потенціалу оборонної промислової бази НАТО.

Так, союзники з НАТО вже витратили на оборонне обладнання у 2024 р. понад вдвічі більше, ніж було в 2014 р. . Відбувається повернення союзників з НАТО до рівня оборонних видатків часів Холодної війни – і відповідно, інвестування в критичні сили і засоби оборонного обладнання. При цьому доступ до критично важливої для оборони сировини і безперебійні лінії постачання (критично важливі для оборони ланцюги постачання) не менш важливі, ніж виробничий потенціал самих оборонних підприємств.

До ключових рішень та досягнень саміту НАТО – 2025 можна віднести:

погодження зобов’язань союзників НАТО збільшити оборонні витрати до 5% ВВП до 2035 р. Декларація за результатами Гаазького саміту НАТО – 2025 визначила розподіл цих витрат за таким принципом: мінімум 3,5% ВВП буде спрямовано на основні оборонні вимоги та цілі спроможностей НАТО; 1,5% – на захист критичної інфраструктури, кібероборону, стійкість цивільного суспільства, інновації та розбудову оборонно-промислової бази.

визнання росії як “довгострокової загрози євроатлантичній безпеці” поряд із постійною загрозою тероризму. Разом із тим, уперше від 2022 р. у декларації саміту НАТО – 2025 не було прямого засудження збройного нападу росії на Україну, хоча союзники підтвердили свої зобов’язання щодо фінансової підтримки України. Така підтримка України була включена до розрахунку оборонних витрат союзників НАТО.

У свою чергу, на Форумі оборонної промисловості саміту НАТО в Гаазі 24 червня 2025 р. міністри оборони держав – членів НАТО оприлюднили раніше затверджені ключові документи Альянсу 2025 р.:

оновлений План дій з виробництва оборонної продукції;

першу Комерційну космічну стратегію;

План дій зі швидкого запровадження для прискорення інтеграції нових оборонних технологій.

Оновлений План дій з виробництва оборонної продукції (Updated Defence Production Action Plan), оприлюднений на саміті в Гаазі у 2025 р., представляє конкретну програму оптимізації і посилення оборонної промисловості Альянсу, максимізації результатів її діяльності і збільшення окупності інвестицій союзників.

При цьому союзники спочатку узгодили План дій з виробництва оборонної продукції на саміті НАТО у Вільнюсі в липні 2023 р., потім цей План був оновлений у лютому 2025 р. Водночас у 2024 р. лідери НАТО затвердили Зобов’язання щодо розширення промислового потенціалу НАТО.

В оновленому Плані дій з виробництва оборонної продукції НАТО члени Альянсу передбачають:

Виявлення нових можливостей для багатонаціональної кооперації, включно з багаторічними контрактами на закупівлю, і розширення поточної діяльності з виробництва оборонної продукції.

Досягнення більш чіткого розуміння оборонного виробництва і промислового потенціалу в часи миру, кризи і конфлікту.

Захист критично важливих для оборони ланцюгів постачання.

Початок діяльності Ради з питань виробництва оборонної продукції.

Здійснення більш системного підходу до розвитку оборонної промисловості.

Підтримка взаємодії Альянсу з промисловістю.

Ведення діалогу для виявлення, зменшення і усунення перешкод на шляху передачі сил, засобів і боєприпасів між союзниками з НАТО у разі потреби.

Удосконалення і спрощення режимів взаємозамінності боєприпасів НАТО.

Так, НАТО вже заснувала Раду з питань виробництва оборонної продукції (DIPB), виконавши завдання з Плану дій з виробництва оборонної продукції щодо забезпечення платформи для обміну передовим досвідом, надання порад, вироблення рекомендацій з питань планування виробництва і закупівлі оборонної продукції і сприяння наданню рекомендацій на підтримку досягнення НАТО і союзниками цілей обороноспроможності.

DIPB працює над питаннями, пов’язаними з потенціалом оборонної промисловості і можливостями збільшення виробництва озброєння. Діяльність DIPB дозволила Альянсу розібратися з викликами в галузі промислового оборонного виробництва, виробити рекомендації щодо необхідного рівня оборонного виробництва з метою забезпечення більш амбіційних потреб у силах і засобах оборони та захисту, а також покращання обізнаності Альянсу про слабкі місця ланцюгів постачання.

Однак однією з головних проблем оборонної промисловості союзників з НАТО є відсутність потужних і сукупних сигналів про попит на озброєння, які допомагають стимулювати промисловість до розширення свого виробничого потенціалу на тривалий термін. Тому було запропоновано, що для досягнння більш сприятливих варіантів закупівель озброєння союзники з НАТО можуть працювати над спільними закупівлями, що є сигналом про об’єднаний попит на сили і засоби оборони та захисту, який свідчить про загальну зацікавленість Альянсу в оборонних силах і засобах і прагнення до довгострокової роботи з оборонною промисловістю. Ініціативи НАТО, що ведуть до спільного інвестування, спільної розробки і спільного виробництва потенційно можуть зменшувати вартість через економію на масштабі і підвищувати стандартизацію і оперативну сумісність оборонного обладнання.

Чотири партнери НАТО з Індо-Тихоокеанського регіону (IP4) – Австралія, Японія, Республіка Корея і Нова Зеландія – мають розвинуту і інноваційну оборонну промисловість, яка пропонує великі можливості для співробітництва союзників з Альянсу. З метою розширення промислової бази Альянсу НАТО розширює співробітництво зі своїми партнерами IP4, працюючи над варіантами співробітництва через різні спільні проєкти і комітети НАТО, спрямовані на підтримку співробітництва, стандартизації і посиленої

промислової співпраці. Із 2014 до 2024 рр. участь індо-тихоокеанських партнерів – Австралії, Японії, Республіки Кореї і Нової Зеландії – у різних комітетах НАТО в середньому зросла майже вдесятеро.

Водночас, слід визнати, що реакція НАТО на повномасштабне вторгнення росії в Україну, на думку дослідників (зокрема й тих, які вивчають Альянс зсередини), була достатньо швидкою, консолідованою та ефективною:

посилення власної військової присутності на східному напрямку;

узгодження між союзниками нової стратегічної концепції безпеки, що передбачає розширення сил стримування та захисту;

переоблаштування на оновлених принципах стійкості та безпеки;

модернізація сил оборони;

посилення кібербезпеки;

підтримка партнерів, включно з Україною;

акцентування на боротьбу з гібридними загрозами та дезінформацією.

Погіршення стану безпеки в Європі і тривожне зростання напруженості у світі вимагають від НАТО відповідної потужної та адекватної відповіді.

Зокрема, у британському Стратегічному оборонному огляді (SDR) 2025 р. велика увага приділена цифровій добі і швидкому розвитку технологічних інновацій у сфері оборони і безпеки. За підрахунками, 80% втрат у російській війні проти України спричинені ударними дронами. Цей простий приклад посилає важливий сигнал членам НАТО про необхідність адаптації військової доктрини цієї організації і стратегії інвестицій в оборону до цього нового технологічного середовища.

Втім, незважаючи на оптимізацію і посилення оборонної промисловості Альянсу, НАТО, як й інші міжнародні організації, які опікуються проблемами захисту міжнародного порядку, також має свої недоліки функціонування в умовах сучасних загроз та викликів міжнародної безпеки:

консенсусний характер голосування дозволяє одному з учасників блокувати будь-яке рішення та просто шантажувати інших, намагаючись реалізувати свої власні інтереси. Консенсус не є ідеальною формою ухвалення рішень. По суті, це те ж саме право вето. Тільки тут його має кожний член організації. Виникає реальна потреба перегляду принципів прийняття рішень у рамках НАТО;

виробничий потенціал оборонної промисловості навіть такого великого блоку країн виявився не готовим до ведення війни такої інтенсивності, яка зараз відбувається в Україні.

Джон Лоф, колишній чиновник НАТО, зазначає, що США починають бачити Європу більше як суперника, а не союзника, і цей розрив вже не можна виправити. Сьогодні, коли роль глобального лідера у США, схоже, зменшується, Європа стикається з викликом: орієнтуватися в дедалі більш фрагментованому безпековому ландшафті без підтримки свого основного союзника, адже НАТО є продуктом епохи глобального лідерства США.

У той же час, Сполучені Штати, які на початку XXI ст. з поступовою втратою статусу глобального гегемона прагнуть передати більше повноважень щодо захисту рубежів Європи саме європейцям, зіткнулися з їхньою стратегічною інертністю та зосередженістю на власних короткострокових інтересах, а слабка узгодженість позицій країн – членів НАТО (коли одна країна спроможна заблокувати вкрай необхідне рішення, не особливо турбуючись про наслідки і ризики для безпеки) узагалі мала деструктивний вплив передусім на обороноздатність Європи. Виник своєрідний “вакуум безпеки” у європейському регіоні, чим і скористалась росія з початком інтервенції в Україну у 2014 р., продовживши її у вигляді широкомасштабного вторгнення із 2022 р. Неспростовним є факт, що агресія рф оголила крихкі місця й анахронізми в міжнародному безпековому середовищі, сигналізуючи про невідповідності вимогам світу, що змінився. Вийшла на поверхню вразливість не тільки наявного устрою міжнародних відносин, а й закладених у його основу принципів.

Мирончук Андрій Петроович,
провідний науковий співробітник Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: ap_ap@ukr.net

Ілющенко Юлія Михайлівна,
науковий співробітник Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: i.yuliya2503@gmail.com

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ВІЙСЬКОВОГО РЕКРУТИНГУ: ДОСВІД США, ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ, ПОЛЬЩІ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасні безпекові виклики, зумовлені збройною агресією рф проти України, демонструють необхідність ефективного кадрового забезпечення Збройних Сил.

Система військового рекрутингу є однією з ключових складових забезпечення обороноздатності держави. Вона визначає не лише кількісний склад Збройних Сил, але й якість підготовки та мотивацію особового складу, що безпосередньо впливає на здатність армії виконувати завдання у мирний час та в умовах збройного конфлікту. Особливої актуальності питання військового рекрутингу набуває для України у зв’язку з відбиттям російської агресії та бойовими діями в країні й необхідністю забезпечення оперативної готовності Збройних Сил України.

В умовах війни ключовим завданням стає швидке та ефективне комплектування бойових частин особовим складом, а також забезпечення високого рівня професіоналізму та мотивації військовослужбовців. Досвід провідних країн НАТО, таких як США, Велика Британія та Польща, демонструє, що ефективний рекрутинг ґрунтується на поєднанні професійної підготовки, цифровізації процесів, системи мотивацій та соціальних стимулів. Аналіз цих моделей дозволяє визначити кращі практики, які можуть бути адаптовані до українських умов.

Виходячи з цього, можна виділити такі напрямки:

моделі комплектування (контрактна, призовна);

строк тривалості військової служби;

система фінансового заохочення (грошове забезпечення та премії);

види соціальних гарантій та пільг (освіта, медицина, житло);

види рекрутингових кампаній та комунікаційних стратегій.

Модель комплектування є основним вектором, який визначає подальшу конфігурацію заходів спрямованих на залучення людського капіталу до лав армії.

Якщо взяти модель комплектування США, то вона діє виключно на контрактній основі. У мирний час діє лише Selective Service (реєстрація призовників без фактичного набору). Армія повністю добровільна, що вимагає активного рекрутингу, конкурентних умов служби та високої мотивації.

Британська армія також ґрунтується на добровільних засадах. Обов’язкову строкову службу тут припинили ще в 1960-х роках. Усі роди військ (Сухопутні війська, ВМС, ВПС) комплектуються контрактниками. Оборонна політика робить акцент на меншій за чисельністю, але високомобільній та ефективній армії.

Щодо Польщі, то до 2008 року існував призов, але з 2009-го армія повністю перейшла на контрактну основу. Події в Україні 2014–2022 року змусили Польщу активно нарощувати власну професійну армію. Модель все ще залишається добровільною, але наразі активно розвивається змішана система резерву: професійні сили доповнюються територіальною обороною і добровільною підготовкою населення.

Строк тривалості служби впливає на мотивацію особового складу та дає можливість планувати і будувати кар’єру.

Тривалість служби в США − стандартний початковий контракт на активну службу зазвичай 4 роки та період перебування у резерві. Добровольці проходять багаторівневий відбір

(перевірка критеріїв, тестування, медична комісія, тощо) і базову підготовку, після чого розподіляються за спеціальностями. Військовослужбовці можуть продовжувати службу, будувати кар’єру від рядового до старшинського чи офіцерського складу.

Мінімальний термін контрактної служби для солдатів Великої Британії становить кілька років (залежно від посади, часто 4 роки і більше). Молоді люди можуть вступати на службу з 16 років (з дозволу батьків) з подальшим навчанням і активною службою після 18 років.

В Польщі професійні військові укладають контракти (як правило, початкові на 2–3 роки з можливістю продовження). Для розширення резерву у 2022 р. було запроваджено нову добровільну військову службу – спрощений курс підготовки: 28-денний базовий вишкіл та 11 місяців фахового навчання. Під час цього року доброволець отримує платню на місяць і по завершенні може перейти на контракт у регулярну армію або до резерву. Така система дозволяє швидко готувати кадри і збільшити армію.

Важливим напрямом побудови мотиваційної складової – є система фінансового заохочення (зарплати та премії).

Американська армія пропонує конкурентні зарплати та широкий пакет фінансових стимулів. Базова платня військовослужбовця США є привабливою на ринку праці, доповнюється надбавками за звання, вислугу років, особливі умови служби та преміями за підписання контракту на дефіцитні спеціальності. Особливо важливими є довгострокові вигоди: держава забезпечує військовим медичне страхування, фінансування вищої освіти і пенсійне забезпечення після 20 років служби. Під час активної служби надаються грошові допомоги на житло та харчування, існують бонуси за продовження контракту. Завдяки таким фінансовим стимулам служба в ЗС США сприймається як стабільна та вигідна кар’єра.

Британські військові отримують грошове забезпечення, що відповідає із середніми доходами у країні, із поступовим зростанням по мірі підвищення звання. Окрім основної зарплатні, запроваджено систему доплат: за службу в небезпечних районах, за кваліфікацію та спеціальні навички, за вислугу років тощо. Існує одноразова допомога при підписанні контракту на окремі спеціальності. Хоча рівень зарплат в Великій Британії дещо нижчий, ніж у США, держава компенсує це якісним соціальним пакетом – безкоштовною медициною, пенсійними виплатами, оплачуваною відпусткою понад 30 днів на рік, а також виплатами на випадок поранення чи втрати працездатності.

Польська армія за останні роки значно підвищила зарплати військових, щоб конкурувати на ринку праці. Систему оплати праці побудовано із багатьох складових: базовий оклад доповнюється надбавками за особливий характер служби, за службу на командних посадах, щомісячними виплатами за вислугу років, преміями за зразкову службу тощо. Існує разова матеріальна допомога при звільненні в запас, річна додаткова винагорода (так звана 13-та зарплата), оплата відпусток та інші бонуси. Також польські військові забезпечуються житловими виплатами або службовим житлом і мають право на додаткові матеріальні заохочення за тривалу службу. Загалом стабільна зарплата з перспективою її зростання, система премій та матеріальних допомог суттєво підвищують престижність військової кар’єри в Польщі.

Соціальні гарантії та пільги ефективно сприяють довгостроковому плануванню кар’єри в армії.

Соціальний пакет для американських військових є одним з найпривабливіших у світі. По-перше, держава інвестує в освіту військовослужбовців: діє програма Post-9/11 G.I. Bill, що оплачує вищу освіту ветеранам (коледж чи університет) і щомісячну стипендію. По-друге, медичне забезпечення: всі військові та їхні родини отримують безкоштовне медичне обслуговування через систему Tricare; після завершення служби ветерани мають право на медичну допомогу через Department of Veterans Affairs. По-третє, житло: надається або службове житло на базах, або грошова компенсація за винайм; ветерани можуть скористатися програмою пільгового іпотечного кредитування (VA Loan) для придбання житла. Також передбачені страхування життя, виплати сім’ям у разі загибелі військового, соціальна і психологічна підтримка. Сукупність цих гарантій (освіта, медицина, житло, пільги для сімей) робить військову службу у США соціально захищеною та привабливою.

У британських ЗС діє Концепція Ковенанту Збройних сил (Armed Forces Covenant), що гарантує військовим і їхнім сім'ям кращий доступ до державних послуг, ніж у цивільних. Практично це означає: безкоштовне лікування для військових і родин (плюс пріоритетне медобслуговування у разі поранень, отриманих під час служби), програми реабілітації та психосоціальної підтримки (наприклад, для ветеранів із ПТСР). У сфері житла – військовим надаються гуртожитки або службові будинки за пільгову оренду поблизу місця служби; існує компенсація за піднайом житла, а також програми допомоги з іпотекою (державна програма Forces Help to Buy). Діти військовослужбовців отримують підтримку при зміні шкіл; є грошова допомога на освіту дітей, якщо батьки часто переїжджають по службі. Крім того, військові після 20 років служби отримують пенсію державного зразка (Armed Forces Pension Scheme). В цілому британська модель робить акцент на інтеграції ветеранів у цивільне життя: діють центри підтримки ветеранів, працевлаштування, програми навчання новим професіям для тих, хто звільнився. Ці соціальні гарантії сприяють тому, що служба в армії сприймається як почесна і соціально захищена.

У Польщі соціальні пільги для військових закріплені Законом про оборону Вітчизни (від 2022 року). Військовослужбовці та їхні сім'ї користуються військовою системою охорони здоров'я (включно зі шпиталями Міноборони) нарівні з цивільною системою охорони здоров'я, що гарантує безоплатне лікування. Держава забезпечує службовим житлом або компенсацією за оренду квартири; існують військові гуртожитки для неодружених. За довгу службу передбачені разові грошові нагороди при звільненні, а пенсійне забезпечення дозволяє вихід на пенсію раніше за цивільних (значний відсоток окладу після 25 років служби).

Освітні можливості: військові мають право на безкоштовне підвищення кваліфікації, навчання у військових вишах; діє програма "Legia Akademicka" для студентів (вони проходять військовий вишкіл улітку з присвоєнням первинного звання резервіста). Після завершення служби ветерани користуються пріоритетом при прийомі на державну службу, що спрощує працевлаштування. Сім'ям загиблих та поранених надаються пільги (щомісячна допомога, безплатне лікування, навчання дітей за державні кошти). Таким чином, польська армія поступово впроваджує соціальний пакет, подібний до стандартів НАТО, аби підвищити престиж служби та забезпечити військовим стабільність і соціальний захист.

В залежності від моделі комплектування та умов проходження служби у кожній країні вибудовується архітектура комунікаційних стратегій та рекрутингових кампаній.

В США американські військові ведуть агресивні та креативні кампанії вербування. Рекрутингові центри США присутні по всій країні, а рекрутери активно працюють у школах, коледжах та спільнотах. Останніми роками акцент змістився на цифровий маркетинг: використання соціальних мереж, цільова реклама на YouTube, Instagram, TikTok тощо. Для підвищення довіри залучають відомих ветеранів і лідерів думок як "амбассадорів" служби. Такі масштабні інформаційні кампанії в поєднанні з потужними соціальними гарантіями є ключем успішного рекрутингу у США.

Британці відомі нестандартними підходами до військової реклами. Уся рекрутингова інфраструктура була модернізована: з 2013 року її частково передали приватному партнеру, що запровадив онлайн-систему набору (Army Recruiting Partnering Project). Нині потенційні новобранці можуть подати заявку через інтернет, дізнатися про вакансії та вимоги онлайн. Британські військові активно присутні у соцмережах (Instagram, TikTok), де показують життя солдатів, навчання, міжнародні навчання, щоб зруйнувати упередження і привабити молодь. Такі комунікаційні стратегії допомагають зацікавити різні групи населення, пояснюючи переваги служби, зрозумілою мовою цільовій аудиторії.

Стикаючись із потребою різко збільшити армію, Польща від 2018 року розгорнула широкомасштабну кампанію "Zostań Żołnierzem Rzeczypospolitej" ("Стань солдатом Республіки"). Рекрутингові мобільні групи об'їжджали міста і містечка, влаштовуючи презентації та виставки військової техніки, проводили "пікніки з армією" для населення. Були спрощені бюрократичні процедури набору: достатньо подати заявку онлайн або через один з 16 центрів рекрутингу – і протягом кількох тижнів кандидат отримує рішення. Польща інтенсивно рекламує службу в соцмережах та на телебаченні, роблячи наголос на патріотизмі

(“Захисти свою країну”), а після початку війни в Україні з 2022 року запущено акцію “Тренуйся з військом”: короткострокові (кількаденні) військові вишколи для всіх охочих цивільних, за які держава ще й платить.

Це підвищило інтерес молоді: наприклад, зросла кількість студентів, що записуються на військові кафедри чи до класів допризовної підготовки. Польські посадовці та військові публічно комунікують успіхи модернізації армії – закупівлі нової техніки, високі зарплати, міжнародні навчання – щоб сформувати позитивний імідж війська і мотивувати вступати на службу. В результаті цих зусиль професія військового в Польщі набула престижу, а план набору 2022 року був перевиконаний.

Україна, яка після 2014 року перейшла до змішаної системи комплектування (контрактна служба плюс мобілізація), тепер – в умовах відбиття широкомасштабної агресії – активно реформує свою модель рекрутингу.

На основі досвіду США, Великій Британії та Польщі можна окреслити такі напрями вдосконалення української системи рекрутингу:

Повний перехід на добровільно-контрактну модель після стабілізації безпекової ситуації. Найкращий світовий досвід свідчить, що ефективну професійну армію можна побудувати лише на добровільній основі за достатньої мотивації персоналу;

Розбудова сучасної рекрутингової інфраструктури. Потрібно відокремити рекрутинг від суто мобілізаційних функцій територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (колишніх військкоматів) – створити професійні рекрутингові центри за зразком західних країн. Україна вже робить кроки в цьому напрямі: відкриваються Центри рекрутингу ЗСУ у містах. Необхідно продовжити цифровізацію і спрощення процедур відбору – це мінімізує корупційні ризики і підвищить прозорість комплектування;

Створити комплексні мотиваційні програми для залучення кадрів. Досвід НАТО показує, що молодь іде на службу, коли бачить перспективи особистого розвитку.

Тому Україні варто впровадити:

Освітні стимули: державні гранти на вищу освіту для ветеранів і військовослужбовців (аналог американського G.I. Bill).

Житлові програми: пільгове іпотечне кредитування військових, компенсація відсотків або пряма державна іпотека, а також будівництво службового житла. Такий підхід (як у Польщі та США) закріпить відчуття соціальної захищеності у військових.

Соціальні пільги: безкоштовна медична страховка для військових і членів родин, розширення програм реабілітації поранених бійців, пріоритет для ветеранів при прийомі на держслужбу (як у польському законодавстві) тощо. Це підвищить привабливість служби і лояльність особового складу.

Проведення активних рекрутингових кампаній та робота з громадськістю. З огляду на досвід західних союзників, ЗСУ варто продовжити перехід від залучення на службу за старою системою комплектування й перейти до використання маркетингових стратегій. Необхідні сучасні інформаційні кампанії, що пропагують образ успішного українського воїна-професіонала. Ефективна комунікаційна стратегія підвищить рівень довіри до війська та мотивацію вступати до його лав.

Удосконалення системи підготовки кадрів. Українська армія вже інтегрується у західні освітні програми (наприклад, постійні, на регулярній основі навчання українських військовослужбовців за кордоном). Треба продовжити професіоналізацію: створити повноцінну школу сержантського корпусу за стандартами НАТО, впровадити сучасні курси лідерства для молодших офіцерів. Варто перейняти у поляків досвід коротких добровільних вишколів для цивільних. Це збільшить підготовлений резерв без формального призову. Також доцільно розвивати навчальні центри спільно з країнами НАТО (як от британська програма підготовки наших новобранців у Великій Британії), щоб підняти стандарти вишколу.

Міжнародна співпраця та стандарти НАТО. Доцільно і надалі обмінюватися найкращим досвідом через програми типу NATO DEEP, обмін інструкторами, спільні навчання. Впровадження натівських стандартів у логістиці, зв’язку, менеджменті персоналу зробить службу привабливішою для молоді, яка орієнтується на західну модель. Крім того, це

прискорить євроатлантичну інтеграцію України та посилить взаємосумісність нашого війська з арміями країн НАТО.

Запозичення елементів моделей США, Великої Британії та Польщі має стратегічне значення для трансформації ЗС України. Створення професійної контрактної армії з потужним резервом, належним соціальним захистом військових і сучасною системою підготовки кадрів – це не лише питання обороноздатності, а й шлях до формування війська нового типу, сумісного з НАТО та здатного протистояти сучасним викликам. Реалізація окреслених реформ (цифровізація рекрутингу, мотиваційні програми, навчання за стандартами НАТО тощо) вже розпочалася в Україні. Її успішне втілення в життя підвищить боєготовність нашої армії та наблизить перемогу і довгострокову безпеку держави.

Сівков Сергій Віталійович,
кандидат юридичних наук, старший науковий співробітник Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: sivkov.sergey.v@gmail.com

Ілющенко Юлія Михайлівна,
науковий співробітник Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
e-mail: i.yuliya2503@gmail.com

ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА ТА АДАПТАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ПІСЛЯ БОЙОВИХ ДІЙ. ПРАКТИКИ НАДАННЯ ДОПОМОГИ ВЕТЕРАНАМ У КРАЇНАХ НАТО ТА УКРАЇНІ

Проблематика психологічної реабілітації військовослужбовців після участі у бойових діях набула особливої актуальності в Україні з початком повномасштабної війни 2022 року. Зіткнення з масовими психотравмами, посттравматичними стресовими розладами (ПТСР), депресіями та порушеннями адаптації вимагає створення комплексної державної системи, подібної до тих, що діють у країнах НАТО. У сучасному світі ефективна підтримка ветеранів визначається не лише медичними аспектами, а й правовими, соціальними та економічними механізмами інтеграції до цивільного життя.

США мають одну з найрозвиненіших систем підтримки ветеранів: окреме міністерство Department of Veterans Affairs з великим бюджетом, що охоплює медичні, освітні, житлові та соціальні потреби ветеранів у рамках єдиної стратегії, спеціалізовані програми переходу (TAP), передові стандарти лікування ПТСР та довічний нагляд. Американський підхід комплексний – від професійної адаптації (освіта, робота) до потужної медичної підтримки (клініки PTSD – лікування ПТСР, цілодобова гаряча лінія). Це еталон, до якого прагнуть інші країни, але і ресурсів він потребує найбільше.

У Великій Британії принцип "Armed Forces Covenant" забезпечує моральне і юридичне зобов'язання держави перед військовими, а програма Op COURAGE (безкоштовна служба психічного здоров'я) інтегрує медичну та психологічну допомогу у систему NHS (Національна служба охорони здоров'я).

"Armed Forces Covenant" (Пакт Збройних Сил) – це обіцянка, яку ми разом визнаємо та розуміємо, що до тих, хто служить або служив у Збройних Силах, та їхніх сімей, включаючи тих, хто втратив близьких, слід ставитися справедливо та поважно в громадах, економіці та суспільстві, яким вони служать своїм життям.

Його два принципи полягають у тому, що, визнаючи унікальні зобов'язання та жертви, які принесли Збройні Сили:

ті, хто служить у Збройних Силах, чи то регулярних, чи резервних, ті, хто служив у минулому, та їхні сім'ї, не повинні мати жодних невигідних умов порівняно з іншими громадянами у наданні державних та комерційних послуг.

у деяких випадках доречно приділяти особливу увагу тим, хто віддав свій великий внесок, таким як поранені та ті, хто втратив близьких.

Велика Британія забезпечує перехід військових до цивільного життя через CTP (Career Transition Partnership) та дає пріоритет в охороні здоров'я. Перевага британської моделі – міцне партнерство з благодійними організаціями за підтримки уряду та увага до превентивних заходів. Одним з таких заходів є навчання командирів, і не тільки, за системою TRiM (Trauma Risk Management), це метод профілактики посттравматичного стресового розладу (ПТСР), що заснований на принципі "рівний-рівному". Це дозволяє охопити широкий спектр потреб, хоча вимагає координації між NHS, Міноборони та цивільним сектором.

У Франції система фокусується на інтеграції зусиль військової і цивільної систем: поки військовослужбовець служить, його лікують у військових установах, після звільнення –

передають під опіку цивільного офісу ветеранів (ONACVG). Передбачений обов’язковий скринінг після участі у бойових діях, заклади для психосоціальної реабілітації і програми профорієнтації через Défense Mobilité (французьке національне агентство, яке входить до складу Міністерства Збройних Сил Франції).

У Польщі ветерани і члени їх сімей отримують пріоритетну психологічну допомогу, а держава фінансує реабілітаційні заходи (лікувальні тури, клініки стресу програми профілактики стресу). Польська модель спирається на військову медицину (військові психологи, шпиталі) і тісно інтегрована з цивільними програмами, регіональними службами і громадськими ініціативами (ринок праці, освіта). Масштаб менший, ніж в Україні, але підхід є системним.

У країнах НАТО психологічна реабілітація розглядається не як короткострокова медична процедура, а як тривалий процес, що включає перекваліфікацію, професійне консультування, менторство, підтримку сім’ї та забезпечення стабільного працевлаштування. Тому, особливе значення в процесі соціальної адаптації має перехід від лікування до соціальної інтеграції. Наприклад, американська програма Transition Assistance Program (TAP) є обов’язковою для всіх, хто звільняється зі служби, а польські та французькі аналоги спрямовані на відновлення працездатності та відчуття соціальної значущості ветерана.

Вивчення досвіду країн НАТО демонструє, що успішні моделі мають спільні риси:

єдиний координатор політики щодо ветеранів;

гарантоване довготривале фінансування;

систематичний скринінг психічного стану військових;

інституційна підтримка інтеграції у цивільне життя (адаптація).

Законодавча база України у сфері психологічної реабілітації формується навколо кількох ключових актів – законів “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”, “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”, підзаконних нормативів Міністерства оборони та Міністерства у справах ветеранів.

Створення системи психологічної підтримки та соціальної адаптації є необхідною і важливою складовою підтримки ветеранів та створення умов для інтеграції військовослужбовців у цивільне життя. У всіх розглянутих країнах держава законодавчо гарантує підтримку військовослужбовців після бойових дій, але підходи різняться. Україна в умовах масштабної війни вживає заходи щоб швидко вибудувати систему реабілітації:

створено Міністерство у справах ветеранів та відповідні програми фінансування;

законодавчо закріплено право на безкоштовну психологічну допомогу ветеранам;

практика декомпресії (адаптація) одразу після фронту стала обов’язковою нормою.

Україна вже має окремі здобутки у створенні системи психологічної підтримки та соціальної адаптації та почала рухатися у напрямі стандартизації та цифровізації ветеранських послуг – створюється Єдиний державний реєстр ветеранів та розробляються онлайн-сервіси з отримання психологічної підтримки. Виклик для України – масштаб потреб (десятки тисяч ветеранів) та розбудова інфраструктури підтримки на місцях.

Водночас, незважаючи на суттєвий прогрес, чинна система залишається фрагментарною:

бракує єдиного стандарту надання психологічної допомоги;

реабілітаційні програми розподілені між різними міністерствами та відомствами;

відсутність інтеграції з медичною, освітньою та соціальною політикою;

обмеженість безоплатної допомоги у часі.

На практиці це призводить до нерівномірного доступу до послуг психологічної допомоги та адаптації, особливо у сільській місцевості.

Рекомендується:

запровадити єдині національні стандарти психореабілітації, побудовані на доказових підходах;

створити єдине відповідальне відомство, що буде займатись різноплановою підтримкою ветеранів або цілісну міжвідомчу систему реабілітації;

психологічна допомога має бути інтегрована з медичною допомогою та освітньою та соціальною політикою;

узгодити законодавчі положення, які регулюють статус ветеранів, механізми, умови та строки фінансування послуг.

Країни все більше усвідомлюють важливість психічного здоров’я ветеранів і впроваджують законодавчі гарантії та програми підтримки. США фінансують масштабну і комплексну підтримку, європейські країни (Франція, Британія, Польща) адаптують рішення під свої можливості. Наступним кроком має стати імплементація кращих практик НАТО – від американської моделі довічного супроводу до британського, французького і польського прикладу партнерства з громадськими та приватними організаціями. Для України корисно врахувати цей досвід – поєднати державне фінансування і стандарти з ширшим залученням громад і партнерів, щоб забезпечити довготривалу та ефективну реабілітацію захисників. Успішна реінтеграція ветеранів не лише виконання морального обов’язку держави, а й запорука стійкого розвитку суспільства після війни.

Формування системи психологічної реабілітації ветеранів є не лише важливим соціальним завданням, а й елементом національної безпеки. Від ефективності підтримки військових після фронту залежить стійкість держави, рівень довіри до армії та суспільна згуртованість. Україна має історичний шанс створити власну, сучасну й гуманістичну модель допомоги ветеранам, засновану на принципах партнерства, гідності та науково обґрунтованих підходах.

Омельченко Ігор Григорович,
старший викладач кафедри кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи
Військової академії (м. Одеса)
e-mail: biryuza1992@ukr.net

Гетьманець Віктор Олександрович,
старший викладач кафедри кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи
Військової академії (м. Одеса)
e-mail: vysatuy936@ukr.net

ВИВЧЕННЯ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО ЩОДО ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОГО РЕЗЕРВУ

Найважливішою складовою оборонної політики держави, яка прагне забезпечити свою безпеку є наявність та стан військово-навченого військового резерву людських ресурсів.

В умовах глобальної нестабільності у світі, відкритої агресії зс рф проти України питання накопичення військово-навчених людських ресурсів для комплектування збройних сил, їх підготовки набуває особливої актуальності для країн, які входять до складу Північноатлантичного альянсу (НАТО).

Досвід провідних країн світу свідчить, що основними факторами, що впливають на успішне функціонування військового резерву людських ресурсів є якість його комплектування, ефективність підготовки резервістів, особливості проходження служби в резерві, дієвість соціальних гарантій та преференцій для стимулювання громадян, які входять до складу резерву, суспільне ставлення до проходження військової служби у резерві, як відображення громадської підтримки такого важливого питання, як забезпечення захисту батьківщини від зовнішніх ворогів.

Враховуючи вищезазначене, необхідно вивчити зарубіжний досвід й особливості правового регулювання питань комплектування мобілізаційного резерву в державах-членах НАТО на прикладі його членів з найчисленнішими збройними силами, а саме США та Туреччини.

Станом на 1 січня 2025 року загальна чисельність армії США складає 1,36 млн. осіб, кількість військовослужбовців у резервних силах майже 0,8 млн. осіб, а мобілізаційний ресурс, доступний для військових оцінюється в 73, 27 млн. осіб.

ЗС США комплектуються на добровільній (контрактній) основі, тому і мобілізаційний резерв комплектується виключно на добровільній основі та класифікується як резервний компонент армії США.

Відповідно до американського законодавства на добровільну військову службу зараховують придатних за станом здоров’я громадян США віком від 18 (17 років за згодою батьків) до 35 років, жінок із 18 років. Усі військовослужбовці армії США підписують початковий контракт терміном на вісім років, в контракті може бути вказано, що частину військової служби військовослужбовець повинен проходити в регулярних військах (активній компоненті) протягом двох, трьох або чотирьох років, а згодом зобов’язаний проходити службу саме в мобілізаційному резерві.

Враховуючи те, що кількість мобілізаційних ресурсів, яка накопичувалась переважно завдяки тим військовослужбовцям, що мали досвід військової служби та у разі ведення повномасштабних бойових дій не забезпечувала потреби захисту держави, уряд США дозволив добровільно проходити службу у військовому резерві.

Федеральним законодавством США висуваються такі мінімальні вимоги, необхідні для вступу до військового резерву:

бути громадянином США або іноземцем, який постійно проживає на території країни (понад 3 роки);

мати вік від 17 до 42 років;

за результатами медичного огляду бути приданим до проходження військової служби в резерві;

успішно пройти тестування та отримати позитивну оцінку (кваліфікацію) за його результатами (Armed Forces Qualification Test);

кожна галузь або конкретна спеціалізація може мати інші (додаткові) вимоги, окрім перерахованих вище.

У резервних силах США кожен резервіст приписується до конкретної військової частини, відповідно у її складі він проходить перепідготовку, за військовими частинами закріплено їх штатне озброєння, яке відповідає озброєнню діючих збройних сил. Вони мають прослужити у військовому формуванні щонайменше 39 діб щороку. При цьому, на практиці тривалість військової служби в резерві для спеціалізованих бойових підрозділів, які потребують постійного вдосконалення навичок (пілоти персоналу Повітряних сил, резервісти Сил спеціальних операцій тощо) перевищує визначені норми й може тривати 120–180 днів на рік. Під час служби резервісти отримують грошове забезпечення, мають ті самі пільги, що й особовий склад регулярних військ. На відміну від солдатів дійсної служби, військовослужбовці резервної компоненти виконують службові обов’язки неповний робочий день.

Питання дисциплінарної відповідальності в США регулюються положеннями Уніфікованого кодексу військової юстиції, який є основою військового права в США. У випадку, якщо ухилення від призову (мобілізації) на військову службу в США призвело до тяжких наслідків, то винна особа може бути покарана штрафом до 250 тис. доларів США. Підробка документів, які надають підстави для уникнення призову (мобілізації), карається ув’язненням на аналогічний строк або виплатою рівнозначного штрафу.

Окрім основного покарання, особа, яка ухиляється від призову або мобілізації, може бути додатково покарана забороною отримання водійського посвідчення та відмовою у наданні низки інших державних пільг, наприклад, заборона на вступ на державну службу, на отримання соціальних виплат, допомог тощо.

Збройні Сили Туреччини налічують приблизно 425 тис. осіб. В активному резерві перебувають 378 тис. осіб, а загальний мобілізаційний потенціал Туреччини оцінюється у 8,5 млн підготовлених солдат та офіцерів. Понад 75 % Збройних Сил Туреччини складають особи, призвані на строкову військову службу. Це свідчить про те, що турецька армія поповнюється за рахунок призову на дійсну військову службу. Із 1 січня 2014 року строк обов’язкової служби за призовом у всіх видах (родах) військ ЗС Туреччини складає 12 календарних місяців, а з 2020 року для випускників вищих навчальних закладів строк військової служби дорівнює 6 місяцям. Останнім часом у політичних колах країни обговорюється питання про необхідність запровадження контрактної основи проходження військової служби.

Відповідно до статті 72 Конституції Туреччини військова служба є конституційним обов’язком кожного громадянина країни. Збройні Сили Туреччині в мирний час комплектуються за призовом чоловіками у віці від 20 до 41 року. Якщо громадянин ухиляється від проходження військової служби, йому загрожує кримінальне покарання. У турецькому паспорті є графа у якій робиться відмітка про те, чи проходила особа військову службу в армії.

При звільненні зі збройних сил громадянин переходить до категорії військовозобов’язаних та перебуває в запасі до 45 річного віку. Солдати й сержанти строкової служби після звільнення в запас протягом року перебувають у мобілізаційному резерві 1 черги. Військовозобов’язані, які перебувають у резерві (запасі), регулярно проходять перепідготовку на зборах резервістів (30–45 діб на рік) під час щорічних мобілізаційних навчань. Тривалість служби складає шість місяців – для унтер-офіцерів і рядового складу і дванадцять місяців – для офіцерів запасу і старшин запасу.

Відповідно до законодавства Туреччини чоловіки віком 30 років і старше можуть бути звільненні від призову на військову службу й не проходити 21-денний обов’язковий курс базової військової підготовки за умови сплати відповідної грошової суми до державного бюджету понад 30 тис. турецьких лір (в еквіваленті – 1 тис. доларів США). Особи, які сплатили відповідну суму, можуть направлятися на роботи до державних підприємств або підприємств

вітчизняного ВПК в якості альтернативної заміни проходження військової служби за призовом.

Особи, які навчаються у вищих навчальних закладах можуть отримати відстрочку від призову на дійсну військову службу до 29-річного віку, а аспіранти, науковці, спортсмени – до 35 років. Бажаючі завершити навчання, зокрема учні шкіл, можуть отримати відстрочку до досягнення ними 22-річного віку. Особам, які навчаються в технікумах або професійних училищах, надається відстрочка до 25-річного віку.

Громадяни Туреччини, які перебувають в еміграції, можуть отримати звільнення від проходження військової служби. Підставою звільнення є підтверджений факт безперервної роботи (трудового стажу) за кордоном для чоловіків у віці від 20 до 41 року протягом трьох останніх років. Ці особи зобов’язані повернутись на територію Туреччини та пройти 3-тижневий курс базової військової підготовки. Від проходження військової служби можуть бути звільнені особи, які отримали громадянство Туреччини у віці 22 роки та старше; які мають підтверджені хронічні захворювання і перебувають на відповідному медичному обліку.

Профільним законодавчим актом у сфері мобілізації та мобілізаційної підготовки є Закон “Про національні оборонні зобов’язання”, згідно з яким кожна особа чоловічої або жіночої статі зобов’язана виконувати усі накази та розпорядження під час мобілізації або оголошення стану війни, а також під час мобілізаційної підготовки та військових зборів, у випадку настання кризових явищ. Під час воєнного стану до лав Збройних Сил Турецької Республіки можуть бути призвані чоловіки у віці від 16 до 60 років і жінки у віці від 20 до 46 років, які здатні тримати зброю в руках. Не підлягають призову на дійсну військову службу жінки віком до 20 років та старше 46 років, інваліди й особи з вадами здоров’я та які мають дітей, які потребують догляду, а також вагітні жінки.

Цим законом встановлено, що в кожній провінції та окружному центрі на випадок запровадження військового стану утворюється комісія з питань національної оборони під головуванням начальника військового відділу, а в місцевостях, де немає військового відділу, муніципалітетом обирається комендант із числа високопосадовців місцевої жандармерії. У рамках своїх повноважень члени комісії з питань національної оборони організовують та проводять мобілізаційні заходи, здійснюють облік військовозобов’язаних, визначають кількість придатних у певному населеному пункті або місцевості до військової служби під час правового режиму воєнного стану, формують списки резервістів.

Особи, які отримали приписи на прибуття по мобілізації, зобов’язані прибути до військкомату відразу після інформування, не очікуючи іншого попередження. Військовозобов’язаним, які тимчасово перебувають поза межами свого населеного пункту, необхідно стати на облік за місцем свого перебування. Про особу, яка ігнорує виклик, повідомляється правоохоронним органам. Особи які не можуть знайти свою частину, звертаються до найближчої військової частини чи установи.

Військові частини створюють приймальні комісії для військовослужбовців резерву, у яких проводиться обстеження їх стану здоров’я, надається військова форма та екіпіровка. Комісії відповідають за направлення резервістів до підпорядкованих підрозділів, до яких вони приписані. Тривалість навчання резервістів у військових частинах (гарнізонах) – максимум 45 днів.

Висновки:

Таким чином, у країнах, що підлягали вивченню, служба в мобілізаційному резерві визначається як специфічний вид військової служби, яка призначена для підтримання бойової готовності резервістів, заохочення їх до вдосконалення своїх професійних здібностей.

Необхідно зазначити, що кількісний та якісний стан мобілізаційного резерву залежить від способу комплектування регулярних підрозділів. Системи комплектування резерву в США та Туреччині мають різні підходи до забезпечення захисту держави. США роблять акцент на добровільності та професіоналізмі, а Туреччина вважає обов’язковий призов на військову службу, як більш дієвий спосіб комплектування, який забезпечує боєздатність її збройних сил. Контрактний спосіб комплектування забезпечує доволі незначне накопичення мобілізаційного резерву з кадрового складу колишніх військовослужбовців, але їх якісний склад вищий.

Для України доцільним є синтез елементів моделей цих країн, а саме:

функціонування професійного резерву на прикладі США, дозволить залучити мотивованих і підготовлених громадян;

зобов’язання кожного громадянина чоловічої статі пройти строкову військову службу або базову військову службу забезпечить, як у Туреччині підготовку всього населення до можливої мобілізації;

використання економічних важелів для резервістів, подібно до США та Туреччини, буде стимулювати громадян до приєднання до складу військового резерву людських ресурсів та забезпечить стабільне фінансування оборонного сектора.

Імплементація цих підходів у законодавство України буде сприяти створенню необхідного військового резерву людських ресурсів, що забезпечить обороноздатність держави.

Також варті уваги встановлені законодавством вищезазначених країн питання адміністративних стягнень, кримінального переслідування й покарання осіб, які навмисно ухиляються від проходження служби у військовому резерві, особливо від призову по мобілізації.

Гладченко Світлана Володимирівна,
кандидат історичних наук, доцент кафедри військового лідерства Військової академії (м. Одеса)
e-mail: vessta_odessa@ukr.net

Дихан Олександр,
курсант ФПС РАО Військової академії (м. Одеса)
e-mail: Oleksandrdykhan11vzv@gmail.com

ПРАВОВА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ СТАТУСУ КУРСАНТА У ВІЙСЬКОВОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ. ПРОПОЗИЦІЇ З АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ НАТО

Необхідність визначення статусу курсанта у військовому законодавстві України набула особливої актуальності в умовах війни, коли очікування суспільства щодо прозорості соціальних гарантій, пенсійного забезпечення, правового захисту й участі у бойових діях стали критично важливими для мотивації молодих людей до військової освіти та служби. Підвищення стандартів військової підготовки і зближення з практиками країн НАТО додатково висвітлили численні колізії й невизначеності, що існують в українських нормативно-правових актах щодо курсантів. Це стосується питань соціальних гарантій, пенсійного забезпечення, прав на відпустку, участі у бойових діях, а також нюансів проходження служби й навчання.

Розглянемо визначення правового статусу курсанта в українському законодавстві.

Правовий статус курсанта у вітчизняному законодавстві визначається низкою законів та підзаконних актів, головними серед яких є:

Закон України “Про військовий обов’язок і військову службу”;

Закон України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”;

Закон України “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування”;

Закон України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”;

постанови КМУ та відомчі положення Міноборони та МОН України.

Згідно зі ст. 25 Закону “Про військовий обов’язок і військову службу”, особа, яка зарахована до військового вишу за відповідним контрактом, отримує статус курсанта, що формально означає військовослужбовця, проте цей статус має ряд істотних обмежень порівняно з контрактниками чи військовослужбовцями мобілізації.

Проте, попри формально визначений статус військовослужбовця, на практиці в українському законодавстві залишаються прогалини щодо:

чітких соціальних гарантій для курсантів, особливо у випадку поранень, інвалідності чи загибелі;

включення навчального стажу до страхового чи пенсійного стажу;

рівня й структури грошового забезпечення, особливо під час дії особливого періоду.

Незавершеність, непослідовність та прогалини чинного законодавства призводять до численних дискримінаційних різниць між курсантами та контрактниками, що впливає на мотивацію студентів військових вишів і справедливість їхнього соціального захисту.

Станом на 2025 рік у Верховній Раді розглядався законопроєкт, який мав на меті прирівняти курсантів до військовослужбовців-контрактників щодо соціальних гарантій. Законопроєкт погоджено парламентом, але його не було підписано Президентом, тож фактична зміна статусу не відбулася. Таким чином, зберігається правова невизначеність і формальна “прив’язаність” курсантів до персонального статусу строкової служби, яка фактично скасована.

Щодо соціальних гарантій, то до травня 2025 року грошове забезпечення курсантів залишалося порівняно низьким: офіційна стипендія складала близько 620 грн, додаткові виплати – приблизно 2 300 грн на місяць, які могли бути зняті у разі стягнень. Держава

забезпечує курсантів форменим одягом, проживанням, харчуванням та базовим медичним обслуговуванням відповідно до озвучених норм Міністерства оборони України.

Від травня 2025 року, відповідно до постанови КМУ №455, суттєво підвищено грошове забезпечення для курсантів: мінімальний рівень – близько 8 000 грн, максимальний для старших курсів (відмінників) – до 20 100 грн. Нові підходи передбачають підвищені тарифні коефіцієнти та надбавки за результатами екзаменаційних сесій. Це є важливим кроком уперед щодо матеріальної мотивації молодих людей до військової освіти та служіння державі.

Разом із тим, недосконаліть нормативно-правового підґрунтя призводить до того, що:

у випадку загибелі курсанта сім’я не отримує одноразової виплати розміром 15 млн грн, яка передбачена для загиблих військовослужбовців;

у разі поранення чи інвалідності курсанти не отримують статусу інваліда війни й не мають прав на відповідні виплати чи лікування;

не передбачено автоматичного набуття відповідного статусу, навіть якщо поранення сталося під час виконання службових завдань (на полігоні чи під час охорони об’єктів).

Попри залучення до охорони військових частин, аеродромів, стратегічних об’єктів, а іноді й до навчальних чи реальних бойових дій, курсанти не користуються повним спектром прав і гарантій військовослужбовців на строковій або контрактній службі.

Колізія полягає в тому, що, згідно з формальним статусом, курсанти – військовослужбовці, але в критичних випадках (поранення, загибель, інвалідність) держава трактує їх як студентів, не визнаючи “військову” природу травм або смерті – це не дозволяє родині розраховувати на соціальну захищеність на рівні військових-контрактників.

Також, виникають питання в пенсійному забезпеченні, а саме зарахуванню стужу. Основна правова колізія полягає у відмінності трактування періоду навчання у військових вишах у питаннях стажу:

Для курсантів, які вже мали контракт на військову службу до вступу у ВВНЗ, період навчання зараховується до загального стажу служби.

Для тих, хто не мав такого контракту або військової служби до входження у ВВНЗ, стаж навчання після 1 січня 2004 року не включається до страхового (пенсійного) стажу, якщо за них не сплачувалися відповідні внески до Пенсійного фонду.

Для молоді, яка вступає у військові заклади вищої освіти після школи й підписують контракт лише на строк навчання, державний механізм соціального захисту під час накопичення пенсійного стажу фактично не працює. Це створює ситуацію, коли курсанти, за умов базового соціального забезпечення, не отримують ані реального автоматичного пенсійного стажу, ані доступу до пільг військовослужбовця-ветерана з усіма відповідними привілеями по завершенню навчання. Наслідком стає менша довіра до ЗСУ як соціальної інституції, знижена мотивація до військової освіти та служби, а для родин – додатковий фактор тривоги.

Також, виникають проблеми з трактуванням статусу під час виконання бойових задач. Наявні системи передбачають чітко визначені підстави й процедури отримання відповідних статусів лише для військовослужбовців, яких спеціально залучено до заходів оборони. Для курсантів ця категорія до останнього часу залишалася закритою: поранення чи контузії на полігоні, під час нестандартних службових завдань не визнаються інвалідністю, пов’язаною із захистом Вітчизни, а відповідно – не дають ані одноразової виплати, ані статусу інваліда війни, ані дострокової пенсії (за віком для учасників бойових дій).

Лише законопроект 9110 мав на меті прирівняти курсантів, які постраждали під час навчання чи виконання службових завдань, до категорії осіб з інвалідністю внаслідок війни, однак і він, станом на 2025 рік, не був підписаний.

Розглянувши наявну ситуацію зі статусом курсантів у ВВНЗ України, наведемо приклади про статус курсантів в країнах НАТО. Так, наприклад статус курсанта у США (кадети військових академій) мають формальний статус військовослужбовців, призначення яких здійснюється Президентом країни. Вони отримують службове грошове забезпечення, форму, харчування, житло, медичне страхування. Курсанти укладають контракт, за невиконання якого можуть бути зобов’язані до погашення вартості освіти або до служби на

умовах рядових. Всі курсанти повинні відпрацювати обумовлений строк після випуску (п’ять років).

Соціальні гарантії: новий рівень соціальної захищеності – згідно з останніми змінами, курсанти можуть мати дітей та складати family care plan, отримувати короткострокову або тривалу академічну відпустку (максимально 2 роки), не втрачаючи статусу (DoDI 1322.22, CADET Act). За поранення на службі – пенсійне забезпечення можливе при встановленні медичної непридатності.

Пенсійне забезпечення: зарахування періоду навчання до пенсійного стажу відбувається лише при певних типах травм (пов’язаних зі службою), але після випуску всі роки служби йдуть до стажу офіцера.

Статус курсанта у Великій Британії. Всі курсанти Королівської військової академії Сандхерст отримують статус військовослужбовця з повним комплектом прав: платня, харчування, медичне забезпечення, логістика, відпустки. За ними закріплюється статус відповідного рангу (Officer Cadet) – він визнається у всіх підрозділах армії. Система побудована так, що курсант одразу частина армії та підлягає офіційній підзвітності.

Соціальні й пенсійні гарантії: поширюються абсолютно всі внутрішньоармійські гарантії медичного страхування і соціального захисту, також існує можливість отримання травматичної або пенсійної допомоги при нещасних випадках на службі.

Разом з цим, після кожного з трьох етапів навчання передбачено 2–3 тижні відпустки; існують також відпустки за станом здоров’я й соціальні канікули.

Статус курсанта у Франції “élève-officier” не є військовим званням, проте на рівні законодавства визначає права, аналогічні до солдат строкової служби Збройних сил. Всі курсанти після першого чи другого року навчання отримують статус і званнє – “aspirant або sous-lieutenant”. “Sous-lieutenant” – це “молодший лейтенант”, перше офіцерське звання, яке надається після закінчення вищого навчального закладу. “Aspirant” – це звання, що присвоюється студентам військових академій або випускникам, які ще не отримали офіцерського звання, але мають підготовку, схожу на офіцерську. Всі соціальні й пенсійні гарантії надаються на рівні діючих військових формувань. Прописані різні тривалості підготовки (1–3 роки залежно від попередньої освіти), чітко регулюється право на відпустки, академічні чи екстрені канікули за станом здоров’я, а також медичне обслуговування та страхування. В умовах поранення чи загибелі – виплати/статус надаються на рівні діючих офіцерів.

Статус курсанта в Канаді – кадет (cadet (Élève-officier) одразу є військовослужбовцем. Всі кадети проходять навчання у статусі регулярного військового, права й пільги (оплата, страхування, соціальні виплати, пенсійне забезпечення), логістика, побут, спорт – структуровано й комплексно забезпечено на рівні чинного особового складу. Курсант має щорічну відпустку, спеціальний графік відпусток, може мати академічну перерву за станом здоров’я чи при необхідності догляду за членами сім’ї. По закінченню – обов’язкова служба за контрактом. Стаж до пенсій йде зі статусу кадета (курсанта); додаткові виплати та надбавки для ветеранів та сімей.

Аналіз практик країн НАТО показує, що в основі військово-освітньої політики цивілізованих держав лежить принцип повної соціальної інтеграції курсанта у військово-службову вертикаль вже зі стартового дня навчання. Основні проблеми українського підходу полягають у:

нечіткому статусі у діючому законодавстві: курсант – то військовослужбовець, то “студент на певних правах”;

вадах у системі пенсійного страхування (нестача стажу, автоматичне списання “студентського” періоду);

відсутності спеціальних гарантій для сімей курсантів у разі нещасного випадку, поранення чи загибелі.

Виходячи з міжнародного досвіду та аналізу українського законодавства, доцільно надати наступні пропозиції та впровадити такі стратегічні кроки:

недвозначно визначити в законодавстві, що курсант – повноцінний військовослужбовець зі всіма відповідними правами й обов’язками з першого дня навчання. Також доцільно конкретизувати статус курсантів жіночої статі, осіб з інвалідністю, членів сімей тощо. Це дозволить виключити суперечності в питаннях виплат, гарантій, відпусток, лікування тощо;

здійснити автоматичне зарахування стажу навчання у військовому виші до військового пенсійного та страхового стажу. Опцію добровільної участі у пенсійному страхуванні слід залишити як додаткову, але основний стаж має формуватися автоматично, як у системах США чи Канади;

усі курсанти, які отримали травму, контузію, загинули або зазнали інвалідності на службі в період навчання, повинні підпадати під повний пакет соціальних і пенсійних гарантій, передбачених для військовослужбовців. Виплати родині при загибелі або інвалідності мають бути аналогічними тих, що надаються діючим військовим;

чітко прописати механізм призначення курсанту “інваліда війни” у випадку залучення до військових операцій або виконання бойових завдань (зокрема, під час охорони стратегічних об’єктів, відряджень або навчальної служби на полігонах);

інтегрувати механізми міжнародної академічної мобільності та обміну (за моделями Erasmus Military). Це забезпечить взаємодію з академіями НАТО, розвиток сучасних компетентностей, підвищення мотивації та привабливості професії офіцера;

гарантувати матеріально-технічне забезпечення на рівні стандартів ЗСУ для всіх курсантів;

витрати на екіпірування, форму, харчування, житло тощо мають бути покриті державою, як це робиться у США, Німеччині, Франції та Канаді.

Враховуючи вищезазначене, підкреслимо що правова визначеність статусу курсанта є критично важливою для ефективності військової освіти та національної оборони. Адаптація стандартів НАТО у сфері соціального захисту, пенсій, відпусток і гарантій у разі поранення чи загибелі сприятиме зміцненню довіри, мотивації та стабільності системи військової підготовки в Україні.

Перехід до цієї моделі дозволить підвищити рівень довіри до інституції військової освіти; посилити мотивацію вступу до військових ВНЗ; уникне надмірної соціальної вразливості випускників і їхніх сімей; зробить систему військової підготовки більш прогнозованою, стабільною та відповідною європейським/євроатлантичним стандартам.

Гончарук Андрій Вікторович,
кандидат технічних наук, доцент, доцент другої кафедри Другого навчально-наукового інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: papandreas1972@gmail.com

Кіріс Ігор Петрович,
старший викладач другої кафедри Другого навчально-наукового інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: igorkiris2806@gmail.com

Єрохін Тимофій Миколайович,
викладач другої кафедри Другого навчально-наукового інституту Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: timofeje297@gmail.com

АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ ФІНЛЯНДІЇ У СФЕРІ ВІЙСЬКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБОРОННОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

В умовах збройної агресії та глибоких реформ оборонного сектора Україна стикається з нагальною потребою у модернізації законодавчого регулювання військової служби. Ефективна, прозора та адаптована до сучасних викликів нормативна база є ключовою передумовою для забезпечення обороноздатності держави. У цьому контексті особливої уваги заслуговує досвід країн-членів НАТО, зокрема Фінляндії, держави з усталеною традицією загального військового обов’язку, розвиненою системою резерву, територіальної оборони та чітко структурованим законодавством.

Ключові аспекти фінського військового законодавства можуть бути ефективно адаптовані до українських умов у контексті реформування оборонного сектора. Особливу увагу приділено таким критично важливим напрямам, як організація призову, механізми мобілізації, функціонування системи резервної служби та забезпечення правового захисту військовослужбовців. У процесі дослідження передбачено глибоке ознайомлення з основними нормативними актами Фінляндії, зокрема Конституцією, Законом про призов на військову службу, Законом про Збройні Сили та Законом про альтернативну службу, з подальшим порівнянням із чинними українськими законодавчими ініціативами. Це дозволяє не лише оцінити вже здійснені зміни у сфері військової служби в Україні, а й визначити найбільш релевантні елементи фінської моделі, здатні посилити національну обороноздатність. На основі цього аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо імплементації відповідних норм, з урахуванням специфіки українського безпекового середовища, правових обмежень, адміністративної спроможності та суспільних настроїв.

Фінська модель військової служби базується на конституційному обов’язку участі в обороні держави для всіх чоловіків віком від 18 до 60 років. Законодавство передбачає можливість проходження як військової, так і альтернативної цивільної служби. Тривалість служби варіюється залежно від спеціалізації – від 6 до 12 місяців, а для окремих категорій, зокрема офіцерів, вона може бути довшою.

Після завершення служби особи переходять до резерву, де періодично проходять навчання для підтримки бойової готовності. Жінки мають право добровільно вступати на службу, що забезпечує гендерну інклюзивність без порушення принципу добровільності.

Фінське законодавство також гарантує юридичний захист призовників: процедури медичного огляду, оцінки придатності, можливість оскарження рішень, а також чітко визначені соціальні гарантії. З моменту вступу до НАТО Фінляндія адаптує своє законодавство до вимог колективної оборони, зокрема через зміни до Закону про Збройні Сили та Закону про територіальне спостереження. Окрему увагу приділено фізичній підготовці молоді – держава впроваджує загальнонаціональні програми для підвищення рівня готовності до служби.

В Україні також відбуваються суттєві зміни. Закон №3127-IX вносить корективи до віку призову, механізмів мобілізації та відповідальності за ухилення. Планується запровадження базової військової підготовки для молоді віком 18–25 років, у тому числі студентів. Проте існує низка проблем: нечіткість норм, слабка система резерву, недостатній правовий захист призовників, а також обмежені ресурси та неоднозначна суспільна підтримка.

Порівняльний аналіз свідчить, що низка елементів фінської моделі може бути корисною для України. Зокрема, обов’язкова служба для чоловіків у поєднанні з добровільною участю жінок сприяє формуванню широкої бази резерву. Чітке законодавче закріплення призовного обов’язку, резерву та мобілізації забезпечує прозорість і узгодженість з міжнародними стандартами. Періодичне навчання резервістів дозволяє підтримувати навички та готовність до реагування на загрози. Адаптація до стандартів НАТО потребує уточнення правового статусу участі України в колективній обороні, включаючи спільні навчання та транзит союзницьких сил.

Особливо важливою є імплементація правових гарантій для призовників: чіткі процедури медичної оцінки, можливість альтернативної служби, соціальні гарантії та механізми оскарження. Це сприятиме легітимності процесу та підтримці з боку громадськості.

Для ефективного впровадження елементів фінської моделі в Україні доцільно:

– законодавчо закріпити права та обов’язки призовників і резервістів, включаючи право на медичне обстеження, альтернативну службу та соціальні гарантії;

– визначити строки базової підготовки, строкової служби та резервних обов’язків із варіативністю залежно від спеціалізації;

– створити систему резерву з регулярними навчаннями, інтегровану з територіальною обороною та місцевими громадами;

– адаптувати законодавство до стандартів НАТО, враховуючи міжнародні зобов’язання та механізми спільних операцій;

– запровадити соціальні стимули для добровольців і резервістів – освітні можливості, компенсації, працевлаштування;

– забезпечити правові механізми захисту прав людини, включаючи альтернативну службу та обмеження строків перебування у резерві;

– реалізувати поступове впровадження змін через пілотні проєкти, аналіз ефективності та корекцію, з урахуванням ресурсних можливостей держави.

Фінський досвід може стати цінним джерелом для реформування українського військового законодавства. Особливо перспективними є механізми, що стосуються загального військового обов’язку, резерву, мобілізації та правового захисту призовників. Водночас адаптація потребує врахування українських реалій – умов війни, обмежених ресурсів, суспільної чутливості та правових обмежень.

Найбільш ефективними будуть ті законодавчі зміни, які можна реалізувати поступово, з мінімальним ризиком для прав людини, але з високим потенціалом для посилення обороноздатності держави.

Захаров Антон Анатолійович,
начальник кафедри кадрової, мобілізаційної та організаційно-штатної роботи
Військової академії (м. Одеса)
e-mail: shuter82@gmail.com

ІНТЕГРАЦІЯ СТАНДАРТІВ НАТО У ПІДГОТОВКУ ОФІЦЕРІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНІ ОРІЄНТИРИ

Інтеграція до НАТО закріплена в Конституції України як стратегічний зовнішньополітичний пріоритет. Впровадження стандартів Альянсу, особливо у сфері військової освіти, є необхідною умовою для досягнення взаємосумісності з країнами-членами НАТО. Дослідження в цій галузі допомагає сформувати конкретні освітні та професійні орієнтири для досягнення цієї мети.

Після 2014 року Збройні Сили України пройшли значний шлях реформ, а з початком повномасштабного вторгнення росії потреба в ефективній та сучасній армії стала ще гострішою. Управління персоналом, що відповідає стандартам НАТО, є одним із ключових елементів цієї трансформації, оскільки "люди важливіші за техніку". Слід розуміти, що українська армія набула безцінного бойового досвіду, який потребує інтеграції в освітній процес. Інтеграція стандартів НАТО з урахуванням бойових реалій дозволить створити унікальну гібридну модель підготовки, що поєднуватиме передові західні практики з практичним досвідом ведення бойових дій.

Управління персоналом у Збройних Силах України потребує системного підходу, який базується на досвіді країн НАТО. Впровадження їхніх стандартів сприятиме підвищенню ефективності роботи з особовим складом, покращенню морально-психологічного стану військових та посиленню їхньої мотивації, що є критично важливим для обороноздатності країни. Підготовка офіцерів з управління персоналом за стандартами НАТО забезпечить ефективну взаємодію з іноземними партнерами, особливо в рамках спільних навчань та операцій.

Підготовка офіцерів з управління персоналом у країнах НАТО – це комплексна та багаторівнева система, яка ґрунтується на стандартах, розроблених для забезпечення високого рівня професіоналізму, ефективності та взаємосумісності. Вона охоплює різні аспекти, від індивідуального навчання до колективних вправ.

Підготовка офіцерів здійснюється на основі методології SAT (Systems Approach to Training), яка передбачає чотири етапи: аналіз – визначення, які знання, навички та якості потрібні військовослужбовцю для певної посади чи функції; проєктування – створення структури навчальної програми, визначення навчальних цілей, тем, методів і засобів; розробка – підготовка конкретних навчальних матеріалів, курсів, тренувань, симуляцій; впровадження та оцінка навчальних програм – проведення навчання, курсів, практичних занять та перевірка ефективності навчання: наскільки випускники здатні виконувати службові завдання на практиці. Це забезпечує безперервний цикл вдосконалення освіти, враховуючи нові виклики.

1. Інтеграція в багаторівневу систему. Навчання відбувається на кількох рівнях:

- Індивідуальна підготовка для здобуття знань та навичок, необхідні для виконання конкретних завдань;
- Колективне навчання задля відпрацювання на практиці навичок, отриманих під час індивідуальної підготовки;
- Військові навчання, що проводяться в умовах, максимально наближених до реальних, із використанням живих або комп’ютерних симуляцій.

2. Гнучкість та адаптація. Система підготовки адаптується до мінливих вимог, зокрема нових викликів та загроз. Це досягається завдяки постійному аналізу, оновленню курсів та впровадженню нових концепцій.

3. Центри передового досвіду. НАТО має мережу Центрів передового досвіду, які надають високоякісну експертизу в конкретних галузях, включно з управлінням персоналом. Ці центри проводять спеціалізовані курси для військових і цивільних фахівців.

4. Розвиток лідерства. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей, від молодших офіцерів до вищого командного складу.

Розглянемо в чому полягає зміст підготовки офіцерів. Перш за все, вони вивчають стратегічні аспекти управління персоналом, що включають планування кадрової політики, підбір і призначення, оцінку ефективності та професійний розвиток. Важливим елементом підготовки є планування кар’єри для військовослужбовців, що дозволяє накопичувати досвід і знання в міру просування по службі. Враховуючи культурні особливості та різні процедури країн-членів НАТО, офіцерів навчають працювати в багатонаціональному середовищі. Також, враховуючи повсякденність впровадження процесів цифровізації у військові сфері, відбувається формування вмінь використання сучасних інструментів і технологій, зокрема ІТ-систем для управління кадрами. Наприклад, у країнах НАТО використовується набір інструментів з управління персоналом (HRM Toolkit), що сприяє впровадженню прозорих та підзвітних механізмів.

HRM Toolkit (від англ. Human Resource Management Toolkit) – це практичний інструментарій, який допомагає керівникам і фахівцям із персоналу здійснювати набір і відбір кадрів, оцінювати кваліфікацію та компетентність, планувати кар’єру, розвивати персонал, мотивувати і утримувати військовослужбовців або цивільних працівників оборонних структур. У країнах НАТО HRM Toolkit використовується для уніфікації процесів управління людським потенціалом у збройних силах. В Україні подібний підхід поступово впроваджується у межах реформ оборонного менеджменту та переходу до стандартів HRM НАТО, зокрема через цифрові системи “Армія+”, “Резерв+”, ІКС “Імпульс” та інші.

Головними перевагами використання HRM Toolkit є можливість оптимізовувати процеси набору, розподілу й розвитку кадрів, забезпечувати прозорість та ефективність кадрових рішень, підвищувати якість управління людським потенціалом на стратегічному рівні та сприяти інтеграції України з партнерами НАТО в кадровій політиці.

Сучасна підготовка офіцерів з управління персоналом у НАТО активно використовує різноманітні платформи та технології для дистанційного й електронного навчання. Це дозволяє забезпечити гнучкість, доступність та актуальність навчального процесу в умовах мінливого безпекового середовища.

Центральна платформа для дистанційного навчання в рамках Альянсу Joint Advanced Distributed Learning (JADL), використовується для розміщення та поширення широкого спектра курсів, матеріалів і ресурсів. Дозволяє військовослужбовцям отримувати знання з будь-якого місця та в будь-який час, що підвищує гнучкість навчання. На JADL можна знайти онлайн-курси від різних органів НАТО, включно з Центрами передового досвіду.:

Ключовим інструментом Програми вдосконалення військової освіти (DEEP) є портал NATO DEEP ADL Portal та eAcademy, що призначений для обміну знаннями та ідеями у сфері дистанційного навчання та надає індивідуальні рішення для вищих військових навчальних закладів країн-партнерів.

В рамках DEEP для Збройних Сил України було створено спеціальний портал e-Learning Portal (UKReLP), що надає доступ до бази курсів ADL як англійською, так і українською мовами. Це важливий крок для інтеграції української військової освіти в стандарти НАТО.

Цікавим рішенням є використання мобільного застосунку NeNA (NATO eLearning Network Application) для мікронавчання, що дозволяє доповнити традиційну систему освіти та підготовки. Він надає невеликі, легко засвоювані порції інформації, що дозволяє отримувати знання в "потоці роботи", у будь-який час і з будь-якого пристрою, допомагає уніфікувати знання серед персоналу НАТО, надає доступ до актуальної інформації та сприяє швидкому засвоєнню нових даних.

На цих платформах офіцери з управління персоналом можуть проходити курси, які охоплюють такі напрямки та теми, як курси з управління людськими ресурсами та планування кадрової політики; профілактика неправомірних дій, що присвячений запобіганню та розслідуванню всіх видів правопорушень, був адаптований для українських збройних сил; лідерство та управління, зі спрямуванням на розвиток лідерських якостей, управління командою та ефективну комунікацію в багатонаціональному середовищі.

Загалом, міжнародне партнерство з НАТО та країнами-союзниками, що реалізується через програми та проєкти, зокрема PfP TEEP та DEEP, стало потужним каталізатором системних змін в українській військовій освіті. Це партнерство дозволило Україні перейти від радянської моделі до сучасної, адаптованої до стандартів Альянсу, і відіграло вирішальну роль у підвищенні професіоналізму Збройних Сил України. Спільні освітні ініціативи, програми обміну та участь у PfP Consortium of Defense Academies and Security Studies Institutes (Консорціум оборонних академій та інститутів безпеки програми “Партнерство заради миру”) не лише дозволяють інтегрувати стандарти НАТО, але й забезпечують постійну адаптацію навчальних програм з урахуванням безцінного бойового досвіду, отриманого Україною. Такий двосторонній обмін допомагає формувати ефективні навчальні методики та впроваджувати необхідні корективи у реальному часі.

Програми обміну, що дозволяють українським військовим навчатися в академіях країн-членів НАТО, а також спільні курси, розроблені за стандартами Альянсу, значно підвищують рівень взаємосумісності з силами НАТО. Це сприяє не лише впровадженню стандартів, а й розвитку лідерських якостей серед українських офіцерів, що відповідає вимогам сучасної війни.

Інтеграція стандартів НАТО у підготовку офіцерів з управління персоналом є критичним каталізатором для модернізації української системи військової освіти, замінюючи застарілі бюрократичні підходи на сучасні, людиноцентричні та ефективні. Це сприяє підвищенню професіоналізму офіцерського складу та вдосконаленню лідерських якостей.

Основними викликами залишаються постійна адаптація навчальних програм в умовах війни, забезпечення високого рівня мовної підготовки та уникнення бюрократичних перепон. Водночас, створення спільних центрів, та оновлення освітніх програм з урахуванням досвіду війни відкриває нові перспективи для ще більшого поглиблення співпраці та розвитку військової освіти.

Комплексна інтеграція стандартів НАТО у підготовку офіцерів з управління персоналом – це не лише інвестиція в якість військової освіти, а й стратегічна інвестиція в обороноздатність та національну безпеку України. Вона забезпечує професіоналізацію армії, що є важливим чинником у забезпеченні національної безпеки та наближенні до членства в Альянсі.

Іващенко Сергій Миколайович,
доцент кафедри права Національної безпеки та правової роботи Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
e-mail: 0731234073@ukr.net

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОАТЛАНТИЧНИХ СТАНДАРТІВ У ПРАВОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку України характеризується активним курсом на інтеграцію до євроатлантичного простору, що передбачає не лише реформування сектору безпеки й оборони, а й глибинні зміни у військово-правовій сфері. Євроатлантичні стандарти у цій площині становлять комплекс принципів, норм і процедур, спрямованих на забезпечення цивільного демократичного контролю над сектором оборони, інституційної підзвітності, захисту прав військовослужбовців та сумісності управлінських практик у багатонаціональному середовищі. Їх правовий зміст охоплює доктринальні засади планування оборони, стандарти дисциплінарної юрисдикції, процесуальні гарантії справедливого розгляду справ і регламентацію застосування сили відповідно до міжнародного гуманітарного права. Для України впровадження таких стандартів має системний, не декларативний характер: мета полягає у підвищенні ефективності правового регулювання діяльності Збройних Сил України, мінімізації правових колізій і формуванні єдиного правового простору для взаємодії з партнерами, що в умовах триваючої збройної агресії набуває не лише політичної, а й функціональної необхідності для зміцнення обороноздатності та наближення до членства в НАТО.

Науково обґрунтоване впровадження вимагає поетапної гармонізації законів і підзаконних актів з урахуванням пріоритетів оборонної політики та практичних потреб війська. Базовим завданням є детальна інвентаризація чинних актів, ідентифікація прогалин і дублювань, узгодження термінології й процедур; подальша імплементація має зосереджуватися на пріоритетних сферах, де стандарти дають найбільший ефект – плануванні спроможностей, оборонних закупівлях, управлінні персоналом, дисциплінарній практиці та розслідуванні інцидентів. Річні правові ревізії за участю практиків (командирів, штабних юристів, прокурорів, омбудсменських інституцій) зменшують ризик відставання норм від реалій воєнного часу й підвищують передбачуваність правозастосування. Для забезпечення відтворюваності реформ необхідні міжвідомчі робочі групи, методичні центри, які координують адаптацію норм, супроводжують підготовку документів і забезпечують доступ до єдиної цифрової платформи нормативних актів і навчальних модулів.

Модернізація військової юстиції і дисциплінарної практики повинна спиратися на принципи незалежності, спеціалізації та процесуальної ясності: стандартизація доказових вимог, встановлення розумних строків розгляду, розширення доступу до правової допомоги і прозорих механізмів оскарження формують передбачувану систему правозастосування. Дисциплінарна юрисдикція має працювати на основі єдиних протоколів і електронних реєстрів рішень, що знижує варіативність практики і підвищує превентивний потенціал дисципліни; коли військовослужбовець розуміє правила і довіряє процедурам, знижується конфліктність і зростає боєздатність підрозділів. Євроатлантична управлінська модель передбачає чітке розмежування політичного, стратегічного та оперативного рівнів із закріпленням відповідальності кожного за конкретні функції; інституціоналізація післядійового аналізу забезпечує циклічність навчання організації: уроки з операцій переносяться у доктринальні документи, інструкції й програми підготовки, а система підзвітності – внутрішні аудити, стандартизовані процедури розслідування інцидентів і фіксація управлінських актів – підвищує якість командних рішень без підміни відповідальності формальними звітами.

Інтеграція норм міжнародного гуманітарного права і прав людини повинна бути практично орієнтованою: обов'язкове навчання командирів, штабних офіцерів і юридичних радників з розбором прикладних кейсів, стандартизація правил застосування сили, процедур поводження з військовополоненими та цивільними, а також системне документування подій і

внутрішній моніторинг дотримання МГП підвищують правову захищеність військових і зменшують ризики міжнародно-правової відповідальності держави. Ефективна кадрова політика ґрунтується на формалізованих критеріях добору і оцінювання компетентностей, прозорих траєкторіях кар’єрного росту та антикорупційних запобіжниках; етичні стандарти, інтегровані в службові статути й кодекси поведінки, разом із системами психологічної підтримки, ротаціями і реабілітаційними програмами підвищують стійкість особового складу та зменшують ймовірність порушення норм у стресових умовах. Оборонне планування і бюджетування мають базуватися на програмно-цільовій методології, орієнтованій на спроможності і вимірювані показники ефективності; закупівлі – на принципах прозорості, конкуренції й відстежуваності життєвого циклу озброєння; запровадження управління конфліктом інтересів, публічної звітності в межах безпекових обмежень і зовнішнього аудиту формує інституційну довіру, необхідну для співпраці з партнерами.

Інтероперабельність і стандартизація процедур забезпечують технічну й процедурну сумісність із союзниками: уніфікуються доктрини, статути, оперативні інструкції, формати зв’язку, логістики, медичної евакуації та кіберзахисту, а сертифікація підрозділів і участь у багатонаціональних навчаннях з післядійовим аналізом переводять стандарти у площину сталих практик. Правове регулювання кібероперацій, обробки розвідувальної інформації та захисту персональних даних військовослужбовців повинно бути конкретним і технологічно релевантним: класифікація інформації, контроль доступу, стандартизовані процедури реагування на інциденти і безпечний обмін даними, регулярні тренування й аудит інформаційних систем створюють превентивну основу кіберстійкості. Ефективна реалізація реформ потребує дорожньої карти з чіткими етапами, строками, відповідальними суб’єктами і ресурсними параметрами; оцінювання результатів має базуватися на індикаторах юридичної сумісності (частка адаптованих актів, зменшення колізій), операційної ефективності (сертифікація підрозділів, якість дисциплінарних рішень, зниження порушень МГП) та інституційної довіри (рівень сприйняття реформ особовим складом і партнерами), що дозволяє відрізнити декларативне запозичення від реального впровадження. Упровадження євроатлантичних стандартів у військово-правову систему України є не лише політичним вибором, а функціональною необхідністю для підвищення боєздатності, правової визначеності та довіри всередині війська і з боку партнерів; успіх реформи залежить від системного підходу, міжвідомчої координації і постійних ревізій, які виключають формалізм і забезпечують адаптивність у змінних умовах воєнного часу.

Смоляр Олександр Іванович,
провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу супроводження підготовки військ (сил) розробки та імплементації оперативних стандартів і процедур, науково-дослідного управління проблем розвитку, підготовки та застосування Військово-Морських Сил науково − дослідного центру Збройних Сил України “Державний океанаріум” Інституту Військово-Морських Сил Національного університету “Одеська морська академія”, капітан 1 рангу
e-mail: smolyar@meta.ua

Филипенко Артем Олександрович,
начальник майстерні експериментально-виробничого цеху науково-дослідного управління морських безпілотних ударних систем науково − дослідного центру Збройних Сил України “Державний океанаріум” Інституту Військово-Морських Сил Національного університету “Одеська морська академія”, головний старшина
e-mail: fylypenko.niss@gmail.com

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ВІЙСЬКОВО-МОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ХОДІ ДООПРАЦЮВАННЯ ВІЙСЬКОВІЙ ПУБЛІКАЦІЇ “ДОКТРИНА ВІЙСЬКОВО-МОРСЬКІ СИЛИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ”

Агресивна війна росії проти України засвідчила важливість моря і морегосподарського комплексу для вітчизняної економіки і, відповідно, морського компонента Сил оборони для захисту національного суверенітету та територіальної цілісності держави. Це покладає на нашу країну зобов’язання щодо чіткої визначеності у наших амбіціях та баченню розбудови морського безпекового напрямку. Ця визначеність та бачення має виходити з реалізації концепції стратегічної нейтралізації противника, що означає не тільки відбиття нападу, а й створення умов, за яких противник втрачає здатність або бажання проводити агресивні дії на морському напрямку або використовувати морський простір для досягнення своїх стратегічних цілей.

Доктрина Військово-Морські Сили Збройних Сил України (далі – Доктрина) була затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України 19 січня 2021 р. Цей документ містить у собі ключові положення про основи застосування, призначення та роль ВМС ЗС України в захисті інтересів України на морі. Важливою складовою Доктрини є її історична частина, яка обґрунтовує тяглість української військово-морської історії, наявність військово-морських традицій, аналізує досвід застосування ВМС ЗС України в операціях та в умовах кризових ситуацій.

Широкомасштабне вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року не лише суттєво змінило військово-політичну обстановку в Європі, але й вплинуло на всі аспекти військової справи. Це стосується також принципів розвитку та застосування окремих видів військ (сил), у тому числі і ВМС ЗС України.

По-перше, Указом Президента України від 17 липня 2024 р. № 468/2024 була ухвалена Стратегія морської безпеки, стратегічний документ, метою якого є “забезпечення готовності, комплексного і ефективного запобігання та реагування на загрози морській безпеці України, які виникають на прибережних територіях, у її морських просторах, а також інших районах Світового океану, на які поширюються економічні та інші інтереси України”.

По-друге, чинна Доктрина значну увагу приділяє протидії гібридним діям противника на морі. І хоча гібридні дії продовжують широко застосовуватися російською федерацією проти різних країн світу, проти України вона веде повномасштабну конвенційну війну із застосуванням конвенційних видів озброєнь.

По-третє, бойові дії на морі в ході російсько-української війни дозволили ВМС ЗС України накопити унікальний бойовий досвід протидії противнику, який має суттєву чисельну та якісну перевагу. Зазначений досвід асиметричних бойових дій вимагає осмислення та концептуального визначення.

Тому нагальним повстало питання, у першу чергу з врахуванням сьогодення, зокрема керівних принципів, системи поглядів, умов і шляхів досягнення мети діяльності Військово-Морських Сил Збройних Сил України (далі ВМС ЗС України), уточнити та переопрацювати Доктрину ВМС ЗС України.

Метою переопрацьованої Доктрини є формування ефективної та гнучкої системи поглядів, які б відповідали основним завданням ВМС ЗС України, враховували особливості їх розвитку, підготовки і застосування у сучасних умовах ведення збройної боротьби, окреслювали б основні напрями і шляхи вирішення існуючих проблем боєздатності ВМС ЗС України. Ця доктрина передбачає розвиток ВМС як сучасної, мобільної та ефективної сили, здатної захищати інтереси України на морі. Вона також враховує сучасні загрози та виклики, з якими стикаються ВМС у сьогоденних реаліях.

В рамках доопрацювання Доктрини був проаналізований досвід дій ВМС ЗС України як під час проведення АТО (ООС), так і під час відсічі широкомасштабного вторгнення російської федерації в Україну. Зроблено висновки, що зазначений досвід війни на морі свідчить про те, що асиметричні бойові дії здатні вирішувати не лише тактичні, але й стратегічні завдання. Зазначено, що ключові засоби асиметричної війни на морі, такі як безпілотні літальні апарати та морські безекіпажні комплекси є ефективними інструментами заборони доступу до певних морських зон (Sea denial), проте не можуть застосовуватися для проекції сили та контролю над морем (Sea control). Для вирішення завдання контролю над морем потрібен розвиток різних типів кораблів.

Досвід російсько-української асиметричної війни на морі має лягти в основу подальшої розбудови Військово-Морських Сил Збройних Сил України.

В рамках Доктрини виявлені основні небезпеки, виклики та загрози національній безпеці на морі, проаналізовано світове безпекове середовище і основні тенденції в морській галузі, визначено місце та роль місце і роль ВМС ЗС України в забезпеченні національної безпеки та оборони України, її розвитку як морської держави.

Різноманіття сучасних ролей ВМС, на фоні зростаючої потреби в їх виконанні, потребують відповідного розвитку бойового потенціалу ВМС ЗС України, зокрема його фізичної, концептуальної та моральної компоненти. Масштаб змін, що відбуваються в швидкозмінній технічній та тактичній обстановці, вимагають реальної трансформації всіх цих компонентів для розв’язання всього спектра існуючих та ймовірних завдань у багатодоменній архітектурі єдиного бойового континууму (надводний, підводний та повітряний простори, а також кіберпростір). Для здійснення необхідних якісних змін, робота з трансформації цих компонентів потребує міцної основи у вигляді чіткого зведенні знань, в якому викладено їх бачення, плани та задачі. Саме такою основою у ВМС ЗС України і є ця Доктрина – фундаментальна доктринальна військова публікація, яка визначає та розкриває основні концепції, що регулюють сферу застосування та використання морської сили.

З урахуванням нових змін, що відбулися останнім часом визначена структура ВМС ЗС України. До складу Військово-Морських Сил Збройних Сил України входять роди сил та військ: надводні сили, річкові сили, морська авіація, морська піхота, берегові ракетні війська, сили безпілотних систем, війська берегової оборони.

Доктрина передбачає тісну взаємодію ВМС ЗС України з іншими видами Збройних Сил України, а також з іншими державними органами та міжнародними партнерами. ВМС ЗС України повинні будуватися з урахуванням сучасних і перспективних підходів до створення й розвитку військово-морської сили держави з використанням перспективних концепцій і технологій. Вони повинні мати у своєму складі всі необхідні компоненти родів сил і військ для створення угруповань у всіх районах, які мають відмінності у воєнно-географічних умовах.

Важливим елементом Доктрини є формулювання національної морської ідеї та національних інтересів України на морі, а також основних напрямків розвитку ВМС ЗС України.

Проте, варто чітко усвідомлювати, що розвиток Доктрини ВМС ЗС України має бути постійно триваючим процесом. Необхідно не лише враховувати досвід застосування

вітчизняних ВМС, але й осягнути й передбачити майбутні концепції та технології, які можуть змінити оперативне мистецтво у морському просторі. З огляду на це, доктрину необхідно постійно переглядати та актуалізувати. Інакше, догматичне слідування закостенілій теорії, яка втратила зв’язок з реальністю, що динамічно змінюється, може призвести до нездатності ланки розробки та прийняття рішень усвідомити нову бойову реальність.

Тому, найціннішим висновком з філософії Доктрини стане усвідомлення необхідності в постійному розвитку та вдосконаленні на основі набутого досвіду із застосування нових ідеї та технологій для набуття готовності до майбутніх викликів, зберігаючи при цьому основні принципи, які пройшли випробування часом.

Семенюк Володимир,
доцент кафедри загальновійськової та гуманітарної підготовки Харківського Національного університету Повітряних Сил імені І. Кожедуба
e-mail: vladsem417@ukr.net

Василенко Віталій,
завідувач кафедри загальновійськової та гуманітарної підготовки Харківського Національного університету Повітряних Сил імені І. Кожедуба

Щербак Віктор,
старший викладач кафедри загальновійськової та гуманітарної підготовки Харківського Національного університету Повітряних Сил імені І. Кожедуба

ШЛЯХИ ПІДГОТОВКИ РЕЗЕРВІВ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ПОПОВНЕННЯ ЗС УКРАЇНИ

Загарбницьке вторгнення російських військ 24 лютого 2022 року порушило суверенітет нашої держави і вимусило Україну у швидкому темпі трансформуватись до бойових дій під впливом постійного безпосереднього зіткнення з супротивником. Однак війна в сучасних умовах перетворилася на постійне технологічне змагання. Противник активно втілює новітні технології, що вимагає від нас гнучкості, оперативності й випередження. Саме тому постійний моніторинг бойового простору, апробація новітніх тактик і технологічних рішень, їх оперативне впровадження та масштабування у війська – повинно стати ключовим важелем для збереження технологічної переваги над ворогом.

Враховуючи все це підрозділи Збройних Сил України продовжують адаптацію до нових викликів, зокрема в напрямі протидії ворожим безпілотним літальним апаратам (БпЛА). Війна виявила ефективні шляхи використання БпЛА та роботизованих систем. Якщо на початку війни в Україні активно застосовувалися переважно турецькі Байрактари, то зараз, особливо останні півроку, кількість різновидів безпілотників значно зросла. Звичайно, основний упор робиться на виробництво повітряних БпЛА (FPV-дронів, дронів-камікадзе, розвідників, корегувальників вогню). Причому використання безпілотників дальньої дії дає свої позитивні результати. Ворог вже не почувається у безпеці, перебуваючи на відстані 2500 км і більше від лінії зіткнення та від державного кордону України. Все це стало можливим завдяки створенню нового роду військ Сил безпілотних систем та централізації в організації використання БпЛА.

За роки війни Україна першою у світі навчилася виробляти та ефективно використовувати, не тільки повітряні, а й надводні та підводні морські безекіпажні (БЕК) апарати. Все це змусило росію передислокувати базу чорноморського флоту із Севастополя до Новоросійська. Не маючи власного флоту, Україна знищила чверть бойового складу чорноморського флоту росії.

У Сухопутних військах також поступово почали впроваджуватись наземні роботизовані комплекси (НРК) та безпілотна техніка як бойова, так і та, що використовується для евакуації поранених, мінування та розмінування, доставки на бойові позиції боєприпасів, харчів та інших матеріальних засобів. Однак це лише перші незначні кроки – масового ж їх використання поки не спостерігається.

З початку агресії противником було застосовано вже більше 10 тис. БпЛА Shahed-136/-131 (Герань-2/-1), з’явились також БпЛА оснащені реактивними двигунами Герань-3 та інші.

На саміті НАТО у Вашингтоні Президент України висловився, що українська промисловість може виробляти близько 4 млн дронів на рік. На перший погляд це велика цифра, але з огляду на те, що росія запланувала військовий бюджет на 2025 рік близько 142-145 млрд доларів США, вона зможе призвести набагато більше ніж Україна. Тому використання волонтерської допомоги та донатів громадян для закупівлі дронів та постачання їх ЗСУ, як і раніше, залишається актуальним.

Аналіз масштабного застосування Силами оборони України FPV-дронів свідчить про суттєве зростання їх ролі в бойових діях як ефективного засобу вогневого ураження супротивника. Володіючи малою вагою, вони здатні підіймати вантаж в декілька разів переважаючий власну вагу, та нести його до цілі на швидкості 100 км/год та на дальність до 20 км і більше. У відсотковому відношенні дрони-“камікадзе” поступово зайняли ведуче місце (до 70%) в завданні втрат живій силі та ОВТ супротивника в тактичній глибіні. Сучасні бойові дії свідчать, що застосування танків та іншої бронетехніки супротивником значно знизилось так, як вони потребують захисту від ефективного засобу повітряного нападу – FPV-дронів. Безпілотні системи невпинно витісняють бронетехніку не лише з лінії бойового зіткнення, а й на 10, 20 і більше кілометрів від неї.

Зростає також кількість бойових місій із використанням НРК: логістика, евакуація, інженерне забезпечення, розвідка боєм та підтримка штурмових дій. Триває вдосконалення організаційної структури відповідних підрозділів, зростає кількість підготовлених фахівців, підрозділи оснащуються модернізованими платформами зі стійкістю до ворожих засобів радіоелектронної боротьби (РЕБ).

Заступник Головнокомандувача Збройних Сил України бригадний генерал Андрій Лебеденко висловився: “Сьогодні на полі бою – в повітрі, на морі і на суходолі превалюють безпілотні системи. Ми оперативно реагуємо на виклики, породжені інноваціями супротивника. І щоб не втрачати ані людей, ані території нам потрібно встигати за розвитком технологій. У нас вже з’явилася відповідна тактика та статути”.

У сучасній війні інноваційних технологій безпілотні системи стали одним із ключових інструментів забезпечення тактичної переваги та управління вогнем. Для досягнення ефективної переваги на полі бою необхідне формування гнучкої і технологічно оснащеної системи бойової та технічної підготовки операторів БпЛА всіх рівнів. Досвід Збройних Сил України, здобутий у період супротиву російської агресії, особливо у останній період виявив потребу у створенні нової моделі бойового навчання операторів, яка враховує високі темпи використання підрозділами безпілотних технологій, цифрових платформ та специфіку сучасного бойового середовища.

Бойова підготовка базується на трьох послідовних взаємопов’язаних рівнях: індивідуальна підготовка, групове злагодження у складі відділення або взводу та бригадне злагодження з інтеграцією в загальну бойову систему бригади (корпусу). Важливою особливістю підготовки повинна бути і стає модульна структура підготовки – де кожен навчальний блок відповідає конкретному типу завдань: спостереження, цілевказання, дії в тилу противника, виявлення ДРГ, боротьба з ворожими БПЛА, протидія РЕБ тощо.

У рамках кожного рівня підготовки повинно бути передбачене широке використання сучасних технічних засобів – розвідувальних безпілотників різних типів, тепловізійних приладів, приладів нічного бачення, лазерних далекомірів, планшетів із геоінформаційними модулями тощо. Так у сучасних умовах до навчального процесу інтегруються цифрові бойові платформи – “Кропива” як автономна система тактичного управління; “Delta” як система ситуаційної обізнаності, що об’єднує розвіддані з різних джерел та дозволяє оперативно фіксувати інформацію про противника; “Вежа” як платформа для зв’язку, відеотрансляції та управління екіпажами БПЛА тощо. Також важливе впровадження повинні мати інтерактивні мультимедійні засоби навчання, включно з VR/AR-тренажерами, які дозволяють симулювати складні бойові ситуації.

Боротьба з FPV-дронами передбачає комплексний підхід щодо захисту від БпЛА у вигляді активних та пасивних заходів, які повинні бути реалізовані як в підрозділах, так і у вигляді окремих елементів кожним військовослужбовцем.

До активних заходів захисту відносяться: виявлення та знищення розрахунків операторів дронів-“камікадзе” (ймовірні місця запуску, наявність антен, спеціально підготовленого майданчику для запуску FPV); раннє виявлення БпЛА (візуально, на слух, сигнал детектора або аналізатора) та оповіщення; радіоелектронне подавлення засобами РЕБ радіочастот каналів управління, передавання відеосигналів та супутникової навігації; зменшення часу перебування в ймовірній зоні ураження за рахунок швидкості транспортного засобу; вогневий

вплив – знищення дронів вогнем стрілецької зброї, в першу чергу із гладкоствольних рушниць (до 50 м); механічний вплив – захват дронів за рахунок застосування на ближніх дистанціях (20-30 м) спеціальних пристроїв – “сіткометів”; маневр – дії особового складу з ухилення від ураження дроном (розосередження, зайняття укриттів, активне переміщення); як перспективний метод протидії БпЛА ведуться розробки з оптичного впливу на відеокамеру дрона за рахунок використання лазерного приладу з широким світовим пучком.

Одним із суттєвих напрямків, які мають стояти перед ЗСУ, науковцями та промисловістю, – це створення систем радіоелектронної боротьби проти роботизованих комплексів, БпЛА, авіації та ракет. Для цього необхідні потужні, але мобільні системи електропостачання. Застосовувати їх можна лише у спеціальних частинах (батальйонах і бригадах), які мають входити до складу Сил безпілотних систем. Ведеться також розробка лазерної установки для віддаленого знищення легких повітряних цілей (БпЛА) на відстані до 2 км, які летять зі швидкістю до 250 км на годину, та магнітно-імпульсної рушниці проти БпЛА – AURA MPG (MAGNETIC PULSE GUN). Її принцип дії – направлені електромагнітні імпульси. На відстані 200-500 м AURA MPG знищує електроніку БпЛА (у роторних моделей першими вибухають двигуни).

Перспективним напрямком сучасної війни є розробка лазерної зброї і розвиток технологій штучного інтелекту, який значно полегшує та покращує процес управління групою БпЛА. Один пілот-оператор, який використовує штучний інтелект може аналізувати великий обсяг інформації у реальному часі, враховуючи такі параметри, як метеоумови, рух ворожих військ та інші оперативні фактори. Все це стає новим елементом військової стратегії ведення сучасних бойових дій, із забезпеченням їх ефективності та точності виконання завдань при зниженні ризиків для персоналу.

Провідні країни світу, які підтримують незалежність України, та держави альянсу НАТО надають значну допомогу у протистоянні росії. Так на кластері оборонних інновацій Brave1, який об’єднав понад 5 тисяч учасників із 40 держав світу, у рамках Defense Tech Valley 2025 було проведено презентацію та змагання технологій 30 українських та іноземних команд, чиї розробки вже застосовуються на фронті. Підрозділи Збройних Сил України продовжують адаптацію до нових викликів, зокрема в напрямі протидії ворожим БпЛА, ведеться масштабування підрозділів, озброєних дронами-перехоплювачами, а також нарощується підготовка операторів цих систем.

Однак, зміни в тактиці ведення війн є більш тривалим процесом, максимально вони стануть відчутними внаслідок безконтактного ведення бойових дій та переходу на концепцію мережево-центричних війн при одночасній інтеграції інформаційних, кібер- і радіовійн, а також війн БпЛА.

Але Збройним Силам України вже сьогодні, для управління різноманітними інноваційними технічними засобами, потрібні висококваліфіковані фахівці-професіонали, підготовка яких має стати першочерговим завданням вищих і середніх навчальних закладів, а особливо вищих військових (ВВНЗ) і військових коледжів.

На думку авторів перспективним напрямком підготовки може стати також:

– введення у програму середньої школи предмету “Інноваційні технології країн світу”, на якому розглядатиметься розвиток і впровадження прогресивних технологій світу у різні сфери життєдіяльності та господарства;

– створення спеціалізованих гуртків де учні можуть практично втілювати інновації у життя і проявляти себе як конструктори-винахідці;

– введення у вищих та середньо-спеціальних навчальних закладах спеціалізованих предметів та створення гуртків із вивчення та впровадження прогресивних технологій відповідно напрямку навчального закладу;

– підготовка військових менеджерів та спеціалістів-фахівців у ВВНЗ і військових коледжах повинна відповідати вимогам сучасного розвитку інноваційних технологій і технічних засобів відповідно профілю навчального закладу.

Ми вважаємо що такий підхід прискорить якісну підготовку і буде сприяти професійним навичкам майбутнім фахівцям і військовим менеджерам.

Король Михайло Олексійович,
кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
e-mail: makking@ukr.net

Кравцова Вікторія Романівна,
здобувач вищої освіти факультету правоохоронної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
e-mail: vikakravtcova14@gmail.com

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ НА ПРИКЛАДІ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО

Необхідність реформування системи комплектування Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, відповідно до стандартів НАТО, зумовлена сучасними викликами у сфері національної безпеки. Ефективні підходи до залучення, відбору та забезпечення прав військовослужбовців, які застосовуються в країнах-членах Альянсу, становлять значний практичний інтерес для удосконалення вітчизняної системи військового рекрутингу. В Україні через повномасштабне вторгнення російської федерації рекрутинг сильно ускладнений внаслідок багатьох причин тому врахування вже напрацьованого досвіду, з урахуванням при цьому українських особливостей та реалій, є надзвичайно актуальним питанням нашого сьогодення.

Відзначаємо, що військовий рекрутинг має свої унікальні особливості, що суттєво відрізняють його від цивільного підбору персоналу. У контексті України, особливо з 2014 року і ще більше після повномасштабного вторгнення у 2022 році, ці особливості стали ще виразнішими. До таких особливостей можемо віднести те, що військовий рекрутинг – спрямований, насамперед на поповнення Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, для забезпечення оборони країни, а мотивацією, насамперед, є – патріотизм, виконання військового обов'язку тощо.

Аналіз систем рекрутингу країн НАТО дозволяє виділити три основні моделі комплектування: професійну (США, Великобританія, Канада), змішану (Франція, Німеччина) та призовну з елементами контракту (скандинавські країни). Кожна модель має специфічні механізми залучення кандидатів, що відповідають національним особливостям та безпековим викликам та потребам.

Так, досвід США демонструє високоефективну систему військового маркетингу з використанням цифрових технологій, таргетованої реклами та розгалуженої мережі рекрутингових центрів. Американська модель передбачає значні інвестиції у створення привабливого іміджу військової служби через соціальні медіа, відеоігри та партнерство з освітніми закладами. У цьому контексті збройні сили позиціонуються не лише як інструмент національної безпеки, а й як можливість для особистісного зростання, освіти та соціальної мобільності.

Британський підхід акцентує увагу на професійному розвитку та кар'єрних перспективах, пропонуючи потенційним кандидатам широкий спектр спеціальностей та можливостей навчання. Значна увага приділяється психологічним аспектам мотивації, формуванню почуття належності до команди та підтримці балансу між службою й особистим життям. Кампанії британського Міністерства оборони часто спрямовані на підкреслення моральної місії військових – служіння суспільству та захист демократичних цінностей.

Канадський досвід, у свою чергу, поєднує елементи американської та британської моделей, але має власну специфіку. Система військового рекрутингу Канади базується на принципах інклюзивності, різноманітності та соціальної відповідальності. Уряд Канади активно просуває ідею Збройних сил як сучасної, відкритої для всіх громадян інституції, де важливу роль відіграють рівність статей, мультикультурність та повага до прав людини.

Особливий акцент робиться на залученні представників національних меншин, корінних народів, а також жінок до військової служби.

Що стосується другої моделі то, наприклад, німецький досвід військового комплектування передбачає поєднання добровільної служби та резервної призовної компоненти. Цей підхід – особливо актуальний для країн, які стикаються з невідкладними викликами забезпечення національної безпеки (наприклад, Україна). Для ефективного функціонування цієї системи Німеччина створила: централізоване управління резервом (Bundeswehr Service Center), який координує роботу з резервом по всій країні; персональні плани навчання резервістів, які мають особистий зв’язок з підрозділами; мотиваційні умови для добровольців, що включає конкурентне грошове забезпечення, достатній соціальний пакет, можливість перейти на професійну службу, а також освітні та кар’єрні бонуси після служби (наприклад, фінансова допомога на навчання); відповідну інформаційну кампанію, зокрема присутність у соціальних мережах, агітаційні тури в школах, університетах; наголос акцентів на патріотизмі, відповідальності та професійному розвитку.

Вважаємо, що німецька змішана модель дозволяє балансувати між потребою в обороноздатності та свободою особистого вибору. Це дає гнучкість, стійкість і соціальну підтримку армії. Для України така система – потенційний сценарій після закінчення війни або у форматі довгострокової оборонної стратегії.

Особливу увагу заслуговує скандинавська модель, де обов’язкова військова служба супроводжується високим рівнем соціальних гарантій та можливостей подальшого працевлаштування, що формує позитивне ставлення суспільства до військової служби.

За цієї моделі питання ефективної системи військового комплектування є стратегічним пріоритетом для держав, що прагнуть зберегти обороноздатність у динамічному середовищі безпеки. Така модель демонструє успішну інтеграцію обов’язкової військової служби у соціальну структуру суспільства. За такого підходу ключову роль відіграє система надання гарантій, пільг та перспектив для військовослужбовців, що перетворює службу не на тягар, а на подальші соціальні пільги та заохочення.

Скандинавська модель демонструє, що обов’язкова військова служба може ефективно функціонувати лише тоді, коли інституційно інтегрована у соціальну політику держави. Високий рівень соціальних гарантій, гендерна інклюзивність, прозорість процедур та цінність служби для подальшої кар’єри – ключові фактори, що формують довіру громадян та позитивне сприйняття армії. У контексті реформування сектору безпеки та оборони України, саме ці принципи можуть стати основою гуманної, ефективної та легітимної моделі військового рекрутингу.

З огляду на вищевикладене, можемо зауважити, що ключовими елементами успішних систем рекрутингу є:

професійний відбір з використанням сучасних психометричних методик та медичного скринінгу;

прозора система мотивації, включаючи конкурентну оплату праці, соціальні гарантії та освітні програми;

ефективні комунікаційні кампанії з акцентом на цінності служби та особистісний розвиток;

систематична робота з молоддю через програми військово-патріотичного виховання та профорієнтації.

Проведений аналіз систем рекрутингу країн НАТО дозволяє стверджувати, що ефективність комплектування військових формувань залежить від комплексного підходу, який поєднує професійний відбір, конкурентну мотивацію, сучасні комунікаційні технології та систему соціальних гарантій. Найбільш успішні моделі характеризуються довгостроковим плануванням, значними інвестиціями в людський капітал та постійною адаптацією до змін на ринку праці.

Звичайно адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій вимагає врахування специфіки безпекової ситуації, економічних можливостей держави та соціокультурних особливостей. Пріоритетними напрямами оптимізації є цифровізація процесів відбору та

залучення кандидатів, створення єдиної інформаційної платформи для потенційних військовослужбовців, розвиток системи військово-цивільного партнерства з бізнесом та освітніми закладами для забезпечення подальшої соціальної адаптації та працевлаштування ветеранів військової служби.

На сучасному етапі державотворення в нашій державі серед проблем військового рекрутингу можна виокремити:

ухилення від мобілізації (переховування, виїзд (втеча) за межі території України, підроблення довідок, що створює соціальну нерівність та напругу у суспільстві);

недовіра до системи / командування, що проявляється у недовірі до прозорості ротацій, справедливості розподілу ресурсів;

високий рівень вигоряння та посттравматичних стресових розладів, тощо.

Вдосконалення системи рекрутингу є надзвичайно важливим завданням для Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, оскільки воно безпосередньо впливає не лише на кількісний, а насамперед на якісний склад особового складу. Сьогодні військова служба повинна асоціюватися не з примусовим обов’язком, а з можливістю особистісного та професійного розвитку, де кожен військовослужбовець відчуває себе цінною частиною державної системи безпеки.

Для оптимізації вітчизняної системи військового рекрутингу рекомендується:

здійснювати подальший розвиток цифрової платформи військової служби з онлайн-консультуванням та віртуальними турами по військових частинах;

розробити диференційовану систему мотивації з урахуванням специфіки військових спеціальностей та регіональних особливостей;

створити програми перепідготовки та сертифікації військових навичок для цивільного ринку праці;

посилити взаємодію з закладами освіти через програми військової підготовки та стипендіальні програми;

систематично досліджувати громадську думку та коригувати комунікаційні стратегії відповідно до очікувань цільових аудиторій;

подальший розвиток агенцій/департаментів з соціальної адаптації та працевлаштування ветеранів військової служби;

слід змінювати наратив: з “військового обов’язку” на “громадянське лідерство” при якому військова служба має бути не лише обов’язком, а й ресурсом майбутнього особистого розвитку.

Практична реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню привабливості військової служби, покращенню якості відбору кандидатів та формуванню стабільного кадрового резерву для Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, відповідно до стандартів країн-членів НАТО.

Покращення військового рекрутингу також сприяє підвищенню довіри суспільства до Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, формує позитивний імідж військової служби та робить її привабливою для молоді. Через прозору, сучасну та відкриту систему відбору держава демонструє, що цінує своїх захисників, надає їм гідні умови служби, соціальні гарантії та можливості кар’єрного росту.

Таким чином, удосконалення військової рекрутингової системи в Україні – це не лише вимога часу, а й елемент державної політики, що забезпечує стійкість Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, посилює обороноздатність країни та сприяє інтеграції у стандарти НАТО, де людський капітал вважається головним ресурсом національної безпеки. Сучасний військовий рекрутинг – це комплексна система комунікацій, яка поєднує цифрові технології, соціальні мережі, маркетингові інструменти та психологічну підтримку. Це стратегічний процес, спрямований не лише на залучення людей, а й на формування нової культури служби, де Збройні Сили України, інші утворені відповідно до законів України військові формування, постають як інтелектуальна, технологічна та гуманна структура, здатна конкурувати на ринку праці за найкращі кадри та забезпечувати власні потреби.

Царенко Сергій Іванович,
кандидат юридичних наук, доцент кафедри, теорії права та кримінально-процесуальної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (військова частина 9960)
e-mail: sitsarenko@ukr.net

Федотов Іван Павлович,
курсант факультету правоохоронної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (військова частина 9960)
e-mail: bibahgol@gmail.com

РОЗМЕЖУВАННЯ НЕПОКОРИ ТА НЕВИКОНАННЯ НАКАЗУ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ І СТАНДАРТИ НАТО

Удосконалення системи військової юстиції України в умовах воєнного стану потребує не лише оновлення нормативно-правової бази, а й переосмислення самої філософії кримінальної відповідальності за порушення військової дисципліни. Важливим аспектом цієї проблематики є розмежування складів кримінальних правопорушень, передбачених статтями 402 і 403 Кримінального кодексу України, тобто непокори та невиконання наказу. Коректне визначення їхніх меж має вирішальне значення не тільки для забезпечення законності притягнення військовослужбовців до відповідальності, але й для підтримання належного рівня дисципліни, підпорядкування та управлінської ефективності у Збройних Силах. У сучасному євроатлантичному вимірі ці питання розглядаються крізь призму поєднання суворості дисципліни з гарантіями прав військовослужбовців, що відображено в таких документах, як STANAG 2034 “Discipline in the Armed Forces”, STANAG 2509 “Human Rights in Military Operations” та Кодекс поведінки збройних сил НАТО (NATO Code of Conduct), які закріплюють принцип “firm, fair and flexible” – тверда, справедлива й гнучка дисципліна.

В Україні непокора визначається як відкрита відмова виконати наказ начальника або інше умисне його невиконання. Це кримінальне правопрушення має формальний склад, що означає завершеність із моменту вчинення дії або бездіяльності, незалежно від наслідків. Суб’єктивна сторона непокори характеризується виключно прямим умислом: військовослужбовець усвідомлює протиправність своєї поведінки, передбачає можливість зриву виконання бойового завдання та бажає настання таких наслідків або свідомо їх допускає. Об’єктивна сторона виражається в демонстративному характері діяння – це може бути категорична словесна відмова виконати наказ, публічне висловлення непокори чи демонстративна бездіяльність. Таке діяння порушує саму основу військової субординації, тобто встановлений порядок підпорядкування і виконання наказів. На відміну від більшості кримінальних правопрушень, непокора не вимагає доведення тяжких наслідків – достатньо встановити факт відмови як відкритого акту опору волі начальника. Відповідно до українського законодавства, відповідальність за непокору в умовах воєнного стану значно посилюється: частина четверта статті 402 КК України передбачає покарання у вигляді позбавлення волі на строк від п’яти до десяти років. У системах військового права країн НАТО аналогом непокори є так звана willful disobedience, що розглядається як тяжкий злочин проти командної влади. У Manual for Courts-Martial, United States (2023) зазначено, що така відмова вважається злочином лише тоді, коли вона є умисною, відкритою та прямо спрямованою проти законного наказу командира. Водночас, у межах міжнародних практик, дисциплінарні заходи можуть замінювати кримінальне переслідування, якщо відмова не призвела до зриву виконання завдання або мала ситуативний, емоційний характер. Це свідчить про гнучкішу систему оцінки вини та обставин, чого потребує й українське законодавство.

Невиконання наказу, передбачене статтею 403 КК України, належить до кримінальних правопорушень із матеріальним складом, тобто для його кваліфікації необхідне настання тяжких наслідків, які мають причинний зв’язок із діянням. Об’єктивна сторона полягає у бездіяльності або неналежному виконанні наказу начальника, яке не супроводжується

відкритою відмовою, але фактично призводить до порушення поставленого завдання, втрат, зриву операцій чи шкоди бойовим спроможностям підрозділу. На відміну від непокори, невиконання наказу зазвичай не має демонстративного характеру – це може бути несвоєчасне виконання дій, формальний підхід, неправильна оцінка ситуації, недбалість або байдужість. Законність наказу, як і в попередньому випадку, є обов’язковою умовою відповідальності: наказ має бути відданий компетентним командиром у межах його повноважень, не суперечити закону і не бути явно злочинним. Відповідно до Статуту внутрішньої служби Збройних Сил України, підлеглий зобов’язаний безумовно виконувати накази начальників, за винятком явно злочинних, злочинність яких має бути очевидною. Водночас у законодавстві України відсутнє чітке визначення критеріїв “явної злочинності” наказу, що створює труднощі при правозастосуванні. Для порівняння, у Сполучених Штатах у Directive 5500.07 Міністерства оборони чітко передбачено, що військовослужбовець не лише має право, а й обов’язок відмовитись від виконання незаконного наказу, при цьому відповідальність покладається на командира, який його віддав. Подібний підхід застосовується у законодавстві Канади, де Queen’s Regulations and Orders встановлюють, що обставини служби можуть бути враховані як пом’якшувальний фактор під час визначення вини, якщо порушення наказу було спричинене надзвичайними або стресовими умовами бойової обстановки.

Суб’єктивна сторона невиконання наказу відрізняється складністю: вона характеризується змішаною формою вини, тобто поєднанням умислу щодо самого діяння та необережності щодо наслідків. Військовослужбовець усвідомлює наявність наказу, розуміє свій обов’язок його виконати, однак з тих чи інших причин – самовпевненості, втоми, неорганізованості, неповної інформації чи недооцінки ризиків – не виконує його або виконує неналежно. Він не бажає настання тяжких наслідків, але повинен був і міг їх передбачити. Така форма вини поєднує елементи злочинної недбалості та самовпевненості, що вимагає індивідуальної оцінки кожного випадку. В країнах НАТО аналогічна ситуація розглядається в межах концепції dereliction of duty, закріпленої у статті 92 Manual for Courts-Martial. У більшості випадків це правопорушення не кваліфікується як злочин, якщо відсутні тяжкі наслідки, і розглядається в межах дисциплінарної юрисдикції. Відповідно до польського Kodeks Karny Wojskowy (статті 340–341), умисна непокора визнається тяжким злочином, тоді як невиконання наказу через необережність, перевтому або інші обставини, що знижують вину, розцінюється як проступок, який може бути вирішений дисциплінарно. Такий підхід відображає принцип субсидіарності кримінального права, згідно з яким кримінальні санкції застосовуються лише у випадках, коли дисциплінарні заходи є недостатніми для відновлення дисципліни. Для України це особливо важливо, оскільки на практиці спостерігається тенденція до надмірної криміналізації навіть незначних порушень військової служби, що суперечить міжнародним стандартам пропорційності.

Враховуючи ці аспекти, доцільним виглядає удосконалення українського законодавства шляхом уточнення меж кримінальної та дисциплінарної відповідальності, адаптації формулювання суб’єктивної сторони до міжнародних підходів і визначення законодавчих критеріїв “явно злочинного наказу”. Впровадження положень, подібних до статті 92 Manual for Courts-Martial, дозволило б відмежувати умисну непокору як кримінальний злочин від неналежного або недбалого виконання наказу, що має розглядатися в межах дисциплінарного процесу. Крім того, необхідно передбачити процесуальні стандарти оцінки вини, які враховуватимуть не лише факт порушення наказу, але й контекст – бойову ситуацію, наявність ресурсів, психологічний стан військовослужбовця, складність завдання. Такий підхід відповідає принципам command accountability assessment, поширеним у країнах НАТО, де при визначенні відповідальності оцінюються не лише дії підлеглого, а й якість командного управління, чіткість наказів, логістичне забезпечення та морально-психологічні фактори.

Важливо також забезпечити баланс між суворістю покарання та гуманістичними засадами військової юстиції. Це передбачає, що суди мають враховувати обставини служби, надмірне нервове навантаження, бойовий стрес чи втому як потенційні пом’якшувальні фактори. У цьому контексті гуманістичний підхід країн НАТО може бути орієнтиром для України: дисципліна не має ґрунтуватися на страху чи репресивності, а на відповідальності,

взаємоповазі та усвідомленні спільної мети. Такий підхід узгоджується з духом STANAG 2509, який закріплює обов’язок держав забезпечувати дотримання прав військовослужбовців навіть у бойових умовах, та з Кодексом поведінки НАТО, який визначає верховенство права як невід’ємний принцип військової діяльності.

Підсумовуючи, гармонізація українського військового кримінального законодавства з моделями держав-членів НАТО потребує не лише технічного оновлення норм, а й переосмислення самої культури військової дисципліни. Йдеться про перехід від карально-репресивної моделі до моделі превентивно-гуманістичної, де ключовими орієнтирами є правова визначеність, пропорційність, справедливість і повага до людської гідності. Це передбачає чітке розмежування між кримінальною та дисциплінарною відповідальністю, уточнення суб’єктивних ознак вини, закріплення правових критеріїв явно злочинного наказу, а також створення механізмів контролю за законністю дисциплінарних рішень. Упровадження таких підходів сприятиме формуванню зрілої, ефективної та гуманної системи військової юстиції, здатної забезпечити баланс між інтересами оборони держави та правами військовослужбовців, що відповідає сучасним стандартам НАТО і принципам демократичного цивільного контролю над збройними силами.

Царенко Сергій Іванович,
кандидат юридичних наук, доцент кафедри, теорії права та кримінально-процесуальної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (військова частина 9960)
e-mail: sitsarenko@ukr.net

Чернєвська Ольга Олександрівна,
курсантка факультету правоохоронної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (військова частина 9960)
e-mail: chernievska.o.o@gmail.com

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРАВ І СВОБОД ГРОМАДЯН УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНИЙ КОНТЕКСТ

Права і свободи людини є ключовим елементом демократичного суспільства та правової держави. Конституція України закріплює систему особистих, політичних, соціально-економічних і культурних прав, що формують ціннісну основу національного ладу. У мирний час вони гарантують стабільність і правову рівність, проте в умовах воєнного стану, запровадженого у відповідь на повномасштабну агресію російської федерації, держава вимушена шукати баланс між забезпеченням безпеки та збереженням базових прав і свобод. Застосування спеціальних правових режимів у таких умовах є не лише викликом, а й перевіркою на зрілість демократичних інститутів. Україна, перебуваючи на шляху євроатлантичної інтеграції, активно імплементує міжнародні стандарти, зокрема положення STANAG 2509 "Human Rights in Military Operations" (2021 р.), які визначають рамки допустимих обмежень прав людини в умовах збройних конфліктів і кризових ситуацій.

Відповідно до статті 64 Конституції України, в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть запроваджуватися окремі обмеження прав і свобод, за винятком тих, що є невідчужуваними. Це положення кореспондує з нормами статті 15 Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, яка допускає тимчасовий відступ держав від певних зобов'язань за умови, що такі заходи є "необхідними у демократичному суспільстві". Україна, як і низка держав-членів НАТО, офіційно повідомила Раду Європи про відступ від окремих зобов'язань, забезпечивши при цьому збереження незалежного судового контролю, діяльність Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, можливість звернення громадян до ЄСПЛ та доступ до міжнародних механізмів правозахисту. Такий підхід відповідає принципу правової передбачуваності та стандартам євроатлантичної спільноти.

Воєнний стан у сучасних умовах передбачає можливість введення комендантської години, обмеження свободи пересування, контролю за інформаційним простором, регулювання діяльності засобів масової інформації та запровадження трудової мобілізації. Водночас усі такі обмеження повинні відповідати критеріям пропорційності й тимчасовості. Зокрема, STANAG 2509 і Доктрина НАТО з військового права наголошують, що обмеження прав громадян під час воєнного стану мають бути necessary, lawful and proportionate – необхідними, законними та пропорційними меті. Досвід держав-членів НАТО – Франції, Польщі, Канади – показує, що навіть за умов кризи зберігається обов'язковий парламентський контроль за надзвичайними повноваженнями уряду. Аналогічна система діє і в Україні: Верховна Рада затверджує продовження воєнного стану, а Президент зобов'язаний періодично звітувати про правове становище у країні.

Право на життя, свободу і безпеку є абсолютним і не підлягає жодним обмеженням. Реалізація цього права в умовах війни набуває особливого змісту. Його гарантією виступає діяльність Збройних Сил України, рятувальних служб, медиків, волонтерів, а також функціонування системи евакуації населення, надання притулку та медичної допомоги постраждалим. Україна впровадила механізми швидкої евакуації та реєстрації внутрішньо

переміщених осіб, що узгоджується з принципами Женевських конвенцій 1949 року й практикою Канади, Німеччини та Польщі під час гуманітарних криз.

Право на приватну власність під час війни може бути тимчасово обмежене через реквізицію або вилучення майна для потреб оборони, однак законодавство передбачає механізми відшкодування його вартості. Така практика відповідає статті 1 Протоколу № 1 до Європейської конвенції, яка дозволяє втручання в право власності лише за умови законності, суспільної необхідності й справедливої компенсації. Європейський суд з прав людини неодноразово підкреслював, що навіть у надзвичайних обставинах держави повинні гарантувати відшкодування, як це було встановлено у справах Sporrong and Lönnroth v. Sweden (1982) та James v. United Kingdom (1986).

Не менш важливим є право на працю та соціальний захист, які держава забезпечує шляхом правового регулювання трудових відносин у період війни. Внесені зміни до Кодексу законів про працю України передбачили можливість гнучкого графіку, дистанційної роботи, додаткових відпусток для військовослужбовців і волонтерів, спрощеного механізму звільнення у зв’язку з мобілізацією. Ці зміни відображають міжнародну практику, зокрема досвід Канади та Нідерландів, де під час надзвичайних ситуацій держава запроваджує так звані emergency labour regimes для збереження економічної активності й соціальної стабільності.

В умовах війни освіта в Україні не припинила свого функціонування. Міністерство освіти і науки України організувало масштабний перехід до дистанційного навчання, створено платформу “Всеукраїнська школа онлайн”, що дозволяє забезпечити безперервність освіти навіть у прифронтових регіонах. Це є прикладом ефективного застосування європейських цифрових практик, зокрема естонської моделі “e-Education” і литовської системи “Learn Anywhere”, які забезпечують освітній процес у кризових умовах. Таким чином, право на освіту, передбачене статтею 53 Конституції, зберігає свою дію навіть під час війни, адаптуючись до нових технологічних реалій.

Свобода слова, як один із базових елементів демократії, зазнає певних обмежень у період воєнного стану, однак її повна ліквідація недопустима. Україна запровадила модель “єдиного телемарафону” як інструмент координації офіційних комунікацій, що відповідає протоколам інформаційної безпеки країн НАТО, зокрема National Security Broadcasting Protocols Великої Британії. Водночас держава зберігає плюралізм медіа – діють незалежні ЗМІ, волонтерські журналістські ініціативи, громадські організації, що здійснюють моніторинг прав людини та документування воєнних злочинів. Дослідження НАТО StratCom COE (Riga, 2022) підтверджують, що модель узгоджених офіційних комунікацій у поєднанні з незалежною аналітикою сприяє стійкості суспільства до інформаційних атак і фейкових наративів.

Окремої уваги заслуговує роль цифрових технологій як інструменту забезпечення прав громадян у період війни. Українська платформа “Дія” стала символом правової безперервності: через неї громадяни отримують довідки, оформлюють компенсації, фіксують пошкоджене майно, змінюють місце реєстрації. Цей досвід співзвучний концепції НАТО Smart Defence Governance (2021 р.), що передбачає цифрову трансформацію систем управління як фактор стійкості держави. Цифровізація в умовах війни не лише спрощує комунікацію між громадянином і державою, а й виступає механізмом контролю прозорості, мінімізує корупційні ризики та забезпечує реалізацію соціальних прав навіть у зоні бойових дій.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що українська модель воєнного стану побудована на поєднанні принципів верховенства права, пропорційності та правової передбачуваності. Вона демонструє сумісність безпеки і прав людини, що є суттю сучасного євроатлантичного підходу до державного управління. Україна не лише формально зберігає демократичні механізми, а й реально забезпечує функціонування судової системи, діяльність Конституційного Суду, парламентського контролю та громадянського суспільства. Подальший розвиток цієї системи має ґрунтуватися на посиленні ролі омбудсмана, впровадженні постійного моніторингу прав людини, створенні єдиної національної бази даних про воєнні злочини, що узгоджується з рекомендаціями ООН і Ради Європи. Імплементація принципів STANAG 2509 у національне законодавство дозволить гармонізувати українські

стандарти з практикою НАТО, сприятиме підвищенню ефективності військового управління та зміцненню довіри громадян до держави навіть у найскладніших умовах воєнного часу.

Україна доводить, що навіть у період масштабної війни права людини не втрачають своєї дії – вони набувають нового змісту, що поєднує гідність, безпеку і відповідальність. Ця позиція є не лише конституційною, а й цивілізаційною основою української державності, яка впевнено інтегрується у спільноту демократичних європейських і євроатлантичних країн.

Остап’як Василь Іванович,
доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
e-mail: vasiliy.ostapiak@gmail.com

Ільчишин Василь Богданович,
підполковник, викладач кафедри військової підготовки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ВІЙСЬКОВО-ПАТРІОТИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ (ДОСВІД КРАЇН НАТО)

Досвід НАТО у вихованні та формуванні військово-патріотичного середовища – це насамперед історія про те, як демократичні цінності перетворюються на військову спроможність. Там, де війна дедалі частіше поєднує кінетичні удари з інформаційними операціями, кібератаками та економічним тиском, патріотизм уже не зводиться до гасел чи урочистих ритуалів. Він постає як щоденна культура служби: відповідальність, дисципліна, доброчесність і готовність діяти в інтересах громадян, а не абстрактної сили. Саме так НАТО осмислює “професію зброї”: воїн є не лише носієм компетентностей, а й служителем права, етики та суспільної довіри. У демократичних арміях патріотизм народжується з підзвітності. Відкритість інститутів оборони, цивільний контроль, нульова толерантність до зловживань – це не бюрократична обгортка, а ґрунт, із якого проростає мотивація. Військовий пишається не лише прапором, а й тим, що його служба вписана у правопорядок, права людини та конституційну систему. Звідси – інший вимір колективної оборони: солдат знає, що стоїть поруч не просто з союзниками, а з арміями, які живуть за однаковими етичними правилами, і це формує наднаціональну солідарність без втрати національної ідентичності.

Ключовим інструментом формування такого середовища є професійна військова освіта (PME). Вона вибудувана багаторівнево: від базової підготовки до вищих курсів офіцерів і сержантів. Тут навчають не лише тактиці, а й мисленню: роботі з невизначеністю, оперативному дизайну, аналізу ризиків, прийняттю рішень під тиском часу. Обов’язковими стають “червоні команди”, wargaming та ретельні after-action reviews, де помилка не приховується, а перетворюється на знання. Лідерство осмислюють як “лідерство місією” – ініціативність на нижчих рівнях, делегування відповідальності, довіра до підлеглих. У такій моделі патріотизм – це не емоційний підйом, а операційна якість: здатність діяти правильно, швидко і гідно. Сильним нервом натовської школи є сержантський корпус. Саме сержанти – носії щоденної культури підрозділу: дисципліни, етики, турботи про людей. Вони зшивають стандарти зі сфери документів у тканину повсякденних рішень: нагадують про безпеку операцій та інформаційну гігієну, вчать молодших бійців говорити правду в AAR, підтримують командирів у формуванні поваги й вимогливості водночас. Там, де сержанти сильні інституційно, патріотичний клімат стійкий до стресів і спокус.

Окремий горизонт – програми НАТО, що модернізують оборонну освіту та культуру доброчесності. Ініціатива DEEP допомагає розробляти сучасні курикулуми, навчати викладачів, вводити результатноорієнтовані підходи й чесні інструменти оцінювання. Програма Building Integrity формує антикорупційні практики, розмовляє з офіцерами не лише мовою норм, а й мовою моральної відповідальності: конфлікт інтересів, прозорість процедур, захист викривачів. Усе це – не про “піар”, а про фундамент бойової спроможності: там, де є довіра, є й готовність ризикувати заради спільної справи. Важливу роль відіграє мережа центрів передового досвіду (COE). Від стратегічних комунікацій до кібероборони, від CIMIC до медичної підтримки – ці інституції акумулюють знання та передають практики у війська й навчальні заклади. Завдяки їм комунікації перестають бути “додатком”, перетворюючись на компонент операційного дизайну; кібердисципліна стає буденною звичкою, а взаємодія з цивільними структурами – професійною компетентністю, а не імпровізацією на місці. Водночас гендерна політика Альянсу, інтегрована до навчальних програм, змінює саму

командну культуру: повага, недискримінація, безпечне середовище доводяться як фактори ефективності, а не лише як етичні імперативи.

Колективні навчання НАТО додають ще один шар – досвід співдії. Підрозділи з різних країн вчаться діяти за єдиними стандартами (STANAG), проганяють сценарії криз і операцій, відпрацьовують місійне лідерство. Тут формується звичка до прозорої оцінки: помилка розглядається як ресурс покращення, а успіх – як зобов’язання поділитися практикою. Така культура неможлива без правильно побудованих комунікацій усередині підрозділів і між ними, без базової грамотності у взаємодії з медіа та суспільством, без усвідомлення ризиків дезінформації.

Звісно, натовський досвід не позбавлений викликів. Формалізація цінностей – завжди небезпека: якщо етика живе лише у документах, вона повільно вмирає в рішеннях. Різні історичні пам’яті держав-членів вимагають гнучкості курикулумів, а надмірна стандартизація здатна приглушити ініціативу, якщо не підкріплена довірою. Відкритість до медіа загрожує репутаційними ризиками, якщо немає грамотного STRATCOM. Проте усвідомлення цих обмежень стало в НАТО частиною педагогіки: ризики не замовчують, а вчать ними керувати. Для України, що воює за свободу і європейський вибір, цей досвід має безпосередній сенс. Військові кафедри здатні стати майстернями нового типу патріотичного виховання. Насамперед – вибудувати “ціннісний стрижень” дворівневих курсів: етика служби, права людини, міжнародне гуманітарне та міжнародне право, громадянська відповідальність військового. Далі – інтегрувати інструменти НАТО у навчальний процес: кейси DEEP, модулі Building Integrity, матеріали COE з кібероборони, стратегічних комунікацій, CIMIC. Обов’язковими мають бути wargaming, “червоні команди”, ритуал честної рефлексії через after-action reviews. Саме так формується мислення, яке у бою рятує не лише життя, а й репутацію війська.

Наступний крок – інституційно посилити роль сержантів у навчанні: дати їм голос у курикулумах, оцінюванні лідерських поведінок, наставництві молодших командирів. Варто зробити стратегічні комунікації масовою компетентністю: від елементарної медіаграмотності й OPSEC у соцмережах до SOP кризових наративів. Поруч із цим – інфраструктура психологічної стійкості: навички саморегуляції, peer-support, маршрутизація допомоги, партнерства з клініками й ветеранськими організаціями. Співпраця з громадами, резервом, територіальною обороною створює тканину довіри, в якій курсант бачить не абстрактну “державу”, а конкретних людей, заради яких варто вчитися і служити. Оцифрування навчання – ще один імператив. Симулятори, віртуальні полігони, змішані формати здатні масштабувати якість без втрати вимогливості. Але технологія працює лише там, де є чесне оцінювання. Тому компетентнісні рубрики лідерства, етики, командності, інформаційної дисципліни, портфоліо досягнень та прозорі критерії мають стати нормою. Вони навчають головному: у справжній армії патріотизм міряється не гучністю слів, а точністю дій.

Результати такого курсу помітні на різних горизонтах. Спочатку – зростає навчальна мотивація, скорочується кількість порушень, покращуються тактичні й штабні вправи. Згодом – міцнішає авторитет сержантського корпусу, з’являються сталі практики стратегічних комунікацій, розвиваються партнерства “виш – громада – військо”. У довгу – підвищується суспільна стійкість і довіра до оборонних інституцій, резерв готовий, а патріотизм стає не емоцією моменту, а характеристикою державної спроможності. Отже, досвід НАТО вчить простій, але вимогливій істині: військово-патріотичне середовище формується не на плакатах, а в аудиторіях, на полігонах і в щоденних рішеннях командирів і сержантів. Там, де цінності демократій зустрічаються з високими стандартами лідерства, доброчесності та навчання, патріотизм перетворюється на силу – тиху, послідовну і переможну. Саме цю силу маємо плекати у наших військових кафедрах, якщо прагнемо, щоб слово “служба” завжди рівнялося слову “гідність”.

Остап’як Василь Іванович,
доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
e-mail: vasiliy.ostapiak@gmail.com

Монастирський Віктор Петрович,
підполковник, викладач кафедри військової підготовки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ МОДЕРНИХ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Згадуючи модерні механізми державного управління, передусім уявляємо інноваційні технології, цифрові платформи чи складні адміністративні процедури. Проте в основі будь-якої державної системи лежить людина – її свідомість, переконання, система цінностей. Саме тому національно-патріотичне виховання студентської молоді є не просто елементом освітнього процесу, а одним із ключових чинників, що визначає майбутнє українського державотворення. Національно-патріотичне виховання в Україні пройшло складний шлях трансформацій. “Важливими складовими національно-патріотичного виховання вітчизняні вчені вважають: “громадсько-патріотичне, військово-патріотичне, духовно-моральне виховання”.

З проголошенням незалежності у 1991 році постала потреба відновити справжнє, українське патріотичне виховання. Проте цей процес був нерівномірним. У 1990–2000-х роках держава шукала нові підходи, створювала концепції та програми, але їхня фрагментарність і відсутність політичної єдності часто зводили зусилля нанівець. Водночас громадські ініціативи, студентські об’єднання та культурні рухи відігравали роль альтернативних майданчиків для формування патріотизму. Перелом настав після Революції Гідності та початку російської агресії у 2014 році. Патріотичне виховання стало не лише частиною освітніх програм, а й практикою щоденного життя. Студенти брали участь у волонтерських рухах, інформаційних кампаніях, проектах із відновлення історичної пам’яті. Патріотизм перестав бути абстрактним поняттям і став життєвою необхідністю, що забезпечує виживання держави.

Сьогодні, у добу повномасштабної війни, національно-патріотичне виховання набуває нової якості. Воно інтегрується в освітній процес на всіх рівнях – від шкільної лави до університетських аудиторій. Викладачі поєднують академічні знання з формуванням цінностей, університети стають осередками суспільної мобілізації. Цифрові технології, соціальні мережі та нові медіа активно використовуються для поширення патріотичних смислів, формування критичного мислення та протидії дезінформації. Національна свідомость української молоді трансформується: по-перше, варто очікувати подальшого поєднання освіти з практичним досвідом – волонтерськими ініціативами, військово-патріотичними програмами, міжнародними освітніми обмінами; по-друге, у центрі патріотичного виховання дедалі більше стоятиме ідея громадянської ідентичності – не лише любов до своєї землі, а й готовність брати відповідальність за її розвиток. по-третє, нове покоління студентів ставатиме кадровою основою модерної державної системи, інтегруючи патріотичні цінності у практику управління. Особливого місця в таких видах виховання займає вивчення бойових мистецтв, зокрема хортингу: “Досліджуючи мотиваційні пріоритети у вихованні почуття національної самосвідомості учнів, студентів і курсантів засобами бойового хортингу, О. Отравенко та ін. вважають, що хортинг сприяє розвитку відчуття приналежності до нації, підкреслюючи унікальність і самобутність української культури; гордість за національні досягнення: участь у змаганнях та перемоги на міжнародних аренах формують почуття гордості за свою країну”.

Отже, національно-патріотичне виховання – це не лише про виховання любові до Батьківщини як емоційного почуття, але й про глибший процес формування активного громадянина, здатного усвідомлено діяти, брати на себе відповідальність та мислити державницькими категоріями. Патріотизм у цьому контексті постає не як абстрактна ідея, а як конкретна життєва практика, що виявляється у готовності студентської молоді працювати задля розвитку суспільства, відстоювати інтереси держави, зміцнювати її політичні та інституційні основи. Саме завдяки системному національно-патріотичному вихованню формується середовище для появи нових лідерів, які не лише володіють професійними знаннями, а й мають ціннісні орієнтири, готові розбудовувати ефективну систему державного управління на основі демократичних принципів, прозорості та відповідальності. Таке виховання створює фундамент для модернізації управлінських практик, адже без патріотично свідомої молоді будь-які реформи та програми можуть залишитися лише декларативними.

Остап’як Василь Іванович,
доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
e-mail: vasiliy.ostapiak@gmail.com

Малий Олег Іванович,
майор, викладач кафедри військової підготовки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ВІЙНА ЯК ПОЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ: ГЕОПОЛІТИЧНІ ЦІЛІ АГРЕСОРА У XXI СТОЛІТТІ

Війна завжди була частиною політики, її крайнім засобом, до якого вдавалися держави, коли вичерпувалися дипломатичні аргументи. Проте у XXI столітті вона набула нового змісту: стала продуманим політичним інструментом, яким агресори досягають своїх стратегічних цілей. Йдеться вже не тільки про захоплення територій, а й про контроль над ресурсами, вплив на міжнародні альянси, створення зон нестабільності та підрив світового правопорядку. Приклад російської агресії проти України демонструє, як війна перетворюється на багатошарову стратегію. Сучасна війна не лише бої на фронті, а й кібератаки, енергетичний шантаж, інформаційна війна, спроби зруйнувати демократичні інститути. Росія переслідує кілька цілей: зберегти контроль над геополітичним простором пострадянських держав, розколоти НАТО й Європейський Союз, а також легітимізувати власну внутрішню диктатуру через “образ ворога”. Таким чином війна стає для кремля способом відновлення імперського статусу і водночас інструментом внутрішнього політичного виживання.

Російська агресія стала каталізатором докорінних змін української армії. Протягом перших десятиліть незалежності Збройні сили України залишалися радше уламком радянської спадщини: велика чисельність поєднувалася зі слабкою модернізацією та відсутністю системного бачення. Перші кроки до НАТО у 2000-х роках мали переважно символічний характер. Але війна 2014 року стала моментом істини: Україна змушена була створювати нову армію буквально на ходу. Виникла Національна гвардія, відродилася система мобілізації, розпочався процес інтеграції стандартів НАТО. Повномасштабне вторгнення 2022 року вивело ЗСУ на якісно новий рівень. За короткий час армія перетворилася на високотехнологічну силу, здатну не лише оборонятися, а й демонструвати інноваційні підходи, які беруть на озброєння інші країни. “Армія дронів”, системи цифрового управління боєм, розвиток кіберзасобів – усе це стало реальністю сучасної війни. Україна довела, що навіть у нерівних умовах здатна адаптуватися, коли росія прагне створити санітарну зону.

Подальший розвиток ЗСУ визначатиметься кількома тенденціями. По-перше, інтеграція з НАТО стане незворотним процесом, адже Україна вже сьогодні фактично є частиною євроатлантичної безпекової системи. По-друге, війна довела необхідність робити ставку на технології: роботизовані системи, штучний інтелект, кібероборону. По-третє, оборонно-промисловий комплекс України поступово має перейти від імпортозалежності до рівноправного партнерства з європейськими та американськими виробниками. І нарешті, соціальний вимір реформ стане визначальним: армія майбутнього повинна бути не лише професійною, але й забезпеченою соціальними гарантіями для військових і ветеранів. Таким чином, війна у XXI столітті постає як політичний інструмент, спрямований на руйнування старих правил гри та встановлення “права сили”. Але водночас вона стає й точкою трансформації для тих держав, що опинилися перед загрозою. Для України війна стала болісним, але водночас конструктивним процесом: саме через реформування армії держава здобуває не лише шанс на виживання, а й можливість посісти нове місце у світовій системі безпеки.

Остап’як Василь Іванович,
доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
e-mail: vasiliy.ostapiak@gmail.com

Хомазюк Олександр,
майор, викладач кафедри військової підготовки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ВІЙСЬКОВІ РЕФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО БУДІВНИЦТВА

Військові реформи завжди були не лише справою армії, але й фундаментом державотворення. Там, де виникає сильне військо, формується сильна держава. Україна, опинившись на зламі історії, відчуває це як ніколи гостро. Від перших років незалежності й до сьогодення трансформація Збройних сил України стала дзеркалом становлення самої держави, її прагнення до свободи, самостійності та інтеграції у європейський безпековий простір. Перший етап реформ почався ще у 1991 році, коли на уламках радянської імперії постала українська армія. Вона отримала у спадок сотні тисяч військовослужбовців та величезний арсенал зброї, але позбавлена належного фінансування та чіткого бачення, армія переживала скорочення, занепад і розгубленість. Українська держава у ті роки ще не усвідомлювала, що без сильної армії немає незалежності. Поступово, упродовж 2000-х років, з’явилися перші паростки євроатлантичної інтеграції. Українські військові почали брати участь у миротворчих місіях, у військовій освіті з’явилися елементи стандартів НАТО, а у державних стратегіях – амбітні, але часто декларативні плани реформ. Проте армія залишалася “паперовою” – великою за формою, але слабкою за змістом.

2014 рік став точкою неповернення. Російська агресія змусила Україну за лічені місяці перебудувати систему оборони. З’явилася Національна гвардія, відродилися мобілізаційні механізми, тисячі добровольців влилися до лав армії. Саме тоді постала нова українська військова ідентичність: армія, що боронить не абстрактні кордони, а право на існування держави. Реформи цього часу носили характер “шоку”, адже будувалися не в кабінетах, а на передовій.

Пріоритетами досягнення цілей державної політики у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва є: запровадження об’єднаного керівництва з підготовки та ведення всеохоплюючої оборони України; розвиток інституційних спроможностей Міністерства оборони України та інших органів управління – складових частин сил оборони; нарощування спроможностей Збройних сил України, сил територіальної оборони у їх складі, інших складників сил оборони до виконання покладених завдань.

У наступні роки Україна поступово інтегрувалася у систему стандартів НАТО: з’явилися J-структури управління, була створена професійна сержантська вертикаль, почали впроваджувати прозорі механізми закупівель. Армія стала поступово переходити від масової мобілізаційної моделі до професійної структури, орієнтованої на якість, а не на кількість. Повномасштабна війна 2022 року перетворила ЗСУ на унікальний феномен XXI століття. За короткий час армія не лише опанувала десятки типів сучасного озброєння, а й стала лабораторією нових військових технологій. “Армія дронів”, цифрові системи управління боєм, розвиток кіберзасобів – це вже не майбутнє, а реальність. Українські Збройні сили стали не тільки захисником країни, а й одним із центрів інновацій для всього демократичного світу.

Втім, військові реформи в Україні – це значно більше, ніж перебудова армії. Вони стали справжнім інструментом державного будівництва. Нам варто враховувати досвід ЄС, адже Єврокомісія представила першу в історії блоку стратегічну програму розвитку військової промисловості країн ЄС на найближче десятиліття. Армія стала одним із найбільш довірених інститутів у суспільстві, об’єднавши громадян навколо спільної мети. Вона стала носієм національної ідентичності та головним “аргументом” у зовнішній політиці, адже жодна

інтеграція у НАТО неможлива без боєздатних збройних сил. Майбутнє ЗСУ виглядає багатовимірним. По-перше, Україна неминуче продовжить інтеграцію з НАТО, поступово вплітаючись у спільні оборонні структури. По-друге, акцент зміститься на технологічність: масове використання безпілотників, роботизованих систем і штучного інтелекту у військовому управлінні стане нормою. По-третє, дедалі важливішою стане кібероборона – створення кібервійськ стане таким самим пріоритетом, як і розвиток сухопутних чи повітряних сил. Нарешті, Україна поступово відмовлятиметься від імпортозалежності у сфері озброєнь, переходячи до спільного виробництва з партнерами та розвитку власного оборонно-промислового комплексу.

Проте головним викликом залишатиметься людський вимір. ЗСУ потребуватимуть якісно нового кадрового ядра – професійних військових з високим рівнем мотивації та гідним соціальним забезпеченням. У цьому сенсі армія майбутнього – це не лише зброя і технології, а й система турботи про військовослужбовців, ветеранів та їхні родини. Таким чином, військові реформи для України стали набагато ширшим явищем, ніж просто оновлення армії. Вони перетворилися на частину великої національної трансформації. Через реформування війська Україна будує свою державність, закріплює стратегічний курс на Європу та демонструє світові, що у XXI столітті сила держави вимірюється не лише економічними показниками чи дипломатичними деклараціями, а передусім спроможністю захистити свободу власного народу.

Пилипчук Наталія Василівна,
старший науковий співробітник Другого науково-методичного центру Воєнної академії імені Євгенія Березняка

ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОЇ НЕРІВНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНУЮЧИЙ ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

У XXI столітті цифрові технології стали мегатрендом глобального розвитку. Усе життя людини, суспільства, усі його сфери охоплено цифровими технологіями. Щодня з'являються унікальні цифрові інновації. Їх застосування відкриває безмежні можливості для розвитку економіки держави, модернізації управлінських процесів, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності, сприяє побудові системи національної безпеки в цифровому просторі, надаючи цивільним і військовим керівникам доступ до безпрецедентних обсягів інформації в режимі майже реального часу, що пришвидшує прийняття рішень в межах людських можливостей. Оцифрування перетворює інформацію на потенційну збрю в глобальній конкуренції за владу та вплив на міжнародній арені, робить її визначальним чинником національної могутності, що є наріжним каменем національної безпеки.

Цифрова сфера не визнає географічних кордонів, тому з появою цифрових технологій національна безпека визначається як поняття, що виходить за рамки традиційної концепції захисту територіальної цілісності країни та запобігання нападу збройних сил інших країн. Гібридні загрози, кібервійна, інформаційні операції та економічні війни стають невід'ємною частиною сучасного життя, що потребує переосмислення традиційних підходів до визначення міжнародної та національної безпеки.

До певного часу визначення безпеки та її ролі в житті людини було простим, але поступово, з розвитком фінансової, промислової та комерційної сфер, й особливо цифрових технологій, концепція безпеки змінилася. З прогресом цивілізації простір національної безпеки став більш демократичним, до нього вже залучено не лише державні установи, а й недержавні суб'єкти, такі, як бізнесмени, комерційні й некомерційні організації та навіть міжнародні або транснаціональні організації, соціальні, етнічні групи, меншини, громадські активісти, які раніше були маргіналізовані через неможливість доступу до інформації, дефіцит та монополію даних. Цей процес ускладнює глобальне середовище безпеки, оскільки прийнято вважати, що з XXI століття розвиток ІКТ лежить в основі соціального та економічного прогресу національних держав. Водночас, зростає стурбованість щодо роз'єднувального аспекту інформаційної епохи. Саме проблеми нерівності доступу як до інформації, так і до технологій призвели до виникнення феномену цифрової нерівності.

Держави, що здатні мінімізувати цифрову нерівність у суспільстві та підвищувати рівень цифрових компетенцій населення, отримують додаткові переваги у глобальній економіці та у сфері безпеки. Залежність усіх економічних, соціальних, комунікаційних та культурних аспектів життя від ІКТ змушує кардинально змінювати соціальний капітал націй і спосіб життя людей. Ці зміни переплітаються з економікою та міжнародними відносинами, визначаючи місце держави на міжнародній арені, її міжнародну конкурентоспроможність, що зумовлено економічним та військовим потенціалом, природними і трудовими ресурсами, рівнем розвитку науки і культури, досягненнями у сфері високих технологій, ступенем соціальної стабільності. Потенціал держави є показником того, які можливості вона має у своєму розпорядженні і якою мірою може їх використовувати щодо інших держав або недержавних учасників міжнародних відносин.

Потенціал країни – це людський капітал, рівень науково-технічного розвитку, інноваційного середовища, ефективності державного управління та здатності адаптуватися до змін. Держави, які не можуть швидко адаптуватися до нових умов та використовувати свій потенціал, ризикують стати вразливішими до внутрішньої нестабільності та зовнішніх впливів. Безпековий потенціал сучасної держави – це не лише її військові можливості, а й

стійкість та безпека інформаційного простору, економічна могутність та соціальна згуртованість.

Рівень технічного розвитку оборонно-промислового комплексу, інноваційна спроможність, ступінь автоматизації та здатність до швидкої адаптації виробничих систем є конкурентною перевагою держави. У провідних країнах світу цифровізація виробничих процесів стала основою їх військово-промислової переваги: США впроваджують концепції “цифрових двійників” (“Digital Twin”) на підприємствах Lockheed Martin та Raytheon, що дає змогу моделювати виробництво без фізичних прототипів; Китай та Ізраїль активно застосовують автономні системи управління оборонними технологіями.

Цифрова нерівність проявляється у відставанні окремих підприємств від рівня цифрової зрілості. У звіті ОЕСР “The Digital Transformation of SMEs” (2022) зазначено, що нерівний доступ до цифрових технологій зменшує гнучкість виробництва в оборонному секторі, уповільнює модернізацію та поглиблює розрив між країнами з високим рівнем інновацій і тими, що не встигають за ними в технологічному відношенні.

У попередні епохи копіювання та імітація технологій через шпигунство були життєздатними варіантами для відсталих країн, які прагнули наздогнати технологічно розвинені держави. Сьогодні скопіювати військові технології набагато складніше, оскільки вони не є окремими одиницями обладнання. Військова міць раніше складалася переважно з озброєних платформ та військ; сьогодні вона складається з систем, які пов’язують зброю та війська з датчиками, супутниками і командними центрами. Країни можуть закуповувати певні складові цих систем за кордоном, однак лише розвинені держави матимуть допоміжну інфраструктуру, необхідну для освоєння найсучасніших військових технологій та їх інтеграції в єдине ціле. Отже, зазначимо, що наявність власних технологій, що здатні забезпечити швидке зростання промисловості на всіх рівнях, надійно гарантуватиме безпеку держави. Країни, які залежатимуть від імпорту технологій, вимушено залишатимуться на периферії розвинутого світу, а також ризикують втратити свою незалежність у воєнний час.

Таким чином, цифрова нерівність обмежує здатність держави реалізовувати стратегічні функції, пов’язані з нарощуванням воєнного потенціалу, стабільністю фінансування оборонних потреб і загальною ресурсною стійкістю держави в умовах збройної агресії.

Від цифрової зрілості держави залежить її здатність модернізувати виробництво, зокрема оборонну промисловість, забезпечувати прозоре та неупереджене керування державними фінансами, здійснювати ефективну логістику та гарантувати безпеку.

Цифрова нерівність деструктивно впливає на складові воєнно-економічного потенціалу держави. Цифровий розрив – це не лише соціальна проблема нерівномірності доступу населення до ІКТ, сьогодні вона може стати новим видом зброї. Адже країни, які не розробляють власних технологій, зокрема, оборонних, та залежать від їх імпорту, є більш уразливими та можуть врешті-решт втратити свою незалежність. Крім того, цифрова нерівність гальмує впровадження інновацій, збільшує кількість ризиків щодо прозорості державних закупівель, використання бюджетних коштів. Цифрова нерівність послаблює мобілізаційну здатність держави, наражає на небезпеку критичну інфраструктуру, знижує рівень підготовки кадрового потенціалу та врешті стає перепоною для цифрової взаємодії держави з населенням.

Отже, подолання цифрової нерівності є не лише суспільною проблемою, а й критично важливим чинником забезпечення національної безпеки. В умовах високотехнологічних конфліктів цифрова інклюзія стає інструментом стійкості, а цифрова спроможність – мультиплікатором воєнно-економічного потенціалу.

Окрему увагу привертає вплив цифрової нерівності на формування міждержавних воєнно-політичних альянсів (союзів), динаміку трансформації міжнародних відносин та змагання за технологічну гегемонію – “цифрові перегони озброєнь”. Розбіжності у технологічному оснащені союзників (наприклад, членів НАТО) здатні ставити під сумнів взаємосумісність та колективні оборонні можливості, адже наслідки таких розбіжностей для альянсів можуть виявитися незворотніми. Країни, що розвиваються, можуть бути вразливими до загрози втрати цифрового суверенітету, у випадку коли вони покладаються на зовнішні

сили в питанні комунікаційної інфраструктури або володіння (накопичення, оброблення, аналізу) даними, що змінює їх положення на геополітичній карті світу. Відповідно це змушує переосмислювати традиційні альянсні структури, де спільні технологічні спроможності та цифрова стійкість набувають критичного значення, не меншого за військову техніку, ймовірно породжуючи нові осі вирівнювання або фрагментацію.

Це вказує на те, що воєнні альянси, традиційно засновані на спільних оборонних можливостях, тепер також залежать від спільної цифрової основи. Якщо деякі члени альянсу значно відстають, наприклад, у цифровій інфраструктурі, кібербезпеці або впровадженні технологій штучного інтелекту, це створює проблеми взаємосумісності та вразливості, які підривають колективну безпеку, потенційно змушуючи переорієнтувати партнерство на основі цифрової сумісності, а не лише традиційних геополітичних інтересах. Прикладом такої ситуації може слугувати поглиблення технологічного розриву всередині воєнно-політичного альянсу НАТО, а саме між США та іншими країнами-членами. Цифровий розрив між країнами-членами НАТО піддає випробуванню здатність альянсу в критичних ситуаціях діяти як єдине, багатонаціональне угрупування. Тому останнім часом неформальні лідерські позиції в НАТО, крім США, все частіше займають країни з високим рівнем цифровізації країни, такі як Королівство Швеція, Естонська Республіка, Королівство Нідерландів.

Уряди країн світу впроваджують різноманітні стратегії для подолання цифрової нерівності, визнаючи її важливість не лише для соціального розвитку, а й для національної безпеки. Враховуючи внутрішню структуру цифрової нерівності національні стратегії щодо її подолання здебільшого охоплюють такі питання: розвиток інфраструктури, програми цифрової грамотності, нормативно-правове регулювання та партнерство з приватним сектором. Подолання цифрової нерівності є критичним чинником зміцнення національної обороноздатності в умовах гібридних загроз і трансформації характеру сучасних війн. Національні стратегії, спрямовані на забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів, розвитку цифрових навичок населення та інтеграції новітніх технологій в управління й безпекові сектори, створюють передумови для підвищення адаптивності держави в кризових ситуаціях.

Цифрова нерівність в Україні – це не лише питання наявності доступу до мережі “Інтернет”. Вона проявляється також у різному рівні можливостей користуватися цифровими пристроями, у різниці цифрової обізнаності та в здатності повноцінно використовувати цифровий контент і сервіси. Помітною є прірва цифрового розриву в доступі між урбанізованими та периферійними районами країни: в сільських районах доступ до мережі Інтернет досягає 71 % населення, тоді як у містах – 83 %. Війна поглибила й цифровий розрив у доступі внаслідок фізичного знищення інфраструктури, відключень живлення та цілеспрямованих кібератак, які порушують зв’язок, зокрема, у районах прилеглих до зон активних бойових дій. Таке становище показує, що цифрова нерівність в Україні – не просто соціально-економічна проблема, а явище, що активно загострюється військовими діями та кібератаками, перетворюючись на пряму загрозу для безпеки громадян та доступу до життєво важливих послуг.

Зниження цифрового розриву сприяє ефективнішій мобілізації людського потенціалу, оперативному обміну інформацією між військовими, цивільними структурами та населенням, а також стійкості критичної інфраструктури до кібератак. Водночас цифрова інклюзія на рівні громад дозволяє підвищити ситуаційну обізнаність, залучення до територіальної оборони та забезпечити сталу логістику в умовах бойових дій.

Отже, прийняття національної стратегії цифрової інклюзії повинно розглядатися не лише як елемент соціальної політики, зокрема в рамках повоєнного відновлення України, а й як невід’ємна складова воєнно-економічної безпеки, що формує основу для цілісної, технологічно спроможної та інформаційно захищеної держави.

Терпяк Павло Андрійович,
старший викладач кафедри Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: pavlo.terpiak@gmail.com

МОВНА ПІДГОТОВКИ У СИСТЕМІ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ: РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Питання мовної підготовки в умовах повномасштабної збройної агресії рф проти України, поглиблення євроатлантичних інтеграційний процесів України до міжнародних організацій, зокрема НАТО, набуло особливого значення. Йдеться передусім про рівень володіння військовослужбовцями іноземними мовами, що є “важливим фактором реформування та розвитку Збройних сил України, впровадження євроатлантичних стандартів і взаємосумісності із збройними силами країн-членів і партнерів НАТО, участі у багатонаціональних операціях, навчаннях, інших заходах міжнародного оборонного співробітництва”, що закріплено в Основних засадах мовної підготовки особового складу у системі Міністерства оборони України (далі – Основні засади мовної підготовки) затверджених Міністром оборони України 08 серпня 2019 року. Володіння іноземними мовами українськими військовослужбовцями сприятиме інтенсифікації міжнародного співробітництва, підвищенням ефективності проведення міжнародних навчань, опанування військової техніки закордонних зразків, просування проукраїнського наративу у ході офіційних та неформальних зустрічей.

У березні 2021 року Міністром оборони України було затверджено Дорожню карту вдосконалення мовної підготовки у Збройних силах України (на 2021-2025 роки) (далі – Дорожня карта), метою якої визначено вдосконалення мовної підготовки у ЗС України, шляхи підвищення її ефективності та чіткого переліку необхідних заходів зі створення безперервної системи розвитку іншомовної компетентності військовослужбовців ЗСУ під час їхньої службової діяльності (роботи). Серед основних завдань вказано необхідність визначення поточних потреб ЗСУ щодо мовної підготовки особового складу, нарощування спроможностей курсів інтенсивного вивчення іноземних мов, покращення умов вивчення іноземної мови, створення ресурсу з дистанційного навчання, підвищення рівня методичної підготовленості та фахової компетентності інструкторів з мовної підготовки, удосконалення системи добору кадрів, необхідність просування по кар’єрній драбині вмотивованих військовослужбовців зі знаннями іноземних мов. Також, в документі вказані напрями реалізації завдань Дорожньої карти, описані заходи щодо підтримання досягнутого мовного рівня у процесі службової діяльності та його удосконалення, визначено сили та засоби щодо реалізації завдань і досягнення мети, а також фінансове забезпечення. За очікуваннями реалізація положень Дорожньої карти повинна була забезпечити підвищення рівня мовної підготовки особового складу відповідно до потреб ЗС України та створення нової безперервної системи вивчення (використання) та удосконалення рівня володіння іноземною мовою під час службової діяльності, що дало б змогу якісно привести заходи щодо розвитку та удосконалення системи мовної підготовки особового складу ЗС України та досягти необхідних рівнів мовної підготовки у відповідності з категоріями військовослужбовців та специфікою завдань, що виконуються ними за займаною посадою.

Незважаючи на масштабні зміни у функціонуванні, чисельності, кадровій політиці ЗСУ, що пов’язані із повномасштабною збройної агресії з боку рф, необхідністю опанування новою технікою іноземного виробництва, підготовки цілих військових підрозділів за кордоном, інтенсифікацією інтеграційних процесів до НАТО, слід зазначити, що після затвердження Основних засад мовної підготовки (2019) та Дорожньої карти (2021) нових керівних документів у напрямку вивчення іноземних мов, що враховували б сучасний стан справ в підрозділах ЗС України, не затверджувалися. Департаментом військової освіти і науки Міністерства оборони проводяться заходи щодо удосконалення Дорожньої карти з впровадження іноземної мови у Збройних Силах України. За словами представників департаменту напрацьовано низку проєктів, які наразі проходять практичне апробування.

Також, обговорюється створення спеціального уповноваженого підрозділу ЗС України, на який покладатимуться завдання з організації, супроводження та контролю здійснення мовної підготовки. Відзначається необхідність інтенсифікації зусиль відносно ініціювання нових доктринальних документів або внесення змін до чинних нормативно-правових актів, які регламентують питання мовної підготовки у ЗСУ, з чітким розподілом завдань у період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Актуальними залишаються напрями вдосконалення мовної підготовки військовослужбовців, підвищення їхньої мовленнєвої компетенції, а саме:

- подальше вдосконалення наукового та навчально-методичного матеріально-технічного, ресурсного забезпечення мовної підготовки військовослужбовців, зокрема організація інтенсивного цільового використання мовних лабораторій, облаштування спеціалізованих класів самостійної мовної підготовки;
- розроблення аудиторних та позааудиторних мовних курсів із застосуванням різних форм дистанційного навчання, що базуються на новітніх інформаційно-телекомунікаційних технологіях;
- створення та впровадження системи централізованого інформаційного забезпечення самостійної мовної підготовки військовослужбовців із використанням інформаційних технологій тощо.

Важливими напрямами мовної підготовки є необхідність диверсифікації навчальних програм у залежності від спеціалізації військовослужбовця. До прикладу, обов’язковим повинно бути вивчення загальновійськової термінології, проте за родами військ програма спеціалізованої мовної підготовка повинна враховувати фахові аспекти. Також, під час розробки нормативних документів відносно мовної підготовки Департаментом військової освіти і науки Міністерства оборони повинні враховуватися найближчі перспективи ймовірних військово-політичних змін як то створення миротворчої місії в Україні.

Кардаш Сергій Юрійович,
викладач кафедри національної безпеки та політології Національного університету “Острозька академія”
e-mail: serhii.kardash@oa.edu.ua

АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ НАТО ЩОДО ОСВІТИ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: УРОКИ США, ПОЛЬЩІ ТА ФІНЛЯНДІЇ

В умовах агресії РФ та євроатлантичної інтеграції особлива увага приділяється реформі системи військової освіти і підготовки України. НАТО і партнери надають значну допомогу у модернізації цієї сфери: зокрема, програма DEEP сприяє приведенню українських військових закладів до стандартів Альянсу. За підтримки НАТО в Україні запроваджено внутрішню систему забезпечення якості військової освіти, узгоджену зі стандартами НАТО, і готуються інституційний аудит на предмет сумісності системи ЗСУ з освітніми стандартами Альянсу. Цей процес потребує вивчення досвіду провідних країн НАТО щодо організації неперервної освіти, професійного розвитку та перепідготовки персоналу. Нижче проаналізовані ключові підходи США, Польщі та Фінляндії, а також запропоновані рекомендації для адаптації цих напрацювань в Україні.

Досвід США

У Сполучених Штатах діє комплексна система професійної освіти та підготовки військовослужбовців. Зокрема, в армії створено програму ACCESS (Army Credentialing and Continuing Education Services), яка забезпечує безперервне навчання солдатів на всіх етапах служби. Програма ACCESS спрямована на підвищення кваліфікації, утримання якісного кадрового складу та бойової готовності армії, а також полегшує перехід військових до цивільної кар’єри. ACCESS реалізується через мережу освітніх центрів (Army Education Centers) та спеціалізованих навчальних майданчиків (Multi-Use Learning Facilities/Army Learning Centers) на всіх військових базах США. Ця програма надає академічну освіту від рівня шкільного атестата до бакалаврату і магістратури на базі армійських коледжів та дистанційних курсів. Військові отримують індивідуальні навчальні плани й консультації (академічні та кар’єрні), що допомагають планувати подальше навчання та використовувати навчальні пільги для ветеранів при переході в цивільне життя. Окремо ведеться Joint Services Transcript (JST) – офіційний військовий транскрипт, який перетворює результати бойової підготовки на навчальні кредити для коледжів і університетів.

Також через армійські освітні центри солдати можуть здобувати шкільну освіту та вищі ступені. Наприклад, існує можливість отримати повний шкільний атестат (100% оплачені заняття) і продовжити навчання в коледжах/університетах (від асоційованого ступеня до магістра) на базі частин або дистанційно. Фінансова підтримка надається через систему ArmyIgnitED (до $4 000 на рік на навчання). Крім того, JST-фонд гарантує визнання військової підготовки як академічних кредитів для солдатів і ветеранів.

Через інтернет-портал Army Credentialing Opportunities On-Line (COOL) військові знаходять інформацію про цивільні ліцензії й сертифікати, пов’язані з їхніми військовими спеціальностями. Армія надає Credentialing Assistance – фінансування курсів та екзаменів для здобуття цих сертифікатів (раніше до $4 500 на рік, за новою політикою – до $2 000). Army COOL допомагає заповнити прогалини між військовою підготовкою і вимогами сертифікацій, а також надає ресурси і поради щодо їхнього отримання.

Також у США діє послідовна система професійних курсів лідерства для сержантського складу (NCO – non-commissioned officers). До них належать Basic Leader Course (BLC) для фахівців/капралів перед призначенням сержанта, Advanced Leader Course (ALC) для сержантів перед підвищенням у штаб-сержанти та Senior Leader Course (SLC) для штаб-сержантів перед званням старшого сержанта. Кожен курс зосереджений на навичках лідерства і управління, необхідних на відповідному рівні (від керівництва відділенням до ротою/взводом). Вищими

етапами є передкомандирські курси і Академія сержантів-майорів, які готують кадрових сержантів до управління батальйонами та бригадами.

Солдати наприкінці служби проходять Transition Assistance Program (TAP) – комплекс тренінгів і консультацій, що готують їх до цивільного життя (інформація про освіту, працевлаштування, пільги тощо). Після звільнення ветерани можуть скористатися освітніми програмами GI Bill – державними виплатами на оплату навчання чи професійного тренінгу (для кваліфікованих ветеранів та їхніх сімей). Крім того, діє програма DoD SkillBridge, що дозволяє солдатам в останні 90-180 днів служби проходити оплачувані стажування в цивільних компаніях і здобувати практичний досвід у індустріальних спеціальностях.

Загалом, така всебічна система освіти, тренувань і консультацій спрямована на підтримку високої кваліфікації та готовності сил США та на успішну адаптацію військових до цивільної кар'єри після служби.

Досвід Польщі

Після вступу до НАТО польська військова освіта зазнала суттєвої модернізації. Академії оновили навчальні плани відповідно до стандартів Альянсу, запровадили сучасні технології й методи підготовки. Зокрема, у Варшавській Військовій академії технологій (WAT) створено спеціалізовану Лабораторію візуалізації з 3D-стереоскопічним симулятором віртуальної реальності, а в Академії ВМС у Гдині поповнили технічну базу новими симуляторами підводної зброї, артилерійського озброєння, ідентифікації об'єктів та зв'язку. Такі центри симуляційного тренування дозволяють курсантам відпрацьовувати бойові дії у безпечному віртуальному середовищі та освоювати кіберзахист, а застосування елементів штучного інтелекту пришвидшує моделювання складних бойових ситуацій.

В усіх військових вишах Польщі діє дуальна модель освіти: військовий студент одночасно здобуває цивільну вищу освіту й професійні військові навички. Наприклад, у WAT військові курсанти після закінчення академії отримують і диплом магістра інженера, і офіцерське звання (підпоручника). Така система дозволяє фаховим військовим спеціалістам мати водночас і науковий ступінь, і готовність до служби в ЗС, що підвищує якість кадрового забезпечення армії.

Значна увага в Польщі приділяється міжнародній співпраці. Польські курсанти та викладачі регулярно беруть участь у програмах обміну та спільних навчаннях із військовими академіями НАТО. Так, згідно з офіційними даними, Академія ВМС Польщі практикує підготовку офіцерів для іноземних флотів і залучає до навчання провідних західних фахівців. Нещодавно у м. Бидгощ відкрито Українсько-НАТОвський центр JATEC, де проводяться спільні проєкти та обмін досвідом між Польщею, Альянсом і партнерами. Наприклад, програми JATEC спрямовані на обмін досвідом і "досягнення взаємосумісності зусиль" сил НАТО та партнерів, а також впровадження спільних технологій підготовки військових. Завдяки таким ініціативам польська система військової освіти постійно уніфікується з кращими світовими практиками і відповідає зростаючим вимогам до підготовки сучасного офіцерського корпусу.

Досвід Фінляндії

Фінляндія має розвинену систему загальної оборони, в основі якої – обов'язкова військова служба для чоловіків і добровільна для жінок. Щороку підготовку проходять близько 20 тис. призовників, які опановують базові навички оборони, після чого частина з них продовжує навчання на сержантських і офіцерських курсах або залишається у резерві. Така модель забезпечує високий рівень підготовки населення та створює основу для подальшої професійної освіти й розвитку кадрів у Збройних силах.

Офіцерська освіта проводиться в Національному університеті оборони у Гельсінкі та низці навчальних закладів на місцях. Для майбутніх офіцерів існує бакалаврат з військових наук (180 кредитів ECTS, три роки, присвоює звання лейтенанта) і магістратура (120 ECTS, два роки, присвоює звання старшого лейтенанта), в якій навчаються вже діючі фіксовані молодші офіцери. Така система поєднує академічну освіту із необхідними професійними курсами і дозволяє здобути військову посаду після здобуття диплому. Національний університет оборони також проводить програми для спеціалістів (наприклад, програма

“Executive Assistance” для цивільних), а також аспірантуру з військових наук для тих, хто хоче здобути наукову ступінь.

Крім університетської освіти, у ЗС Фінляндії існує система безперервної підготовки. Це курси підвищення кваліфікації для офіцерського та сержантського складу: офіцерські курси Генерального штабу, старших штабних офіцерів, розвитку функціональних областей (логістика, зв’язок тощо) та інші. Курсанти поглиблено опановують тактику, стратегію, лідерство і технології відповідно до стандартів НАТО. НСО (сержантські) курси розбудовані за чотириступеневою системою: крім початкового навчання, існують курси спеціалізації і підтримуючі програми, які проводяться протягом усього кар’єрного циклу NCO. Навчання “через дію” з досвідченими наставниками забезпечує практичні навички, а максимальні річні курси при необхідності доповнюють професійну майстерність військового спеціаліста.

Після завершення обов’язкової служби кожен військовий потрапляє до резерву, де залишається під мобілізаційним розподілом до 60 років (для старшин – до 65 років). Фінляндська модель передбачає систему підтримки та тренування резервістів. Крім офіційних військових зборів, активну роль відіграє Національна асоціація військової підготовки (МРК) – добровільна структура, що проводить навчання для широкого кола громадян. МПК організовує тисячі заходів на рік: тактичні курси, спецнавчання (підрозділ “Страйкер”, кілерокоптер), а також курси загальної оборонної готовності (такі як безпека на роботі, перша допомога тощо). МРК тісно співпрацює із ЗС, доповнюючи офіційну підготовку і тренування резерву. За даними 2023 року, МРК забезпечує десятки тисяч курсантів, і його роль як важливого партнера ЗС Фінляндії зросла після посилення викликів. Особливо після 2022 року значно збільшилася кількість добровольців на курси з питань безпеки та оборони, включно з жінками.

Фінське суспільство прагне визнання навичок, здобутих військовою службою. Військові навички, сертифіковані у ЗС, можуть визнаватися освітніми закладами як ECTS-бали чи залікові години, що полегшує їх використання у цивільній освіті. Міністерство оборони і освіти Фінляндії підтримують програми обміну знаннями між військовими та цивільними академіями. Програми “двійного диплома” дають можливість військовим фахівцям одночасно здобувати цивільні сертифікати (наприклад, інженерні чи медичні), водночас проходячи відповідні служби чи збори.

Соціальна адаптація військових також передбачає державну підтримку. Хоча в Фінляндії немає такої великої групи ветеранів бойових дій, як в деяких інших країнах, існують послуги підтримки: медичне та психологічне забезпечення (медична служба ЗС, програми реабілітації для інвалідів війни), а також можливості отримати переоблікову допомогу при пошуку цивільної роботи. Роботодавці заохочуються координувати зі ЗС “особисті призначення” своїх критичних працівників, які б лишалися на своїх посадах у разі кризи. Таким чином, військова служба та кар’єра в армії визнаються частинами життєвого шляху людини, тісно переплітаючись із її громадянською професією.

Загалом “загальна оборона” Фінляндії базується на принципах: все населення – спільний резерв; готовність має бути повсякденною; взаємодія зусиль цивільних і військових – системна; а від кожного очікується внесок за власними можливостями. Уповноважені органи (уряд, мери міст, підприємці) і громадянське суспільство регулярно спільно напрацьовують нормативи і вправи для дієвої взаємодії. Завдяки цьому Фінляндія сформувала високу “волю до захисту”: наприклад, за соцопитуваннями, понад 75 % громадян готові захищати країну при будь-яких обставинах, що підсилює ефективність загальної оборони як моделі.

Після вступу до НАТО у квітні 2023 року Фінляндія активно інтегрує свою військову освіту у структури Альянсу. По-перше, усі курси й тренінги в ЗС адаптовуються до стандартів НАТО. Державна асоціація МРК оновила свій навчальний календар, включивши низку курсів з основ НАТО, тактики та процедур Альянсу. Наприклад, запроваджено навчання з планування на основі процедур НАТО (курси APP-28), а також тренування з військової англійської та стандартних абревіатур Альянсу. Всі уроки проводяться відповідно до натівських підходів, щоб резервісти могли легко долучатися до багатонаціональних операцій під керівництвом НАТО.

На рівні професійних навчальних закладів Фінляндія вже мала потужні зв’язки з НАТО (через Партнерство “Партнерство заради миру” та діяльність FINCENT – Інтернаціонального центру ЗС Фінляндії з підготовки кадрів). Після приєднання цей зв’язок перетворюється на повноправну участь. Наприклад, FINCENT акредитований як центр підготовки НАТО (PTEC) з питань миротворчості й кризового менеджменту, і тепер його курси повністю розраховані на союзників: проводиться спільний обмін інструкторами, впроваджено калібрування програм за стандартами Alliance Education. Крім того, фінські офіцери починають масовіше проходити стажування у натівських навчальних закладах – від курсів у Штабному коледжі НАТО до Літніх школ ЄС та НАТО – що підвищує рівень сумісності.

Також Фінляндія бере участь у багатосторонніх ініціативах освіти та підготовки Альянсу. Збройні сили долучаються до “Програми вдосконалення військової освіти” (DEEP), спрямованої на модернізацію воєнних навчальних закладів. Національний університет оборони інтегрує у свої програми елементи натівської доктрини (зокрема у викладання тактики, кібербезпеки, протиракетної оборони тощо). Добровольчі та резервістські структури Фінляндії тепер можуть користуватися ресурсами НАТО: наприклад, на онлайн-платформах Альянсу доступні навчальні матеріали, відеолекції та симулятори.

Отже, вступ Фінляндії в НАТО означає, що її військово-освітня система поступово переходить на натівські стандарти. Це стосується як формальної академічної підготовки офіцерів і сержантів, так і курсів для резервістів та громадських активістів оборони. В результаті фінські військові стають повністю інтегрованими в освітній простір Альянсу: готуються до участі в спільних навчаннях, обмінюються досвідом з іноземними колегами та сприяють розповсюдженню натівських підходів у власних структурах. Це посилює обороноздатність країни за рахунок вирівнювання систем навчання та стандартів підготовки із країнами-членами НАТО.

Уроки для України

На основі розглянутих прикладів можна визначити практичні уроки, що становлять цінність для подальшої модернізації української системи підготовки військовослужбовців.

Україна може використати досвід США (ACCESS, Army COOL, JST) і Фінляндії (визнання військових навичок як академічних кредитів) для побудови системи дуальної освіти. Майбутні офіцери та сержанти повинні отримувати не лише військову, а й затребувану на ринку праці цивільну спеціальність, що полегшить їхню подальшу інтеграцію.

Слід створити мережу центрів освіти для військовослужбовців, де вони матимуть змогу отримати шкільний атестат, дипломи коледжів чи університетів, сертифікати професійної перепідготовки та консультації щодо кар’єрного зростання й підготовки до звільнення (за зразком американських Transition Assistance Program і GI Bill).

Українська система має перейняти фінську модель регулярних зборів для резервістів і додаткових курсів підвищення кваліфікації, а також використати практику США із програм стажувань для тих, хто завершує службу (SkillBridge).

Варто посилити впровадження симуляторів, тренажерів, дистанційних курсів та курсів лідерства, як це роблять США і Фінляндія. Стандарти НАТО повинні стати базою для усіх курсів як у військових закладах, так і в навчанні резервістів.

Фінська модель “Total Defence” показує, що ефективна оборона неможлива без широкого залучення громадянських структур та добровольців. Україні варто розвивати мережі добровільних оборонних організацій і запровадити курси базової оборонної підготовки для населення, що водночас підвищує мотивацію та підготовленість резерву.

Висновки

Порівняння досвіду США та Фінляндії демонструє, що сучасна військова освіта є не лише підготовкою до бойових завдань, а й частиною життєвого циклу військовослужбовця: від призову і формування базових навичок до безперервного розвитку, переходу до цивільної кар’єри й підтримки резерву.

Для України ключовим завданням є побудова цілісної системи професійного розвитку військових, яка поєднає академічну освіту, курси підвищення кваліфікації, цивільні сертифікати й індивідуальне консультування; забезпечить перепідготовку звільнених і

резервістів із регулярними зборами та можливістю професійного зростання; спиратиметься на технологічні тренажери та стандарти НАТО, інтегруючи Україну у спільний освітній простір Альянсу; залучить громадян до оборони через добровольчі та освітні програми, подібні до фінських.

Реалізація таких підходів дозволить Україні підвищити боєздатність армії, посилити кадровий потенціал, знизити соціальне навантаження під час демобілізації та швидше досягти сумісності з військами НАТО.

Хоменко Дмитро Володимирович,
ад'юнкт Національної академії Служби безпеки України
e-mail: ivan.stepanych@ukr.net

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ АНТИТЕРОРИСТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Процес формування сучасного співробітника Служби безпеки України вимагає глибоких знань методології аналізу ризиків та управління ними, як сучасного інструментарію управління безпекою, в якій враховуються впливи людського чинника, надійності системи, зовнішніх факторів небезпек на інтегральний рівень безпеки. В основі управління безпекою лежить системний підхід до виявлення джерел небезпеки і контролю чинників ризику на користь зведення до мінімуму людських жертв, матеріального збитку, а також фінансових, екологічних і соціальних втрат.

Розглядати злочинність саме як кримінальну загрозу, а діяльність правоохоронних органів та інших суб'єктів боротьби з тероризмом через призму спроможності державних інститутів щодо відвернення її проявів, допомагає сформувати принципово інші підходи до системи організації роботи правоохоронного сектору, зокрема в питаннях оперативно-розшукової і аналітичної діяльності. У такому випадку застосування проактивного підходу та реалізація превентивної функції в діяльності правоохоронних органів, що спрямована на мінімізацію ризиків, стає цілком реалістичним проектом.

Для того, щоб зрозуміти актуальність питання стосовно ризиків і загроз для безпеки, зокрема безпеки людини в умовах загрози тероризму, потрібно визначитися щодо цих понять. Так, якщо ризиком вважають потенційний негативний вплив на будь-яку цінність або певні характеристики цінності, можливий унаслідок реалізації в майбутньому певного процесу чи події, то загроза – це явище, чинник (сукупність чинників), що здатні реально створити умови чи стати причиною повної або часткової неможливості реалізації національних інтересів. Існує й ширше визначення загрози як соціального, природного чи техногенного явища з прогнозованими, але не контрольованими небажаними подіями. У свою чергу, безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави, а також довкілля в різних сферах життєдіяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Небезпека, за А. Б. Качинським, описується як ситуація, постійно присутня в навколишньому середовищі, що за певних умов може призвести до реалізації небажаної події, з якою пов'язана низка небезпек.

На думку Рижова І.М., можна виділити як пріоритетний традиційно-діалектичний підхід до розуміння причинності тероризму (за аналогами з кримінології) і, відповідно, до аналізу детермінант ризиків та загроз терористичного характеру. У ньому виділяються умови зовнішнього матеріального середовища, що впливає як на громадську свідомість у цілому, так і на конкретну людину, безпосередні або найближчі причини ризиків та загроз терористичного характеру, які зв'язуються з характеристиками конкретної особистості. У межах цього підходу вплив умов на причини і причин на поведінку є односпрямованим: умови, заломлюючись у свідомості людини, формують причини, які визначають скоєння конкретного вчинку. З урахуванням особливостей використання гібридних технологій формування сучасних соціальних кризових станів особливий інтерес становить підхід, який пояснює виникнення ризиків та загроз терористичного характеру зовнішнім провокативно-силовим або інформаційним впливом. Такий вплив розуміється не тільки як фізичне, а й соціально-психологічне явище в різних його варіантах.

Ключовим моментом впровадження ризик-орієнтованого підходу (далі – РОП) в Україні в питаннях протидії тероризму слід розглядати наступні передумови.

По-перше, прийняття Закону України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення", де у п.53 ч.1 ст.1 РОП – визначення (виявлення) оцінка (переоцінка) та розуміння ризиків легалізації (відмивання) доходів,

одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та/або фінансування розповсюдження зброї масового знищення, а також вжиття відповідних заходів щодо управління ризиками у спосіб та в обсязі, що забезпечують мінімізацію таких ризиків залежно від їх рівня. А також у п.3 ч.1 ст.3 застосування РОП під час проведення фінансового моніторингу та ст.7 у якій визначено застосування РОП.

По-друге, включення в Закон України “Про Бюро економічної безпеки України” 2021 р. де у п.7 ч.1 ст.2 визначено, що ризик-орієнтований підхід – виявлення, оцінювання та визначення ризиків вчинення кримінальних правопорушень у сфері економіки, а також вжиття відповідних заходів щодо управління ризиками у спосіб та в обсязі, що забезпечують мінімізацію таких ризиків залежно від їх рівня, а також у ст.12 розкрито застосування ризик-орієнтованого підходу у аналітичній діяльності, а також критерії ризику, що використовуються при застосуванні ризик-орієнтованого підходу, поділяються на критерії, пов’язані з правопорушником, характером та видом протиправної дії, галузевими особливостями системних кримінальних явищ, фінансовими втратами держави від оптимізації сплати податків тощо.

По-третє, видання Указу Президента України “Про запровадження національної системи стійкості”, лише посилило актуальність реалізації у правоохоронній практиці такого підходу.

В широку практику протидії тероризму принципи РОП ще не увійшли, хоча вони одержали визнання в розвинених країнах при вирішенні проблем забезпечення антитерористичної безпеки держави.

На нашу думку, метою застосування ризик-орієнтованого підходу у протидії тероризму є ідентифікація ризиків вчинення злочинів терористичної спрямованості та розроблення й здійснення за результатами їх оцінювання заходів щодо мінімізації та усунення таких ризиків.

Тому, ризик-орієнтовний підхід у протидії тероризму передбачає: виявлення, оцінювання та визначення ризиків вчинення злочинів терористичної спрямованості; вжиття заходів щодо управління ризиками; періодичну фіксацію результатів застосування ризик-орієнтованого підходу; підтримання в актуальному стані інформації щодо оцінки ризиків.

Соловей Дмитро Валерійович,
аспірант Державної наукової установи "Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України"
e-mail: royalsvd838@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ ОХОРОНИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Після скасування або припинення воєнного стану в України настане повоєнний час, який супроводжуватиметься новими викликами і загрозами національній безпеці, і потребуватиме модернізації підходів до їх попередження та нейтралізації.

У зв'язку з цим, суб'єктам сектору безпеки України слід здійснити детальний аналіз результатів діяльності, проведеної за період дії воєнного стану, визначити успішну практику, проблемні аспекти та недоліки, які виникли, шляхи їх подолання та усунення. Узагальнення та систематизація цих показників має відобразитися у новій парадигмі національної безпеки України у повоєнний період.

З огляду на наведене перед Управлінням державної охорони України (далі – УДО України) постане завдання системного перегляду своєї ролі та функцій у загальній архітектурі національної безпеки України, адаптації оперативно-службової діяльності до нових безпекових реалій.

Відповідно до Закону України "Про національну безпеку України", сектор безпеки і оборони – це система органів державної влади, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України, діяльність яких перебуває під демократичним цивільним контролем і відповідно до Конституції та законів України за функціональним призначенням спрямована на захист національних інтересів України від загроз, а також громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України.

Законом України "Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб" від 04.03.1998 № 160/98-ВР (далі – Закон № 160) визначено, що УДО України є державним правоохоронним органом спеціального призначення, підпорядкованим Президентові України та підконтрольним Верховній Раді України, на який покладено завдання зі здійснення державної охорони з метою забезпечення нормального функціонування органів державної влади України, безпеки посадових осіб та об'єктів, визначених цим Законом.

Закон № 160 прийнятий 04.03.1998 та набрав чинності 14.04.1998. При цьому, період діяльності УДО України та його окремих підрозділів як новоствореної державної структури, призначеної для здійснення державної охорони в незалежній Україні, а також унормування правового статусу цієї структури розпочався з 24.08.1991. Зокрема, Верховна Рада України своєю Постановою від 24.08.1991 № 1431-XII "Про військові формування на Україні" зобов'язала Уряд України приступити до створення Збройних Сил України, республіканської гвардії та підрозділу охорони Верховної Ради, Кабінету Міністрів і Національного банку України.

В подальшому, відповідно до Указу Президента України від 15.01.1992 № 40 "Про порядок забезпечення безпеки вищих посадових осіб України" створено Управління охорони вищих посадових осіб. Указом Президента України від 08.06.1992 № 334 Управління охорони вищих посадових осіб перейменовано в Управління державної охорони України.

До прийняття Закону № 160, діяльність підрозділів УДО України здійснювалася на основі Положення про Управління державної охорони України, затвердженого Указом Президента України від 17.08.1992 № 417.

Процес розвитку УДО України відбувається безперервно. Водночас, він не є таким активним та комплексним у порівнянні з іншими структурами безпекового сектору, що мають статус правоохоронних органів/правоохоронних органів спеціального призначення/органів

спеціального призначення з правоохоронними функціями. За час незалежності ці органи, на відміну від УДО України, зазнавали істотних змін щодо регламентації їх правового статусу, організаційно-структурних змін, розширення та конкретизації повноважень.

Так, Служба безпеки України, Національна поліція України, Національне антикорупційне бюро України, Державне бюро розслідувань та Бюро економічної безпеки України мають чітко визначений правовий статус. Закони детально визначають їхню роль у системі забезпечення національної безпеки України, розмежовують повноваження щодо здійснення ними досудового слідства, оперативно-розшукової та контррозвідувальної діяльності, та закріплюють за ними широкий спектр інших повноважень, необхідних для виконання правоохоронних функцій.

Однак такий рівень законодавчої деталізації поки що не повною мірою властивий для УДО України. Ключові аспекти його діяльності досі не отримали належної правової регламентації. На рівні закону не визначено значну кількість правових термінів і положень, які випливають із сутності здійснення державної охорони як способу забезпечення безпеки визначених осіб та об’єктів, а саме:

безпека осіб та об’єктів, щодо яких здійснюється державна охорона;

місця постійного та тимчасового перебування осіб, щодо яких здійснюється державна охорона;

охорона, охоронний захід, об’єкти охорони;

огляд, оперативно-технічний контроль, контроль на безпеку;

режим, режимна територія, спеціальний режим тощо.

Зазначені терміни зафіксовані у Порядку забезпечення безпеки посадових осіб, щодо яких здійснюється державна охорона у місцях постійного та тимчасового перебування, затвердженому наказом УДО України від 27.05.2011 № 210, зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 10.06.2011 за № 700/19438.

Юридична визначеність окремих важливих повноважень УДО України на рівні підзаконного нормативно-правового акту, а не на рівні закону створює певні непорозуміння з боку громадськості під час безпосереднього виконання військовослужбовцями УДО України своїх службових обов’язків, пов’язаних з тимчасовим обмеженням прав і свобод громадян.

Аналіз останніх нормативно-правових актів, якими затверджені стратегічні документи з діяльності суб’єктів сектору безпеки України, дає підстави стверджувати про те, що питанню значення та удосконалення діяльності УДО України приділяється недостатньо уваги. Особливо, враховуючи ризики безпеці осіб та об’єктів, щодо яких здійснюється державна охорона, що виникли внаслідок збройної агресії рф.

Зокрема, Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020, визначає низку поточних та прогнозованих загроз національній безпеці та національним інтересам України з урахуванням зовнішньополітичних та внутрішніх умов. До цих загроз слід віднести в тому числі загрози безпеці осіб та об’єктів, щодо яких здійснюється державна охорона. Згаданою стратегією передбачено, що пріоритетними завданнями правоохоронних, спеціальних, розвідувальних та інших державних органів відповідно до їх компетенції є:

активна та ефективна протидія розвідувально-підривній діяльності, спеціальним інформаційним операціям та кібератакам, російській та іншій підривній пропаганді;

запобігання, виявлення та припинення проявів сепаратизму, тероризму, екстремізму, припинення діяльності незаконних збройних формувань, політично мотивованого насильства та інших зазіхань на конституційний лад;

отримання повної і достовірної упереджувальної інформації про ситуацію в Україні та світі, протидія зовнішнім загрозам національній безпеці України, сприяння реалізації національних інтересів України.

Успішна реалізація вказаних завдань потребує змістовного перегляду спроможностей складових елементів сектору безпеки України діяти швидко, на упередження, на високому професійному рівні.

Щодо діяльності УДО України Стратегія національної безпеки України містить посилання про те, що держава удосконалить державну охорону органів державної влади і визначених законом посадових осіб. Інших положень щодо УДО України цей нормативний документ не містить. Разом з цим, за період дії зазначеної стратегії з 2020 року до теперішнього часу до законів, що регламентують діяльність УДО України, внесено незначну кількість змін, що стосуються розширення переліку посадових осіб України, представників інституцій іноземних держав та міжнародних організацій, щодо яких здійснюватиметься державна охорона, кадрів та загальної чисельності УДО України.

Очевидно, що загального посилання у зазначеній стратегії недостатньо для розвитку такого специфічного органу, як УДО України. Це створює стратегічний вакуум, який не можуть заповнити точкові зміни до законодавства. Саме тому виникає гостра необхідність у розробленні та схваленні окремої стратегії розвитку УДО України у повоєнний період. Такий документ має заповнити цю прогалину, чітко визначивши місію, пріоритети та модель функціонування УДО України в нових безпекових реаліях. Він стане дорожньою картою для послідовного реформування, кінцевою метою якого є ухвалення сучасного та повноцінного закону про цей орган.

Також слід звернути увагу на окремі повноваження УДО України, які й визначають його статус як державного правоохоронного органу через наявність у його структурі оперативного підрозділу, уповноваженого здійснювати оперативно-розшукову діяльність (далі – ОРД). До таких повноважень Закон № 160 відносить проведення у порядку, визначеному Законом України “Про оперативно-розшукову діяльність”, гласні та негласні оперативні заходи з метою запобігання посяганням на посадових осіб і членів їхніх сімей та об’єкти, щодо яких здійснюється державна охорона, виявлення і припинення таких посягань.

Специфіка діяльності УДО України як правоохоронного органу також окреслена у статті 15 Закону № 160, якою зафіксовані способи здійснення державної охорони. Зокрема, державна охорона здійснюється, в тому числі, шляхом пошуку і фіксації даних про протиправну діяльність окремих осіб або груп, яка загрожує нормальному функціонуванню органів державної влади України, життю чи здоров’ю, честі та гідності посадових осіб і членів їхніх сімей, для вжиття заходів щодо її припинення.

Виходячи із поняття і завдань ОРД, на оперативний підрозділ УДО України з метою забезпечення безпеки осіб та об’єктів, щодо яких здійснюється державна охорона, покладаються завдання із запобігання, виявлення, припинення та документування ознак готування до вчинення кримінальних правопорушень, передбачених статтею 112 (Посягання на життя державного
чи громадського діяча) Кримінального кодексу України, а також деяких інших суміжних кримінальних правопорушень, які можуть готуватися до вчинення або вчинятися за сукупністю, передбачених статтями 258 (Терористичний акт), 263 (Незаконне поводження зі зброєю, бойовими припасами або вибуховими речовинами), 341 (Захоплення державних або громадських будівель чи споруд) Кримінального кодексу України.

Вказана специфіка діяльності оперативного підрозділу УДО України потребує розширення його законних повноважень. Оскільки, відповідно до статті 41 Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК України) оперативний підрозділ УДО України не входить до переліку оперативних підрозділів, які уповноважені здійснювати слідчі (розшукові) дії та негласні слідчі (розшукові) дії в кримінальному провадженні за письмовим дорученням слідчого, дізнавача, прокурора. У зв’язку із цим оперативний підрозділ УДО України не має процесуального статусу сторони кримінального провадження, зареєстрованого за його оперативними матеріалами, і не має права на здійснення оперативного супроводу досудового розслідування.

Ця невизначеність породжує інші проблемні питання, що виникають під час проведення ОРД. Прикладом є відсутність чіткої конкретики щодо права працівника оперативного підрозділу УДО України затримувати особу, протиправні дії якої документуються шляхом здійснення ОРД, а також відсутність механізму передачі матеріалів ОРД для їх реалізації до

слідчого підрозділу
з недопущенням порушень відповідних процесуальних строків.

Зазначена прогалина потребує додаткового унормування на рівні визначення чіткої взаємодії оперативного підрозділу УДО України зі слідчими підрозділами відповідних правоохоронних органів згідно з їх підслідністю, оскільки чинним законодавством, а саме статтею 38 КПК України не передбачений слідчий підрозділ УДО України.

З урахуванням цього, логічною та нагальною є необхідність внесення відповідних змін до законодавства про оперативно-розшукову діяльність та кримінальне процесуальне законодавство в частині закріплення повноважень оперативного підрозділу УДО України, а також прийняття міжвідомчої інструкції (порядку) взаємодії оперативного підрозділу УДО України з партнерськими службами (Служба безпеки України, Національна поліція України, інші правоохоронні органи) на стадії документування, реалізації (використання) та передачі матеріалів ОРД до органів досудового розслідування вказаних партнерських служб для реєстрації кримінального провадження.

Крім цього, на УДО України покладені важливі функції щодо здійснення специфічних видів діяльності та завдань, які доповнюють розуміння значення УДО України як правоохоронного органу, а саме здійснення окремих контррозвідувальних заходів та визначення УДО України як суб’єкта, який безпосередньо здійснює боротьбу з тероризмом. Означені специфічні завдання формалізовані у відповідних законах.

Згідно із Законом України “Про контррозвідувальну діяльність”, контррозвідувальні заходи в інтересах забезпечення охорони державного кордону України, посадових осіб, стосовно яких здійснюється державна охорона, можуть проводити розвідувальні органи України, підрозділи забезпечення внутрішньої і власної безпеки Державної прикордонної служби України та Управління державної охорони України, яким законами України “Про оперативно-розшукову діяльність” та “Про розвідку” надано право здійснювати оперативно-розшукову чи розвідувальну діяльність.

Разом з цим, зазначений закон не встановив правового механізму здійснення контррозвідувальної діяльності, а також не конкретизував функції та повноваження УДО України як окремого державного органу у сфері контррозвідувальної діяльності. Зокрема, у статті 8 цього Закону не встановлено право УДО України заводити та вести контррозвідувальні справи, що юридично унеможливлює здійснення контррозвідувальної діяльності. Також, статтею 7 цього Закону України “Про контррозвідувальну діяльність” не визначені відповідні функції та повноваження УДО України в частині здійснення контррозвідувальних заходів.

Підсумовуючи викладене та враховуючи накопичену проблематику у діяльності УДО України, вважаємо що у повоєнний період необхідно буде якнайшвидше прийняти закон про УДО України в якому детально визначати його правовий статус (в тому числі як правоохоронного органу), місце в системі забезпечення національної безпеки України, його загальну структуру та чисельність, призначення, завдання, функції, повноваження у сфері здійснення державної охорони та виконання правоохоронних функцій, фінансові, матеріальні та соціальні гарантії військовослужбовців та працівників тощо. Це підвищить правосуб’єктність УДО України, дозволить йому ефективніше реагувати на сучасні загрози, чітко взаємодіяти з іншими силовими структурами та діяти на основі прозорих і зрозумілих суспільству правил.

Вавpічен Олексій Анатолійович,
старший викладач кафедри зв’язку та інформаційних систем факультету забезпечення оперативно-службової діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
e-mail: oavavrichen@gmail.com

Городиський Роман Олександрович,
старший викладач кафедри зв’язку та інформаційних систем факультету забезпечення оперативно-службової діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
e-mail: roman_gorodiskyi@ukr.net

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ Й НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ВІД СТАНДАРТІВ ISO/IEC 27000 ДО ГАРМОНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ПРАВА

Актуальність проблеми полягає у стрімкому розширенні сфер застосування інформаційно-комунікаційних систем (ІКС) та критичній залежності органів державної влади, безпекових структур, економіки й соціальної взаємодії від їх стійкого, безпечного та правомірного функціонування. Технологічні зміни відбуваються швидше, ніж оновлення регулювання, що породжує регуляторні прогалини, загрозу фрагментації підходів до безпеки та підвищені ризики для конфіденційності, цілісності й доступності інформаційних активів. За цих умов міжнародні стандарти – насамперед родини ISO/IEC 27000 – забезпечують уніфіковану методологію управління інформаційною безпекою й слугують опорою для гармонізації національних норм, особливо важливою в контексті європейської інтеграції України.

Метою дослідження є аналітичне узагальнення міжнародних стандартів, що регулюють менеджмент безпеки ІКС, аудит і впровадження практик контролю, та співвіднесення їх з українською нормативно-правовою базою з фокусом на виявленні колізій, прогалин і напрямів їх подолання. Об’єктом виступають суспільні відносини у сфері створення, експлуатації та контролю безпеки ІКС, предметом – стандарти ISO/IEC 27001, 27002, 27006, 27007, 27008, 27031 та релевантні закони України: “Про інформацію”, “Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах”, “Про захист персональних даних”, “Про електронні документи та електронний документообіг”, “Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги”, а також конституційні гарантії приватності.

Наукова новизна полягає у комплексній інтерпретації стандартів ISO/IEC 27000 як інструментальної основи не лише для побудови системи менеджменту інформаційної безпеки (СУІБ) на рівні організації, а й для поетапної уніфікації термінології, режимів обробки даних, аудиту відповідності та інцидент-менеджменту на рівні публічної політики. Запропоновано логіку нормативного “каркаса” для української системи безпеки ІКС, що передбачає узгоджене застосування вимог ISO/IEC 27001 до контексту організації та ризик-менеджменту, практичних контролів ISO/IEC 27002, процедур аудиту ISO/IEC 27007, критеріїв до органів сертифікації ISO/IEC 27006, методичних засад перевірки контролів ISO/IEC 27008 та готовності ІКТ до забезпечення безперервності ISO/IEC 27031.

Теоретико-методологічна основа спирається на ризик-орієнтований підхід, теорію регуляторної відповідності та моделі життєвого циклу систем менеджменту (PDCA), що дозволяє інтерпретувати вимоги стандартів як безперервний процес ітераційного вдосконалення політик, процедур, технічних і організаційних заходів. У межах роботи проаналізовано понятійний апарат ІКС на рівні українського законодавства, де присутні різноспрямовані дефініції “персональних даних”, “інформації про особу”, “конфіденційної інформації” та “інформації про особисте життя фізичної особи”, що зумовлює ризик неоднакового правозастосування. Уточнено, що для практики кібербезпеки визначальною стає

операціоналізація категоризації активів і даних, від якої залежать режими доступу, документування, криптографічний захист, реагування на інциденти та форензік-процедури.

Ключові результати охоплюють декілька взаємопов’язаних блоків. По-перше, запропоновано інтегровану рамку відповідності, у якій ISO/IEC 27001 виконує роль “нормативного ядра” для встановлення політик безпеки, визначення заінтересованих сторін і контексту, ідентифікації та оцінювання ризиків, визначення цілей безпеки та критеріїв результативності, тоді як ISO/IEC 27002 забезпечує каталог управлінських і технічних контролів для практичної імплементації. ISO/IEC 27007 задає методику аудиту СУІБ із фокусом на компетентності аудиторів, охопленні й доказовості, ISO/IEC 27006 визначає вимоги до органів сертифікації, що є критичним для довіри до висновків перевірок, а ISO/IEC TR 27008 конкретизує підходи до верифікації ефективності контролів. ISO/IEC 27031 віднесено до блоку технологічної готовності, який поєднує вимоги до безперервності (BCM/DRP) з оцінкою залежностей між сервісами, мережевою інфраструктурою, додатками і даними та сценарним тестуванням (table-top/technical drills).

По-друге, здійснено зіставлення цієї рамки із нормами українського права, унаслідок чого виявлено три типи розривів. Нормативно-термінологічний розрив проявляється у неузгодженості дефініцій і відсутності консолідованого глосарію, що ускладнює імплементацію єдиних режимів обробки даних і категоризації активів. Процедурний розрив стосується недостатньої деталізації інцидент-менеджменту, аудиту відповідності та управління ризиками в галузевих актах і підзаконних документах, що призводить до нерівномірної практики у різних відомствах і секторах. Інституційний розрив відбиває нестачу уніфікованих вимог до компетентності та акредитації органів оцінювання відповідності у сфері кібербезпеки, а також відсутність стандартизованих критеріїв до програм забезпечення безперервності на перетині публічних сервісів і критичної інфраструктури.

По-третє, сформульовано пропозиції для гармонізації. На законодавчому рівні доцільним є консолідація термінів у базових актах із посиланням на узгоджений глосарій (із врахуванням підходів ISO/IEC 27000) та приведення у відповідність режимів обробки персональних даних до європейської логіки правових підстав, мінімізації, пропорційності, підзвітності та оцінки впливу. На регуляторному рівні варто уніфікувати вимоги до створення СУІБ у державному секторі на основі ISO/IEC 27001 із визначенням обов’язкових мінімальних контролів, процедур оцінки ризиків і періодичності аудитів, а також запровадити єдині правила документування, зберігання логів і розслідування інцидентів. На інституційному рівні доцільним виглядає створення механізму акредитації органів сертифікації СУІБ відповідно до ISO/IEC 27006 із прозорими критеріями компетентності, а також розвиток центрів компетенцій для підготовки аудиторів за ISO/IEC 27007 і спеціалістів із тестування контролів за ISO/IEC 27008. На операційному рівні пропонується закріпити обов’язковість планів безперервності та відновлення (BCP/DRP) для визначених категорій органів державної влади й суб’єктів критичної інфраструктури із регулярним сценарним тестуванням згідно з ISO/IEC 27031 і відображенням міжвідомчих залежностей.

Практична значущість полягає в тому, що уніфікація вимог до СУІБ та аудиту знижує регуляторні витрати, скорочує час виведення нових сервісів у продуктивну експлуатацію, підвищує прозорість правозастосування та поліпшує взаємодію між державою, бізнесом і громадянами. Для сектору оборони та безпеки скоординоване застосування ISO/IEC 27001/27002/27031 підсилює стійкість систем управління, зв’язку й обміну даними в умовах гібридних загроз, забезпечуючи узгодженість криптографічних режимів, керування ідентичностями, сегментації мережі та операцій безперервності. Для органів державного управління гармонізовані політики спрощують обмін даними між відомствами, підтримують принцип “цифрової за замовчуванням” взаємодії з громадянами та знижують ризик витоків. Для економіки стандартизовані підходи до безпеки підвищують конкурентоспроможність компаній на міжнародних ринках, полегшуючи відповідність вимогам контрагентів і регуляторів.

Обговорення виявило, що ключовою перешкодою є не відсутність норм як таких, а фрагментарність реалізації: окремі інституції впроваджують елементи СУІБ і аудиту без

інтеграції у єдиний цикл PDCA, що позбавляє систему здатності до самооновлення. Крім того, поширеною проблемою залишається декларативність підходу до ризик-менеджменту, коли картування активів, процесів і загроз здійснюється формально й не підживлює ухвалення управлінських рішень, бюджетування контролів та пріоритизацію проєктів. Вирішення вбачається у нормативному закріпленні вимог до доказовості процесів оцінювання ризику, зв’язуванні результатів оцінки з метриками ефективності безпеки та вбудовуванні аудиту в управлінський цикл.

Висновки узагальнюють, що міжнародні стандарти родини ISO/IEC 27000 формують цілісний каркас для побудови СУІБ, аудиту, перевірки контролів і забезпечення безперервності, тоді як українська нормативно-правова база потребує подальшої гармонізації термінології, інституційної спроможності органів сертифікації, деталізації процедур інцидент-менеджменту та уніфікації вимог до документування і доказовості. Рекомендовано поетапний план зближення: узгодження глосарію; прийняття рамкового акту (або секторальних положень) щодо СУІБ для державного сектору; створення системи акредитації органів сертифікації; імплементація мінімальних обов’язкових контролів і процесів аудиту; інституціалізація програм безперервності із регулярним навчанням і тестуванням. Такий підхід забезпечує стійкість ІКС, підвищує довіру до державних і публічних сервісів, сприяє інтеграції України у європейський цифровий простір і мінімізує ризики для національної безпеки.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з операціоналізацією показників результативності СУІБ у публічному секторі; розробленням типових профілів контролів для різних класів інформаційних активів і сервісів; адаптацією методик оцінювання ризиків до умов воєнного стану та післявоєнної відбудови; а також із порівняльним аналізом відповідності між українськими нормами, стандартами ISO/IEC 27000, європейськими регламентами захисту даних та вимогами до кіберстійкості критичних послуг.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційні системи, система менеджменту інформаційної безпеки, ISO/IEC 27001, аудит безпеки, захист персональних даних, електронні довірчі послуги, інцидент-менеджмент, безперервність діяльності, гармонізація законодавства.

Деркач Олександр Петрович,
ад’юнкт Другого науково-методичного центру Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: merdreyax@gmail.com

ГІБРИДНІ ВПЛИВИ РФ У ЄВРОПІ ПІСЛЯ 2022 РОКУ: РОЛЬ АГЕНТІВ ВПЛИВУ НА ПРИКЛАДІ НІМЕЧЧИНИ

Після початку повномасштабної війни 2022 року російська федерація різко активізувала гібридні впливи проти європейських держав. Її стратегія виходить далеко за межі традиційної “м’якої сили” і дедалі більше нагадує інструменти гібридної війни – Кремль прагне послабити внутрішню стійкість західних суспільств, підірвати довіру до незалежної преси та чесних виборів і розколоти єдність ЄС та НАТО в питанні підтримки України.

Для досягнення цих цілей рф задіює весь арсенал засобів: вплив на політичні процеси (підтримка проросійських партій, втручання у вибори), економічний і енергетичний шантаж, ядерні погрози, а також інтенсивну діяльність спецслужб (шпигунство), кібернетичні атаки та диверсії проти критичної інфраструктури. Усе це – складові гібридної агресії рф проти Європи, яку в Кремлі розглядають як інструмент ослаблення Заходу та реваншу за геополітичні поразки. Власне повномасштабне вторгнення в Україну 2022 року стало найгострішим проявом цієї агресивної стратегії, а паралельно рф веде і приховану “тіньову” війну проти країн Європи, не переступаючи поріг відкритого воєнного конфлікту. Така багаторівнева війна поєднує військові дії з інформаційними, політичними та розвідувально-підривними операціями.

Ключову роль у російській гібридній стратегії відіграють так звані “агенти впливу”. Під цим поняттям розуміють широкий інструментарій – від кадрових співробітників спецслужб під прикриттям до завербованих осіб та організацій, які свідомо чи несвідомо просувають інтереси Кремля в європейських країнах. Масштаби цієї мережі вражають: за даними українського дослідження “Бактерії русского міра”, у 19 країнах Європи виявлено понад 2100 осіб, причетних до просування путінського впливу. Серед них – як місцеві політики, громадські діячі та медійники, так і громадяни рф, що проживають за кордоном. Вони відзначилися підтримкою агресивної політики Путіна, публічними закликами скасувати санкції чи проросійськими інформаційними кампаніями. У цю базу “агентів впливу” увійшли, зокрема, політики, які голосували за проросійські рішення, відверто виправдовували війну або лобіювали інтереси рф на Заході. Така “п’ята колона” охоплює представників різних сфер – від медіа й науки до бізнесу та навіть церковних кіл. Наприклад, культурно-дипломатична мережа “Россотрудничества” (офіси “Русского дома” у столицях Європи) фактично стала прикриттям для співробітників російської розвідки за кордоном. Співробітники цих “культурних центрів” часто є кадровими офіцерами Служби зовнішньої розвідки рф.

Через такі структури рф залучає до свого орбіти проросійських активістів і створює хаби, де перетинаються пропагандистські проєкти та місцеві лобісти Кремля. Крім того, росія намагається використовувати численну російськомовну діаспору (“співвітчизників”) у країнах Європи як інструмент впливу. Через організації “земляків”, мережу дружби міст чи різні товариства російська влада поширює наративи “русского міра” та мобілізує частину діаспори на акції в інтересах Кремля. Наприклад, координуються масові заходи на кшталт так званих “безсмертних полків”, псевдоісторичні конференції, мітинги чи петиції – усе це створює інформаційні приводи для просування проросійської позиції в публічному просторі. Таким чином, мережа впливу рф проникла в різні країни та сфери, і особливо потужною вона є в державах з великим населенням – зокрема, у Німеччині, Франції, Італії та Великій Британії, де зафіксовано найбільше таких “фігурантів”

Після вторгнення в Україну 2022 року європейські країни завдали відчутного удару по російській агентурі, масово висилаючи шпигунів під дипломатичним прикриттям. За повідомленням Служби зовнішньої розвідки України, з лютого 2022-го Європа викрила і видворила близько 700 російських розвідників, які діяли під прикриттям дипломатичних

установ. Лише Німеччина вислала щонайменше 65 осіб із персоналу посольства рф, причетних до шпигунської діяльності. Подібні “зачистки” відбулися по всьому континенту – наприклад, Болгарія оголосила персонами нон ґрата 82 співробітників російських диппредставництв, Польща – 58, Румунія – 52 тощо. У результаті цілі сегменти розвідувальної мережі Москви в Європі були фактично розгромлені. Однак Кремль швидко адаптувався до цих втрат і змінив тактику, активізувавши вербування місцевих мешканців європейських країн для разових підривних операцій. З осені 2022 року різко зросла кількість випадків, коли громадян країн ЄС затримували за шпигунство чи саботаж на користь Росії. Зокрема, станом на середину 2025-го у 12 державах Європи порушено 130 кримінальних справ щодо осіб, підозрюваних у роботі на російські спецслужби. Найбільше таких епізодів зафіксовано у Польщі (47 випадків), країнах Балтії (разом понад 39), а також в Німеччині – як мінімум 12 випадків шпигунства на користь рф з 2022 року. Це статистика, що свідчить про перехід рф до опори на мережу негласних агентів серед європейців.

Німеччина, як економічний і політичний центр ЄС, є однією з головних цілей російських спецслужб та агентів впливу. Після висилки дипломатів-шпигунів росіяни взялися за тактику вербування так званих “одноразових агентів” саме на території ФРН. Федеральне кримінальне управління Німеччини у 2025 році публічно попередило громадян про небезпеку стати маріонеткою російських спецслужб, неусвідомлено погодившись на разове завдання за гроші.

Вербувальники Кремля активно використовують соціальні мережі й інтернет-форуми для пошуку виконавців готових за невелику плату здійснити правопорушення – зібрати розвіддані, передати якусь інформацію, розповсюдити пропагандистські матеріали чи навіть вчинити акт саботажу. Такі агенти низького рівня, як відзначають у німецькій поліції, не мають спеціальної підготовки і часто навіть не знають, на кого саме вони працюють – їх використовують приховано, а після виконання місії просто “викидають”. Правоохоронці застерігають: учинки на кшталт умисних підпалів, диверсій на об’єктах інфраструктури чи шпигунства на користь іноземної держави є тяжкими злочинами, що караються у Німеччині багаторічним ув’язненням. Тим не менше, подібні інциденти почастішали. Німецькі спецслужби повідомляють про розслідування низки підозрілих випадків: підпали та пошкодження майна, несанкціоновані польоти дронів над військовими об’єктами і транспортними шляхами, загадкове фотографування стратегічних об’єктів тощо. Наприклад, за даними ЗМІ, лише за перший квартал 2025 року над важливими об’єктами в Німеччині було зафіксовано понад 536 прольотів безпілотників – ймовірно, з метою розвідки постачань західної зброї в Україну. Міністр оборони ФРН Борис Пісторіус визнав існування цієї проблеми і заявив, що протидія таким порушенням потребує додаткових зусиль. Одночасно в самій Німеччині викрито кілька резонансних шпигунських скандалів, що демонструють глибину проникнення російської агентури. Так, у грудні 2022 року було заарештовано співробітника німецької зовнішньої розвідки (Федеральної служби розвідки, BND), який передавав секретні дані Москві. Невдовзі затримали й його спільника – кур’єра, що перевозив отриману інформацію до Росії. Раніше, у листопаді 2022-го, до суду постав колишній офіцер резерву Бундесверу, який протягом кількох років передавав російській військовій розвідці (ГРУ) внутрішні дані про німецькі війська та контакти політиків. Його викрили і засудили, хоч і до відносно м’якого покарання, що свідчить про складність збору доказів у таких справах. У серпні 2023 року правоохоронці затримали чергового агента – цього разу чинного офіцера Бундесверу, який добровільно налагодив контакт із російським консульством і пропонував секретну інформацію в обмін на винагороду.

Факт того, що німецький військовослужбовець сам вийшов на російських розвідників, шокував суспільство і підкреслив агресивність вербувальної діяльності рф. Представники уряду ФРН прямо заявляють, що росія веде гібридну війну на території Німеччини та Європи, поєднуючи шпигунство, кібератаки, цілеспрямовану дезінформацію і навіть погрози фізичної розправи опонентам. За словами канцлера (станом на 2025 рік) Фрідріха Мерца, рф останнім часом розгорнула наступ з метою дестабілізації Європи, дедалі безсоромніше намагаючись розхитати ситуацію в Німеччині через акти диверсії та інші підривні дії. Він публічно

звинуватив російську владу у спробах інфільтрації навіть німецького політичного середовища – натякнувши, що серед німецьких ультраправих можуть бути особи, пов’язані з Кремлем.

Така заява пролунала не випадково: праворадикальна партія “Альтернатива для Німеччини” відома своєю проросійською риторикою, а окремі її діячі їздили в окупований Крим та контактували з російськими посадовцями. Хоча прямих доказів фінансування АдН Кремлем немає, контррозвідка ФРН пильно стежить за можливими зв’язками ультраправих та ультралівих радикалів з росіянами. З історії відомо, що російські спецслужби не гребують вербуванням агентури в політичних колах будь-якого ідеологічного спрямування – аби лише підважити проєвропейський консенсус. Аналогічно і в інших країнах Європи: і проросійські маргінали зліва, і крайні націоналісти часто стають об’єктами впливу та негласної підтримки з боку рф. Кремль фінансував ультраправі рухи в ЄС, користуючись посередниками і підставними фондами, намагався втручатися у вибори (як-от референдум щодо Brexit чи каталонський сепаратизм) і підкупав окремих західних політиків. Такий “політичний шпигунство” і підрив зсередини є дешевшим інструментом для Москви, ніж відкрита сила, і тому активно нею використовується.

Інформаційно-пропагандистський фронт – ще одна важлива площина діяльності російських агентів впливу. Після 24 лютого 2022 року пряма пропаганда рф в країнах ЄС зазнала удару (Євросоюз оперативно заборонив мовлення RT, Sputnik та інших державних медіа рф). У відповідь рф перейшла до більш витончених та прихованих методів інформаційної війни.

Кремль комбінує старі перевірені канали (телеканали на кшталт RT, мережу підконтрольних “аналітиків” і журналістів) із новітніми технологіями: сотні проксі-сайтів, що маскуються під незалежні регіональні ЗМІ, а також локалізовані Telegram-канали, армії ботів у соцмережах, фабрики тролів та навіть генератори фейкового контенту на основі штучного інтелекту.

У 2025 році фахівці зафіксували появу щонайменше 300 нових дезінформаційних сайтів, замаскованих під місцеві медіа у таких країнах як Німеччина, Франція, Норвегія, США та Канада. Ці ресурси, що мають російське коріння, наповнюються автоматично згенерованими “новинами” й цілеспрямовано поширюють прокремлівські меседжі в інфопросторі Заходу. Одночасно у Facebook, X (Twitter), TikTok з’являються тисячі фейкових обліковок, що через ботоферми масово ретранслюють потрібні наративи, створюючи ілюзію широкої суспільної підтримки проросійських поглядів. Наприклад, відносно нечисленні маргінальні групи євроскептиків чи антивакцинаторів за допомогою російських бот-мереж здатні “розганяти” свої тези до трендових тем, впливаючи на громадську думку. Такі операції дезінформації часто націлені на загострення соціальних конфліктів та розкол суспільства в країнах ЄС. Мета Кремля – не стільки переконати європейців у “правоті Росії”, скільки посіяти сумніви, страх і недовіру між громадянами та їхніми урядами.

Зокрема, російська пропагандистська машина прагне послабити підтримку України, розколоти європейців щодо санкцій та військової допомоги. Для цього Кремль запускає токсичні наративи на кшталт: “санкції шкодять самим європейцям більше, ніж Росії”, “допомога Україні провокує ескалацію”, “українські біженці несуть загрозу й тягар для Європи” тощо. Один із напрямів такої інформаційної атаки – дискредитація українських біженців у ЄС з метою зменшити співчуття до них і підірвати єдність у підтримці Києва.

Аналітики фіксують, що Кремль поширює через свої багаторівневі мережі фейки про українців за кордоном – нібито вони поводяться зухвало, скоюють злочини, живуть за чужий рахунок тощо. Ці вкиди тиражуються псевдоЗМІ, підхоплюються проросійськими активістами (агентами впливу) і розносяться соцмережами, що призводить до зростання напруги у приймаючих громадах. Небезпека в тому, що нагнітання негативу довкола українських переселенців може спровокувати суспільні конфлікти і вплинути на політику європейських урядів (наприклад, посилити позиції ультраправих антиімігрантських сил). Таким чином, інформаційна війна рф – це теж зброя масового ураження, хоч і прихована: вона б’є по умах і настроях, намагаючись змінити поведінку європейського суспільства в інтересах Кремля.

Варто зазначити, що росія не шкодує ресурсів на свою “машину впливу”. За оцінками, ще у 2019 році кремлівські державні ЗМІ отримували фінансування на рівні 1,3 млрд євро на рік, а після 2022-го ці бюджети лише зросли. У 2025 році сукупні витрати рф на інформаційні операції та пропаганду могли перевищувати 2,5 млрд євро, і щороку планується їх нарощувати. Окрім офіційних статей бюджету, існують і приховані канали – зокрема, пряме фінансування західних медіа та організацій через підставні фонди, офшори чи навіть під виглядом культурних проектів. Усе це дозволяє Кремлю підтримувати розгалужену інфраструктуру впливу по всій Європі, від каналів дезінформації – до мережі лояльних політиків.

Європейські держави, усвідомлюючи небезпеку, останніми роками активізували заходи протидії російським агентам впливу. Масові висилки шпигунів-“дипломатів” у 2022 році стали лише першим кроком. Надалі країни ЄС посилюють контррозвідувальну діяльність і координацію між собою. У Німеччині створено спеціальні міжвідомчі групи, що відстежують гібридні загрози – від кібератак до підривних акцій у суспільстві.

Запущено інформаційні кампанії для населення: правоохоронці через соціальну рекламу та ЗМІ пояснюють громадянам, як розпізнати спроби вербування онлайн і куди повідомляти про підозрілу активність. Уряд ФРН оголосив про розробку комплексного плану дій проти гібридної війни рф. Створена восени 2025 року Національна рада безпеки Німеччини пріоритетно розглядає питання захисту країни від ворожих впливів, включно з контрдиверсійними та контрпропагандистськими заходами. На рівні Євросоюзу діє East StratCom Task Force, що відслідковує і спростовує дезінформацію, ухвалено пакети санкцій проти російських пропагандистів. Важливим кроком стало законодавче обмеження діяльності російських державних медіа: з березня 2022 року в ЄС заборонено мовлення RT, Sputnik та їхніх дочірніх каналів, блокуються їхні сторінки в інтернеті. ’Хоча пропагандисти обходять ці заборони через дзеркальні сайти і VPN, аудиторія токсичного контенту була суттєво звужена. Сили безпеки європейських країн також уважніше придивляються до діяльності різноманітних “культурних центрів”, фондів і асоціацій, пов’язаних із Росією – за найменших ознак шпигунства їхніх співробітників висилають або притягують до відповідальності. Дедалі частіше порушуються кримінальні справи за фактом державної зради та нелегальної агентурної діяльності. Європейська влада почала усвідомлювати, що боротьба з дезінформацією та підривними акціями рф – це довготривала битва, яка вимагає прозорості медіавласності, контролю за іноземним фінансуванням політичних сил, незалежного фактчекінгу та цифрової грамотності населення. Лише системний і скоординований підхід здатний зменшити вразливість відкритих демократичних суспільств перед прихованим втручанням авторитарного режиму.

Таким чином, діяльність агентів впливу рф у Європі стала невід’ємною частиною сучасної гібридної війни, яку росія веде проти Заходу. Кремль використовує широкий спектр інструментів – від таємних агентів і корисливих союзників у політиці до інформаційних маніпуляцій і кібератак, щоб посіяти розбрат, страх і невпевненість у європейських суспільствах. Особливо помітною є активність російських впливових мереж у Німеччині, яка довгий час була для Москви пріоритетною ціллю завдяки своїй вагі в ЄС. Події після 2022 року показали, що легковажити цією загрозою не можна: російська агентура здатна завдати реальної шкоди безпеці, єдності та демократії європейських держав. Водночас реакція Європи свідчить про поступове прозріння – країни почали очищувати свої простори від кремлівської присутності, викривати шпигунів, закривати пропагандистські рупори. Але гібридна агресія триває. Як підкреслюють експерти, спростування дезінформації і нейтралізація агентів впливу має стати постійною складовою політики безпеки, а не разовою кампанією. Тільки наполегливість, співпраця та пильність дозволять демократичним суспільствам захиститися від підривної діяльності Росії. Європейським країнам важливо зберігати єдність і підтримувати Україну, адже успіх України у протистоянні кремлівській агресії зміцнить безпеку всієї Європи. Агресор випробовує міцність наших інститутів і цінностей, і відповіддю на це мають стати згуртованість, стійкість та рішучість перед лицем гібридних загроз.

Вербовенко Олександр Павлович,
заступник начальника Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України, кандидат наук з державного управління, полковник
e-mail: vop197007@gmail.com

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: ПРАВОВІ ЗАСАДИ, КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Система державного управління у сфері національної безпеки України зазнає глибоких трансформацій, спрямованих на зміцнення обороноздатності, розвиток кадрового потенціалу та посилення взаємодії між військовими структурами та суспільством. Одним із ключових напрямів таких реформ є удосконалення цивільно-військового співробітництва (далі – CIMIC), що відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії Збройних Сил України (далі – ЗСУ) з органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими інституціями та міжнародними партнерами.

Сучасні виклики – широкомасштабна збройна агресія рф проти України, гуманітарні кризи, зростання соціальної напруги та інформаційні загрози – вимагають від держави нових управлінських рішень, заснованих на принципах відкритості, партнерства та професійності. Саме цивільно-військове співробітництво виступає стратегічним механізмом інтеграції військової служби в суспільне життя, а державне управління у цій сфері має забезпечити нормативно-правову, кадрову та організаційну основу для його ефективного функціонування.

У нормативно-правовому полі України основні принципи та завдання цивільно-військового співробітництва визначено у Законі України № 4068-IX “Про внесення змін до деяких законів України у сфері національної безпеки і оборони щодо надання допомоги на догоспітальному етапі та здійснення цивільно-військового співробітництва” (2024), Законі України “Про Збройні Сили України” (2000), Законі України “Про оборону України” (2000), Законі України “Про основи національного спротиву” (2021), Доктрині “Цивільно-військове співробітництво”, затвердженою Головнокомандувачем Збройних Сил України (2025), Положенні про Генеральний штаб Збройних Сил України, затвердженим Указом Президента України від 30 січня 2019 року № 23/2019 та низці підзаконних актів. Вони визначають, що метою CIMIC є забезпечення ефективної взаємодії між військовими формуваннями та цивільними структурами у районах виконання завдань, підтримання довіри населення до Збройних Сил, а також участь у відновленні критичної інфраструктури та наданні гуманітарної допомоги.

На рівні державного управління створено Центральне управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України, яке координує діяльність підрозділів CIMIC, визначає методичні підходи, здійснює аналітичну роботу та взаємодіє з міжнародними партнерами, зокрема структурами НАТО. Цей напрям поступово інтегрується у загальну систему оборонного планування та кадрової політики Міністерства оборони України.

Важливою складовою ефективності цивільно-військового співробітництва є кадрова безпека, що передбачає добір, навчання, оцінювання та морально-психологічну підготовку персоналу, який залучається до виконання завдань CIMIC. Фахівці цього напряму мають не лише військову підготовку, а й високий рівень комунікативних, дипломатичних і управлінських компетентностей. Законодавче закріплення вимог до таких посад є необхідним для створення професійної школи цивільно-військового лідерства.

Сьогодні в Україні відчутним є брак єдиного професійного стандарту для фахівців цивільно-військового співробітництва, який би визначав компетентності, кваліфікаційні вимоги та систему оцінювання результатів діяльності. Державне управління у цій сфері має бути спрямоване на створення таких стандартів і їх інтеграцію у систему військової освіти, відповідно до досвіду країн НАТО.

Варто відзначити, що у державах-членах НАТО цивільно-військове співробітництво розглядається як частина національної безпекової політики. Так, у США, Канаді, Польщі та Нідерландах діяльність підрозділів CIMIC координується через спеціальні агентства при міністерствах оборони, а питання підготовки кадрів регулюються нормативно-затвердженими програмами професійного розвитку. В Україні ці підходи лише формуються, але вже активно реалізуються у межах спільних навчань та міжнародних програм.

Відповідно до стратегічних документів Міністерства оборони України, подальший розвиток цивільно-військового співробітництва має ґрунтуватися на трьох основних напрямах:

1. Удосконалення законодавства у сфері управління військовою службою та взаємодії з цивільними структурами.

2. Підвищення кадрової безпеки шляхом створення системи добору, підготовки і сертифікації фахівців з цивільно-військового співробітництва.

3. Інституційний розвиток – розширення мережі підрозділів CIMIC у регіонах, інтеграція їх діяльності у структуру військового управління.

Суттєвого вдосконалення потребує нормативно-правова база, яка має чітко визначати правовий статус, повноваження, обов’язки та гарантії соціального захисту фахівців цивільно-військового співробітництва. Це дозволить не лише стабілізувати кадровий склад, а й підвищити рівень довіри населення до діяльності Збройних Сил України.

У сфері державного управління доцільним є створення єдиного координуючого центру на рівні Міністерства оборони України, який забезпечуватиме узгодженість дій між різними відомствами – Міністерством внутрішніх справ України, Державною службою України з надзвичайних ситуацій, Міністерством розвитку громад та територій України тощо. Такий підхід дозволить сформувати цілісну систему реагування на виклики безпеки і гуманітарні кризи.

Особливу роль у забезпеченні кадрової безпеки відіграє впровадження програм професійної перепідготовки військовослужбовців, які завершують службу, з можливістю їх подальшої роботи у цивільних структурах, місцевому самоврядуванні або в неурядових організаціях. Цей механізм сприяє не лише адаптації ветеранів, а й зміцненню кадрового потенціалу державного сектору.

Варто підкреслити, що цивільно-військове співробітництво в сучасних умовах – це не лише гуманітарна діяльність, а й важливий елемент інформаційної політики держави, спрямований на зміцнення авторитету Збройних Сил України, протидію дезінформації та посилення морально-психологічної стійкості суспільства. Саме тому державне управління має приділяти увагу підготовці комунікаційних фахівців, здатних ефективно представляти позицію Збройних Сил України у публічному просторі.

Розбудова кадрової системи цивільно-військового співробітництва також має спиратися на принцип гендерної рівності та відкритості, що відповідає політиці НАТО щодо рівних можливостей для чоловіків і жінок у військовій службі. Участь жінок у діяльності CIMIC сприяє покращенню комунікації з цивільним населенням і підвищує ефективність гуманітарних операцій.

На законодавчому рівні на нашу думку, доцільним є розроблення Закону України “Про цивільно-військове співробітництво”, який би системно врегулював питання організації, фінансування, кадрового забезпечення та взаємодії державних і громадських структур у цій сфері. Прийняття такого закону стане логічним кроком у процесі наближення української системи безпеки до євроатлантичних стандартів.

Отже, можемо зробити наступні висновки:

1. Цивільно-військове співробітництво є невід’ємним елементом державного управління у сфері національної безпеки, що забезпечує комунікацію між Збройними Силами України та суспільством.

2. Підвищення ефективності діяльності CIMIC потребує оновлення нормативно-правової бази, розроблення професійних стандартів і впровадження системи оцінювання компетентностей фахівців.

3. Кадрова безпека має стати пріоритетом державної політики, оскільки від якості персоналу цивільно-військового співробітництва залежить рівень довіри до військової служби та стабільність у військовому середовищі.

4. Інтеграція досвіду НАТО та посилення міжвідомчої координації сприятимуть формуванню сучасної моделі управління, що відповідає принципам демократичного контролю та євроатлантичним стандартам.

5. Прийняття спеціального закону про цивільно-військове співробітництво дозволить систематизувати державну політику у цій сфері, підвищити її ефективність і забезпечити сталий розвиток кадрового потенціалу Збройних Сил України.

Беган Микита Павлович,
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету

Філіппова Вікторія,
доктор наук держ. упр., професор
e-mail: nikkitosbehappy@gmail.com

ВПЛИВ КРАЇН – ЧЛЕНІВ НАТО НА ВІЙСЬКОВІ ДІЇ В УКРАЇНІ

4 квітня 1949 року США, Канада, Великобританія, Франція, Італія, Бельгія, Нідерланди, Люксембург, Норвегія, Данія, Ісландія, Португалія підписали у Вашингтоні Північноатлантичний договір (через це його часто називають Вашингтонським договором) і таким чином утворили Організацію Північноатлантичного договору (NATO – North Atlantic Treaty Organisation), яку також називають Північноатлантичним альянсом. Кожна з держав приєдналась до нього добровільно після публічного обговорення і внутрішньої парламентської процедури. У 1952 році до НАТО ввійшли Греція і Туреччина, в 1955 – ФРН, у 1982 – Іспанія, в 1999 – Польща, Чехія та Угорщина, а в 2004 р. – Латвія, Литва, Естонія, Словенія, Болгарія, Румунія і Словаччина. На нинішній момент членами цієї організації є 26 держав Європи та Північної Америки.

Діяльність НАТО відповідає цілям та принципам Статуту ООН. Північноатлантичний договір було підписано відповідно до Статті 51 Статуту ООН, яка підтверджує невід'ємне право незалежних держав на індивідуальну або колективну оборону. НАТО – це міжурядова організація, у якій усі держави-члени повною мірою зберігають суверенність і незалежність. На сучасному етапі зусилля Альянсу спрямовані, передусім, на підтримку міжнародного миру й безпеки, протидію новим викликам і загрозам, гарантування стабільності й добробуту її країн-членів. Головним принципом діяльності Організації є загальне визнання суверенними державами необхідності співпрацювати на основі неподільності безпеки його членів. Альянс дає можливість досягти індивідуальних власних цілей в питаннях національної безпеки через колективні зусилля.

Нормативно-правову базу співробітництва України з НАТО складають ряд Законів України, Указів Президента України, Постанов Верховної Ради України, Постанов і Розпоряджень Кабінету Міністрів України, а також міжнародні угоди дво- та багатостороннього характеру.

Головною метою НАТО є захист свободи і безпеки всіх її членів політичними та військовими засобами відповідно до Статуту ООН. З самого початку існування Альянс працює над установленням справедливого і тривалого мирного порядку в Європі на засадах загальних демократичних цінностей, прав людини та верховенства права. Ця головна мета Альянсу наповнилась новим змістом по закінченні холодної війни, оскільки вперше у повоєнній історії Європи перспектива її досягнення стала реальністю.

Попри розповсюджене стереотипне уявлення про НАТО як військово-політичний блок, НАТО є, передусім, політичною організацією, що має у своєму розпорядженні необхідні військові можливості. І як будь-яка політична організація, вона приділяє значну увагу цивільним аспектам співробітництва як між державамичленами, так і з державами-партнерами, які залучаються до діяльності НАТО через програму Партнерство заради миру (ПЗМ) Ради Євроатлантичного партнерства (РЄАП).

Необхідність вступу України до НАТО як основний спосіб гарантування безпеки країни викристалізувалась після початку війни Росії в Україні у 2014 році. З того часу цю ідею стабільно підтримували приблизно 45-50% громадян. Напередодні повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року за членство України в Альянсі виступали 62% громадян, а вже за тиждень після початку повномасштабних воєнних дій рівень підтримки стрімко зріс до рекордних 76% (1 березня 2022 року).

Починаючи з 2014 року, на тлі незаконної анексії Криму Росією, співпрацю між Україною і НАТО у критично важливих галузях було активізовано. А відколи у лютому 2022 року Росія почала повномасштабне вторгнення в Україну, НАТО і держави–члени Альянсу забезпечують безпрецедентний рівень підтримки України.

Організація Північноатлантичного договору засуджує найбільш рішучим чином жорстку і неспровоковану загарбницьку війну росії проти України, як незалежної, демократичної, мирної держави, близького партнера Альянсу. Країни-члени Альянсу надають всебічну підтримку та допомогу Україні як країні, яка є партнером НАТО із розширеними можливостями, та спираючись на статтю 51 Статуту ООН, згідно з яким країна, яка зазнала нападу, має право на самооборону.

Міністри закордонних справ держав НАТО після вторгнення росії в Крим значно посили свою підтримку Україні. Започатковано низку ініціатив та розширено існуючі проєкти співробітництва між Україною та Альянсом, які мали на меті збільшити рівень підтримки України з боку Альянсу для зміцнення обороздатності та стійкості України.

Після початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року співробітництво між Україною та Організацією Північноатлантичного договору вийшло на новий рівень. Сподівання росії позбавити Україну незалежності або, принаймні, змусити Україну відмовитися від курсу інтеграції в євроатлантичні структури і, як в наслідок, похитнути європейську єдність та безпеку на європейському континенті, обернулися ще більшим зближенням України та НАТО над розумінням безальтернативності євроатлантичного курсу України. Після початку російської збройної агресії країни-члени НАТО одностайно висловили підтримку суверенітету і територіальної цілісності України, рішуче осудили дії російської федерації та дали високу оцінку діям української влади під час кризових ситуацій. Зокрема, українська влада ухвалила рішення про цілковите зупинення військово-технічного співробітництва з росією, відмовилася від позаблокового статусу та юридично закріпила свій намір вступити до ЄС і НАТО.

Організація Північноатлантичного договору як військово-політичний альянс держав Північної Америки та Європи значною мірою відреагувала на повномасштабну збройну агресію російської федерації проти України. Лідерство Сполучених Штатів Америки в Альянсі засвідчило значну ефективність мобілізаційних зусиль, зокрема в питанні надання військової допомоги Україні. Загалом, відповідь НАТО на російське вторгнення є балансуванням між наданням військової підтримки Україні та невтягненням НАТО у прямий військовий конфлікт з Росією. Після повномасштабного вторгнення було здійснено перегляд Комплексного пакету допомоги Україні, який включає надання коротко-, середньо- та довгострокової підтримки Українській державі, у тому числі перехід від озброєння радянських часів до сучасних зразків та покращення взаємосумісності української армії до стандартів НАТО, а також схвалено надання оборонної та гуманітарної допомоги. Зокрема, НАТО стала платформою для проведення дискусій та просування нового формату надання оборонної підтримки Україні через утворення Контактної групи під керівництвом США, так званого формату "Рамштайн".

Важливо відзначити співпрацю України з Альянсом у протидії гібридним загрозам, оскільки росія потужно використовує пропаганду та дезінформацію в контексті військової агресії для поширення власних наративів і для підриву демократичних цінностей Заходу, намагаючись звинуватити Україну, НАТО та західні країни загалом у наростанні напруження.

Країни НАТО значно посилили двосторонню підтримку і постачають ще більше озброєння і техніки. Члени НАТО також забезпечують значну фінансову підтримку і гуманітарну допомогу, зокрема розміщуючи українських біженців в усіх державах-членах Альянсу. Країни НАТО активізувались і вирішили надалі надавати допомогу Україні стільки, скільки буде потрібно для забезпечення її перемоги. Зараз підрозділи та військові фахівці здійснюють підготовку в профільних навчальних центрах та військово-навчальних закладах, а також виконують окремі бойові задачі із залученням іноземних інструкторів у рамках професійної військової підготовки.

Кремль дроновими провокаціями перевіряє реакцію Європи та хоче послабити допомогу Києву. Російський диктатор Володимир Путін планує відкрити новий напрямок бойових дій ще до завершення війни в Україні. Росія перевіряє здатність Європи до захисту. Так, він вже побачив, що європейські країни не можуть захистити небо від російських безпілотників − це продемонстрував випадок з провокацією проти Польщі, коли долетіло 19 російських дронів, а збили всього чотири. Це означає, що ми в війні, а країни Європи не в війні. Станом на вересень 2025 року подібні провокаційні вторгнення дронів вже були в Норвегії, Данії, Швеції, Румунії, балтійські країни. Росія сподівається зменшити підтримку України, особливо напередодні зими, в момент, коли багато країн готові передавати системи протиповітряної оборони.

Висновки. Російська агресія проти України у 2022 році стала серйозним викликом для європейської безпеки і викликала низку правових та інституційних змін у країнах Європи. Це вторгнення значно трансформували правові та інституційні структури, в яких розвивається безпека та оборона на континенті. Росія не готова до фізичної війни з НАТО, але вдається до гібридних провокацій, перетинаючи повітряний простір країн-членів. Під час таких провокацій Китай може вплинути на Росію, як це було після інциденту з польським кордоном, що призвело до втрат у китайському експорті через перекриття кордону з Білоруссю. Саме тому Європі зараз потрібні знання, якими володіє Україна: її мобільні вогневі групи, оператори дронів-перехоплювачів, досвід Повітряних сил та інше.

Колдашов Артур,
доктор філософії в галузі права, викладач кафедри права Національної безпеки та правової роботи Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Купріянова Анастасія Олександрівна,
курсант 3 навчальної групи 2 навчального курсу Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
e-mail: kuprianovanastik@gmail.com

ПРОФЕСІЙНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПРАВНИКА ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ У ПІДРОЗДІЛАХ ЮРИДИЧНОЇ СЛУЖБИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України № 80 від 30 березня 2021 року передбачає що юридична служба складається з юридичного підрозділу, який здійснює правове забезпечення діяльності Головнокомандувача Збройних Сил України, Генерального штабу Збройних Сил України, юридичних служб, відділів, відділень, груп, помічників командувачів, командирів, начальників з правової роботи (юрисконсультів, працівників юридичного фаху, які займають посади юридичної служби) органів військового управління, військових частин, військових навчальних закладів (військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти), установ та організацій Збройних Сил України, а також юридичних посад у складі національних контингентів та національного персоналу, юридичних підрозділів оперативного (оперативно-тактичного) угруповання військ (сил) в об’єднаній операції на час її проведення. Діяльність офіцерів юридичної служби базується на положеннях Закону України “Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України”, Закону України “Про Збройні Сили України” та наказу Головнокомандувача Збройних Сил України № 80 від 30 березня 2021 року, який встановлює основні принципи їх роботи, основним завданням юридичної служби є координація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства, нормативно-правових та інших актів у Збройних Силах України, військовослужбовцями та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних (посадових) обов’язків, а також представлення інтересів військових частин у судах та інших юрисдикційних органах.

Основними напрямками реалізації завдань юридичної служби є:

правове забезпечення військових частин − це діяльність юридичних служб по правовому супроводженню діяльності військової частини;

правове забезпечення бойових дій- комплекс заходів юридичного супроводу військової частини, які спрямовані на ефективне виконання визначених завдань військами (силами), котрі залучені до бойових дій із дотриманням вимог міжнародного та національного законодавства;

самопредставництво, представництво інтересів військових частин у судах та інших юрисдикційних органах;

здійснення у межах компетенції заходів, направлених на нормативно-правове врегулювання суспільних відносин у сфері оборони, а також адаптації законодавства України у сфері оборони та інших документів до стандартів і принципів, які прийняті в державах − членах НАТО;

організація підготовки з вивчення та дотримання норм і приписів міжнародного гуманітарного права, права збройних конфліктів, правил застосування сили.

Окрім цього, офіцери юридичної служби активно залучені до реалізації у повному обсязі положень Закону України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”, забезпечуючи дотримання прав і соціальних гарантій військовослужбовців, надаючи допомогу у вирішенні правових спорів і відстоюючи законні інтереси особового складу військової частини.

Офіцери юридичної служби зосереджують особливу увагу на дотриманні вимог законодавства, що регулює питання військової дисципліни, субординаційні відносини між військовослужбовцями та порядок виконання ними своїх службових обов’язків. Офіцери юридичної служби у мирний і воєнний час відповідають за організацію і стан правової роботи у військовій частині. Під час збройного конфлікту офіцер юридичної служби виконує обов’язки юридичного радника відіграючи роль своєрідного “запобіжника”, аналізуючи законність наказів і управлінських рішень командира військової частини. Адже будь-які порушення законодавства, недотримання норм міжнародного гуманітарного права, правил застосування сили можуть спричинити серйозні негативні наслідки як для командного складу військової частини, так і для держави в цілому (на міжнародному рівні).

Подвійний характер діяльності офіцерів юридичної служби визначає унікальні особливості їхньої служби. Вони поєднують виконання обов’язків військовослужбовців відповідно до вимог Закону України “Про Збройні Сили України” із функціями правових експертів, які мають забезпечити юридичну обґрунтованість управлінських рішень командування військової частини.

Офіцери юридичної служби відповідно до покладених на них завдань: беруть участь у межах компетенції в забезпеченні реалізації державної правової політики у сфері оборони, правильного застосування законодавства у Збройних Силах України, розробляють нормативно-правові акти, беруть участь у розробленні та в межах компетенції надають пропозиції до проектів нормативно-правових актів, внесення їх в установленому порядку до державного органу (посадової особи), уповноваженого приймати такі акти, в межах компетенції, спільно з відповідними структурними підрозділами військових частин здійснюють заходи щодо приведення нормативно-правових та інших актів (документів) у відповідність із законодавством і міжнародними договорами України, перевіряють на відповідність законодавству і міжнародним договорам України проекти наказів, інших документів правового характеру. Завдяки цим функціям офіцери юридичної служби стають ключовою фігурою при взаємодії між правовою системою держави та практикою управління (командування) у військовими підрозділами.

Офіцери юридичної служби в межах своєї компетенції виконують завдання, спрямовані на забезпечення соціальних і правових гарантій для військовослужбовців. Щоденна службова діяльність офіцера юридичної служби передбачає участь в реалізації військовою частиною положень Закону України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”, контроль за дотриманням командуванням військової частини прав людини в умовах мирного часу та правового режиму воєнного стану (особливого періоду), а також участь у формуванні дисциплінарної практики. Завдяки цьому офіцери юридичної служби відіграють роль не лише радників для командування, але й гарантією захисту від потенційних порушень законності командуванням військової частини, гармонійно поєднуючи вимоги що до дотримання військовослужбовцями військової дисципліни із нормами професійної правничої етики.

У під час проходження служби у підрозділах юридичної служби Збройних Сил України офіцери юридичної служби несуть професійну відповідальність, яка охоплює кілька ключових напрямів:

– дотримання законності та принципу верховенства права, що передбачає перевірку на відповідність законодавству і міжнародним договорам України проекти наказів, інших документів правового характеру;

– забезпечення правової визначеності у діяльності командування військової частини, яке охоплює здійснення правого забезпечення господарської діяльності військової частини, участь у підготовці, укладенні та здійсненні контролю за виконанням господарських договорів, організація претензійної роботи, підготовка позовів та скарг до суду;

– надання висновків щодо законності списання матеріальних цінностей та правова оцінка фактам нестач, крадіжок, псування військового майна, підготовка матеріалів про відшкодування за рахунок винних осіб завданих державі матеріальних збитків, надання правової допомоги при проведенні розслідувань за цими фактами;

– надання правової допомоги службовим особам військової частини в дотриманні законодавства з питань соціального і правового захисту військовослужбовців, членів їхніх сімей та працівників військової частини.

– запобігання зловживанню службовими особами військової частини своїм службовим становищем та упередженому ставленню при вирішенні питань правового забезпечення діяльності військової частини, відповідно до норм професійної етики юриста і положень чинного законодавства;

– професійна відповідальність правника вимагає дотримання високих стандартів професійної честі правника у поєднанні з вимогами дотримання військової дисципліни, включаючи неупередженість, об’єктивність і необхідність збереження державної таємниці;

– виконання просвітницької функції шляхом підвищення правової обізнаності особового складу, формування правової культури і зростання рівня правосвідомості у військовому середовищі.

Офіцер юридичної служби несе дисциплінарну відповідальність за невиконання або неналежне виконання службових обов’язків офіцером юридичної служби, адміністративну відповідальність у випадках недбалого ставлення до військової служби за статтею 172-15 Кодексу України про адміністративні правопорушення, офіцер юридичної служби несе матеріальну відповідальність за завдану шкоду через неправомірні дії або недбалість під час виконання службових обов’язків, офіцер юридичної служби несе кримінальну відповідальність у випадку вчинення суспільно небезпечного діяння, яке містить склад кримінального правопорушення, передбаченого Кримінальним кодексом України.

Офіцер юридичної служби несе службу в особливих умовах, які поєднують необхідність дотримання правового балансу між сприяти правовими засобами зміцненню військової і трудової дисципліни серед військовослужбовців та працівників Збройних Сил України та дотримання законодавства з питань соціального і правового захисту військовослужбовців, членів їх сімей та працівників Збройних Сил України.

Офіцер юридичної служби несе відповідальність за належну організацію правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне додержання вимог законодавства у військовій частині, надання командуванню пропозиції та консультації щодо вирішення питань правового забезпечення діяльності військової частини та зобов’язаний дотримуватися етичних стандартів професії, таких як об’єктивність, неупередженість і забезпечення конфіденційності службової інформації. Недотримання цих професійних стандартів залежно від конкретних наслідків дій або бездіяльності офіцера юридичної служби може призвести до накладення на офіцера юридичної служби дисциплінарного стягнення, притягнення офіцера юридичної служби до адміністративної, матеріальної або кримінальної відповідальності.

Крім того, офіцер юридичної служби несе ширшу юридичну відповідальність за ухвалені ним рішення порівняно з цивільними юристами. Помилки офіцера юридичної служби можуть впливати не лише на права окремих військовослужбовців, але і на загальну бойову готовність підрозділу та ефективність виконання ними завдань із оборони держави.

Професійна відповідальність офіцера юридичної служби в Збройних Силах України є багатогранною категорією, яка інтегрує в собі правовий, етичний та військовий аспекти, формуючи специфіку діяльності офіцера юридичної служби. Вона включає не лише суворе дотримання законодавства та стандартів правничої професії, але й виконання вимог військової дисципліни та статутів Збройних Сил України.

В умовах правового режиму воєнного стану роль офіцерів юридичної служби стає особливо важливою, оскільки вони надають правову допомогу службовим особам військової частини в дотриманні законодавства з питань соціального і правового захисту військовослужбовців, членів їх сімей та працівників Збройних Сил України, організовують та проводять заходи з правової підготовки та беруть участь у правовому вихованні особового складу військової частини, правовому інформуванні особового складу військової частини, надають консультації з питань, пов’язаних із діяльністю військової частини, протидіють зловживанням з боку службових осіб військової частини, тим самим підтримуючи довіру суспільства до Збройних Сил України. Саме високий професійний рівень офіцерів юридичної

служби гарантує ефективне функціонування військової частини в межах правового поля та сприяє зміцненню обороноздатності держави через зміцнення військової і трудової дисципліни серед військовослужбовців та працівників Збройних Сил України.

Панько Володимир Миколайович,
ад’юнкт кафедри операційного права навчально-наукового інституту воєнної історії, права та соціальних наук Національного університету оборони України, полковник юстиції
e-mail: vova_po@ukr.net

КОДИФІКАЦІЯ ВІЙСЬКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ З УРАХУАННЯМ ДОСВІДУ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО (ІТАЛІЙСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ, РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА)

Починаючи з 24 серпня 1991 року Україна впевнено крокує непростим, тернистим шляхом становлення національної держави в умовах відбиття збройної агресії сусідньої країни, поєднуючи цей захист з одночасним формуванням і розвитком сучасної складної, комплексної національної системи законодавства, яка кристалізується у формі значної кількості кодифікованих актів.

Сучасний історичний період формування інституційних правових основ української держави супроводжується багатогранним розвитком, трансформацією і генезою системи національного законодавства України. Вона охоплює правове регулювання фундаментальних питань діяльності органів державної влади з питань реалізації охоронної функції держави, до якої належать: організація національної оборони країни, забезпечення національної (воєнної) безпеки, правового регулювання діяльності Міністерства оборони України, всебічної життєдіяльності Збройних Сил України, інших складових сил оборони, функціонування оборонно-промислового комплексу, правового статусу військовослужбовців (працівників) Збройних Сил України, їх юридичної відповідальності та інші важливі питання.

У нормотворчій діяльності уповноважених суб’єктів кодифікаційної діяльності варто відзначити загальну тенденцію щодо подальшого інтенсивного розвитку кодифікації законодавства України, розширення спектру і предмету правового регулювання з урахуванням процесів євроатлантичної інтеграції України у євроатлантичний правовий простір. Зокрема, станом на 15.09.2025 в Україні прийнято 24 кодекси, предметом правового регулювання яких є широкий і багатоманітний спектр суспільних правовідносини у різних галузях законодавства. Кодифікація є найдосконалішою формою систематизації законодавства. Варто відзначити на існуванні різних підходів науковців до визначення змісту поняття кодифікації як певного різновиду юридичної діяльності.

Військове законодавство України є невід’ємною, складовою частиною національного законодавства України, яке за важливістю предмета регулювання займає фундаментальне місце з питань забезпечення обороноздатності держави у загальній системі законодавства України, взаємодіючі з іншими галузями законодавства, доповнюючи їх. Разом з тим, норми військового законодавства України за основними правовими інститутами в більшості випадків залишаються не систематизованим в єдиному правовому акті.

Останні дослідження переконливо засвідчили про збільшення загальної кількості прийнятих нормативно-правових актів військового законодавства України, яке станом на 10.09.2025 вже складається з більше 1985 нормативно-правових актів, серед яких понад 70 законів України. Існування значної кількості правових актів не свідчить про належний рівень досконалості і повноти правового врегулювання. Навпаки, це свідчить про його недосконаліть, оскільки мають місце непоодинокі випадки неузгодження правових норм, одночасного їх дублювання у декількох актах, включення до законодавчих актів норм, які мають бути врегульовані підзаконними нормативно-правовими актами; унормування актами уряду правовідносин, які мають бути врегульовані на рівні законів.

В Україні на превеликий жаль продовжують зберігатися нормотворчі традиції радянських часів щодо побудови системи військового законодавства України, які після певної трансформації і видозміни створили основу військового законодавства України у вигляді 4 кодифікаційних актів, які були затверджені на законодавчому рівні (Статути гарнізонної та вартової служб, внутрішньої служби, дисциплінарний та стройовий статути ЗСУ). У багатьох

випадках їх норми розраховані на умови дії мирного часу, регулюють окремі групи військових правовідносин. Досвід правозастосування цих норм в умовах збройної агресії засвідчив потребу у пошуку альтернативних сучасних шляхів кодифікації військового законодавства. У зв’язку з цим пріоритетним залишається завдання Президента України, визначене в Указі Президента № 837/2019 “Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави”, щодо необхідності підготовки пропозицій з питань кодифікації законодавства у сфері оборони.

На мою думку під кодифікацією військового законодавства України слід розуміти спосіб систематизації законодавства, який полягає у змістовній трансформації, переробці, взаємоузгодженні і об’єднанні в єдиному кодифікованому акті певної групи нормативних приписів, пов’язаних спільним предметом правового регулювання з питань: організації оборони держави, воєнної безпеки; забезпечення всебічної діяльності і реалізації повноважень Верховного Головнокомандувача Збройних Сил, Головнокомандувача Збройних Сил, Міністерства оборони, Збройних Сил України (Генерального штабу, видів, родів військ Збройних Сил, інших органів військового управління, військових частин, установ, організацій), інших військових формувань, оборонно-промислового комплексу (державних підприємств), інших складових сектору безпеки і оборони, які виконують або залучені до виконання завдань по забезпечення належного рівня обороноздатності, захисту суверенітету, територіальної цілісності і недоторканості української держави; визначення правового статусу військовослужбовців Збройних Сил, працівників (державних службовців) Збройних Сил, їх всебічного забезпечення, реалізації ними повноважень, порядку проходження ними військової служби (державної служби); юридичного механізму і особливостей юридичної відповідальності (дисциплінарної, матеріальної (цивільної), адміністративної, кримінальної) військовослужбовців, працівників (державних службовців) Збройних Сил за вчинення правопорушень, пов’язаних з виконанням ними функціональних (службових) обов’язків, а також інших правовідносин, які пов’язані з виконанням військовослужбовцями покладених на них функцій і завдань. Таке впорядкування нормативних приписів у складі нормативних актів слід супроводжувати з їх змістовною переробкою шляхом визнанням такими, що втратили чинність, одних і одночасними прийняттям нових.

Для України корисним і цікавим є досвід таких провідних європейських країн як Італійська Республіка, Республіка Польща, Франція та інших країн, які є членами Північноатлантичного договору і успішно завершили нормотворчий процес кодифікації національного військового законодавства.

Кодифікація військового законодавства Республіки Польщі тривала понад 20 років (з 1999 р. по 2022 р.) і завершилась прийняттям 11.03.2022 Сеймом Закону Польщі “Про захист Вітчизни”. У зв’язку з прийняттям цього акту, який набрав чинності 23.04.2022: визнано такими, що втратили чинність 14 законів Республіки Польща, який приймались у період з 21.04.1966 по 09.10.2009; внесено зміни до 79 законів, які були прийняті у період з 23.06.1973 по 02.12.2021. Структурно Закон Республіки Польщі про захист Вітчизни від 11.03.2022 складається з 26 розділів, до яких включено 824 статей.

Проведена у Республіці Польщі кодифікація військового законодавства за кількістю включених правових норм (824 статей), за змістовним наповненням, є більшою ніж кодифікація військового законодавства України, але значно меншою від комплексної кодифікації військового законодавства у Італійській Республіці, яку було проведено шляхом прийняття Військового кодексу Італійської Республіки від 15.03.2010 (Codice dell’ordinamento militare). Цей Кодекс складається з 9 книг, до яких включено 2272 статей. Кожна книга кодифікованого акту складається з таких структурних елементів як: розділи (titolo), глави (capo), секції (sezione), окремі секції мають частини (parte), статті (articoli). Кожна стаття складається з параграфів (comma), абзаців (lettere).

Прийняття Військового кодексу Італійської Республіки дозволило:

здійснити перегляд значного масиву актів військового законодавства Італії, які були прийняті продовж 125 років (з 1885 р. по 2010 р.). У зв’язку із набранням чинності цим актом: втратили чинність 1085 основних (первинних положень) законодавчих актів військового

законодавства Італії; допущено пряме скасування 394 підзаконних актів. При цьому, окремі акти проголошені такими, що залишаються чинними, серед них 36 законодавчих актів, виданих з 1922 р. по 1995 р., 12 підзаконних актів, виданих з 1938 р. по 2006 р.;

вирішити низку проблемних питань, врегулювати широкий спектр взаємопов’язаних між собою військових правовідносин, які стосуються одного і того предмету правового регулювання. Серед завдань, які потребували вирішення у зв’язку з прийняттям кодифікованого акту, провідне місце займає включення до нього норм, які комплексно регулюють проведення реформи італійських збройних силах на наступні 20 роки (з жовтня 2010 по грудень 2030), а саме визначено: чисельність Італійської армії; чисельність посад осіб генеральського, офіцерського складу; поетапне скорочення особового складу до 31.12.2030; перелік органів військового управління, які скорочуються (переформовуються) у різні періоди; питання перепідготовки, підвищення кваліфікації особового складу; заходи щодо перспективного присвоєння військових звань; організацію навчання; питання посилення соціального захисту у зв’язку з реформуванням, а також низку інших важливих питань, які забезпечують обороноздатність Італії.

Варто погодитися з думкою Павла Богуцького, що проблемним питанням, яке потребує свого вирішення, є систематизація військового законодавства, розробка і прийняття єдиного кодифікованого акту з питань правового регулювання військових і цивільно-військових відносин.

Отже, за результатами проведеного дослідження необхідно відзначити необхідність проведення систематизації військового законодавства України у формі кодифікації шляхом розробки проекту Військового кодексу України, який може об’єднати правові норми понад 20 законодавчих актів, які складають основу військового законодавства України. В Україні варто враховувати позитивний досвід провідних європейських країн (Італійської Республіки, Республіки Польща), у яких успішно завершено процес кодифікації військового законодавства.

Висновок: Військове законодавство України потребує подальшого удосконалення шляхом кодифікації. Під час кодифікації військового законодавства України доцільно враховувати позитивний досвід Італійської Республіки. Оптимальним варіантом для подальшої кодифікації військового законодавства України є розробка саме проекту Військового кодексу України.

Пропозиції:

1. Продовжити наукове дослідження актуальних теоретико-правових питань кодифікації військового законодавства.

2. Врахувати позитивний досвід Італійської Республіки під час кодифікації військового законодавства України.

Смоляк Давид Степанович,
ад’юнкт науково-методичного центру Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: smolyak06ukr@ukr.net

Леонов Олександр Сергійович,
доктор філософії з політології, старший викладач кафедри міжнародних відносин та стратегічних комунікацій Воєнної академії імені Євгенія Березняка
e-mail: 578original@gmail.com

ЄВРОАТЛАНТИЧНИЙ ДОСВІД І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У 2024-2025 рр. в Україні було здійснено спробу трансформувати систему військової служби. Так, згідно із Законом України “Про військовий обов’язок і військову службу” було розроблено базову загальну військову підготовку для студентів (90 годин теорії та 210 годин практики), обов’язкову для чоловіків і добровільну для жінок, та імплементовану у навчальні програми вищих навчальних закладів. Зазначена підготовка передбачає опанування тактики, психологічної стійкості, надання першої допомоги, міжнародного гуманітарного права та вправи зі стрілецькою зброєю. Після завершення підготовки чоловіки отримують військову спеціальність і відстрочку від служби до 25 років. Чинне законодавство передбачає зниження максимального віку взяття на військовий облік з 27 до 25 років.

Разом із цим створено цифровий реєстр “Оберіг” та електронний кабінет для осіб, що підлягають мобілізації, а також скасовано категорію “обмежено придатний”, залишивши тільки “придатний” чи “непридатний”.

Паралельно держава впроваджує добровільні програми, що стимулюють професіоналізацію війська. Програма “Контракт 18-24” дозволяє молодим людям підписати річний контракт і отримати конкурентне грошове забезпечення, бонус за підписання, пільгову іпотеку, можливість навчатися та право на виїзд за кордон.

Одночасно розвивається система територіальної оборони, а законопроєкт “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань підготовки громадян до національного спротиву” № 13347 від 04.06.2025 пропонує замінити концепцію загальної військової підготовки курсом “Основи національного спротиву”, що робить військову підготовку громадян України наближеною до концепції “тотальної оборони” балтійських держав, метою якої є створення ядра професійних кадрів, подібного до армій провідних держав Північно-Атлантичного Альянсу.

У країнах-членах НАТО відмова від призову та перехід до контрактної армії довели ефективність такого підходу. Професійні армії США, Великої Британії та Канади забезпечують високий рівень мотивації та технологічної підготовки. Впровадження системи навчання за методологією SAT, що застосовується в рамках NATO DEEP, дозволяє планувати і оцінювати підготовку персоналу, адаптуючи її до реальних потреб армії.

Крім того, у зазначених країнах сформовані соціальні пакети для діючих військовослужбовців: накопичувальні пенсійні програми, психологічна підтримка, програми реінтеграції до цивільного життя. Україна частково переймає ці практики, надаючи військовослужбовцям служби за контрактом конкурентну зарплату, іпотечні пільги та можливість здобути вищу освіту. Однак, нерозкритими залишаються проблемні питання, що стосуються соціального захисту ветерані. Також актуалізована потреба у створенні дієвої системи резерву, що базуватиметься на добровільних навчальних зборах та територіальній обороні. Суттєвим аспектом розвитку політики трансформації збройних сил є питання, що забезпечують гендерно рівні можливості проходження служби. Хоча базова підготовка для жінок є добровільною, концепція кадрової політики до 2028 року передбачає гарантування права заміщення військових посад як чоловіками, так і жінками. Означені аспекти в цілому

відповідають практиці провідних країн Північно-Атлантичного Альянсу, де жінки мають рівні можливості з чоловіками, а призов (як у Норвегії) є гендерно нейтральним.

Еволюція законодавства щодо проходження військової служби супроводжується цифровізацією цього процесу. Електронний реєстр “Оберіг” та електронні військові квитки автоматизують облік і зменшують бюрократичне навантаження, але потребують належного захисту персональних даних та кібербезпеки.

Зміни у законодавстві відбуваються на тлі стрімкого розвитку штучного інтелекту(далі – ШІ). Україна стала полігоном випробувань, де ШІ використовується у військових діях: безпілотники з ШІ-автопілотом автономно долають радіоелектронні перешкоди та демонструють у три-чотири рази більшу ефективність, платформа “Дельта” скорочує цикл прийняття рішень до 5-30 хвилин і дозволяє інтегруватися у військові операції з підрозділами НАТО. Водночас, Україна посідає провідні позиції у виробництві тактичних та дальніх безпілотників, найближчим часом очікується, що роєві ШІ-системи замінять поточні одномісні платформи.

Швидкий розвиток сучасних технологій породжує певну невизначеність щодо чіткого правового регулювання можливостей ШІ. Що стосується українського законодавства, було розроблено Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року, яка корелює із актом про ШІ, що ухвалений 13.03.2024 р. Європейським парламентом. Стратегія передбачає захист прав людини, прозорість, ризик-орієнтоване регулювання, розвиток наукових центрів, протидію дезінформації та нагляд над автономними системами з людським контролем.

Отже, успішна трансформація Збройних Сил України ґрунтується на вирішенні низки аспектів, основними з яких можна вважати:

синхронізація законодавчих змін із найкращими практиками країн-членів НАТО;

запровадження міжнародних стандартів відповідального використання ШІ;

розвиток професійної армії з високим соціальним захистом та рівними можливостями для всіх військовослужбовців.

Вирішення зазначених проблемних питань дозволить Україні створити сучасні Збройні сили, які інтегровані до євроатлантичного простору та здатні ефективно захищати національну безпеку в умовах нових технологічних викликів.

Разуєва Альбіна Георгіївна,
курсант Військово-юридичного інституту Національно юридичного університету імені Ярослава Мудрого
e-mail: razuvaevaala@gmail.com

Пащенко Андрій Миколайович,
старший викладач кафедри військового права Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

ВПЛИВ КОРУПЦІЇ, КОРУПЦІЙНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ НА ДІЯЛЬНІСТЬ СКЛАДОВИХ СИЛ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Корупція в своїх формах у складових сектору безпеки та оборони України а також корупційні правопорушення підривають національну безпеку, послаблюють обороноздатність через погіршення якості озброєння та техніки яку поставляють до військових підрозділів, знижують бойову готовність, призводять до розкрадання ресурсів, що пропорційно має своє відображення у погіршенні довіри суспільства до держави, а також створюють у підсумку загрозу життю та безпеці як військовослужбовців так і громадян України.

Україна проводить активну політику протидії корупції в секторі безпеки та оборони, орієнтуючись на створення прозорої, підзвітної та ефективної системи управління, що здатна реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, особливо у часи воєнної напруженості.

Основна мета цієї політики полягає у зменшенні впливу корупційних факторів на процеси закупівель для оборони, організацію логістики, управління кадрами та розподіл матеріальних і фінансових ресурсів. Реалізація заходів здійснюється через державні механізми, відповідальні за контроль використання бюджетних коштів, впровадження сучасних методів внутрішнього аудиту та фінансового моніторингу, а також моніторингу діяльності військових і цивільних посадовців. Особливий акцент ставиться на формування доброчесності серед особового складу силових структур шляхом професійного навчання, втілення антикорупційних ініціатив та підтримки осіб, які викривають неправомірні дії. Таким чином, запобігання корупції у сфері безпеки та оборони є ключовим елементом зміцнення національної безпеки, підтримки довіри суспільства та розвитку партнерства з міжнародною спільнотою.

У рамках міжнародної співпраці Україна активно впроваджує антикорупційну практику НАТО та ЄС, орієнтуючись на стандарти прозорості оборонних закупівель, механізми зовнішнього моніторингу та при проведенні незалежних аудитів. В напрямах такої співпраці ключовими елементами стали рекомендації Групи держав проти корупції (GRECO), керівні положення НАТО щодо доброчесності у військових структурах, а також стандарти Організації економічного співробітництва і розвитку у сфері управління державними органами. В національному українському законодавстві основними нормативно − правовими актами які забезпечують запобігання корупції та запобігання вчиненню правопорушень пов'язаних з корупцією важливу роль відіграють Закон України "Про запобігання корупції", Антикорупційна стратегія, Державна антикорупційна програма а також Стратегія національної безпеки, які формують правову основу для подолання корупційних загроз в державі в цілому та у секторі оборони і безпеки також.

Основне завдання державної політики полягає в зменшенні корупційних ризиків, які негативно впливають на боєздатність армії, ускладнюють ефективне постачання військових ресурсів і підривають довіру громадян до державних інституцій. Найпоширенішими проявами таких ризиків є нераціональне використання бюджетних коштів, махінації під час закупівель, контрабанда та непрозорість кадрових процесів. Згідно з дослідженнями Національного інституту стратегічних досліджень, втрата країною через корупційні схеми у сфері оборонних закупівель щорічно може становити до 20% виділеного бюджету, що значно знижує ефективність оборонних програм і гальмує модернізацію військових сил. До того ж, за даними Transparency International, високий рівень корупції у військовій сфері відлякує міжнародних

партнерів від надання допомоги, оскільки прозорість і підзвітність залишаються ключовими умовами для продовження співробітництва.

До 2030 року Україна планує запровадити комплексну систему боротьби з корупційними ризиками у сфері безпеки та оборони. В межах цієї ініціативи передбачено вдосконалення законодавства, створення електронних платформ для моніторингу закупівель, активну цифровізацію управління та збільшення прозорості використання державних коштів. Особлива увага буде приділена посиленню громадського контролю шляхом залучення неурядових організацій і співпраці з міжнародними партнерами, такими як НАТО, ЄС та GRECO. За даними Центру Разумкова за 2022 рік, близько 65% експертів впевнені, що цифровізація закупівель і застосування електронних механізмів контролю суттєво знижують рівень корупційних ризиків. При цьому 58% громадян акцентують на необхідності посилення громадського моніторингу витрат в оборонній сфері. Прозорість і доброчесність визначені головними принципами, які сприяють ефективності оборонної системи, зміцнюють довіру населення до держави та її управлінського апарату, що є стратегічним пріоритетом для підвищення інституційної стійкості країни.

У межах державної політики України, спрямованої на протидію корупції у секторі безпеки та оборони, реалізовано низку заходів для підвищення рівня прозорості, підзвітності й ефективності роботи силових структур.

Антикорупційні механізми інтегруються в систему національної безпеки шляхом координації діяльності між такими державними органами, як Рада національної безпеки і оборони України, Міністерство оборони України, Служба безпеки України, та спеціалізовані правоохоронні органи. Ця взаємодія передбачає організацію обміну інформацією за принципом “єдиного вікна” і створення єдиної структури для протидії корупційним ризикам.

Використання незалежних органів контролю та цифрових рішень, таких як система ProZorro, закупівлі через прозорі ресурси, які можуть бути контрольовані зовнішньо допомагають зменшити вплив корупційної складової та людського фактора і забезпечити відкритість використання бюджетних коштів. Це дозволяє оперативно контролювати фінансові потоки в режимі реального часу та швидко реагувати на ознаки недоброчесності. Міжвідомча співпраця й партнерство з міжнародними організаціями, включаючи НАТО, ЄС, GRECO та Transparency International, посилюють зовнішній аудит і сприяють застосуванню передових управлінських практик. Тренінги й програми доброчесності для військових структур зміцнюють довіру міжнародних партнерів до діяльності нашої держави.

Громадський контроль забезпечується через доступ до державних реєстрів, оприлюднення звітів і створення платформ, зокрема ініціативи “DoZorro”, які дозволяють громадянам моніторити закупівлі й повідомляти про випадки зловживань.

Освіта кадрів у секторі безпеки й оборони охоплює навчання з управління ресурсами, етичних стандартів служби та запобігання конфліктам інтересів. Військові навчальні заклади інтегрують антикорупційні дисципліни, а міжнародні партнери підтримують освітні ініціативи для професійного розвитку офіцерів.

Захист осіб, що викривають корупцію, є важливим елементом антикорупційної політики. Запровадження комунікаційні канали для надання інформації, забезпечується юридична підтримка й державна гарантія безпеки таких осіб, що наближає Україну до європейських стандартів.

Удосконалення кадрової політики передбачає проведення конкурсного відбору та регулярну ротацію керівництва для зменшення ризиків кумівства й політичного впливу. Це сприяє формуванню професійного офіцерського корпусу та підвищенню довіри до командування.

Застосування внутрішніх механізмів фінансового контролю й аудиту допомагає виявляти порушення на ранніх етапах. Залучення незалежних аудиторських компаній і перспективне впровадження блокчейн-технологій сприяють прозорості фінансових операцій у військовій сфері.

Отже, поєднання державного контролю, сучасних цифрових інструментів, світового досвіду та активної участі громадянського суспільства формує надійну основу для ефективної

боротьби з корупцією у сфері безпеки та оборони України. Ключову роль у цьому процесі відіграють урядові установи, які впроваджують міжнародні стандарти, оновлюють нормативну базу та посилюють співпрацю з закордонними партнерами. Завдяки системному підходу запровадження антикорупційних механізмів країна поступово переходить до створення власних принципів доброчесності, що наділяє Україну самостійністю, а також забезпечує подолання корупційних ризиків в секторі безпеки і оборони.

Natalia Kaczmarska,
PhD student at the Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie
e-mail: nata...@onet.pl

SECURITY OF DIGITALIZATION IN THE IMPLEMENTATION PROCESS OF THE NATIONAL E-INVOICE SYSTEM (KSEF) IN ACCOUNTING

The digitalization of the economy has become one of the defining features of the twenty-first century. In Poland, this transformation is particularly visible in public administration, taxation, and accounting. The introduction of the National e-Invoice System (KSeF) marks a milestone in the modernization of financial management. By enabling structured electronic invoicing, KSeF contributes to greater efficiency, transparency, and fiscal discipline. However, it also introduces new challenges related to cybersecurity, privacy, and organizational adaptation.

The implementation of KSeF is not merely a technological reform but a multidimensional process that affects the very foundations of accounting, fiscal policy, and public trust. The system integrates automated data exchange between taxpayers, enterprises, and the National Revenue Administration, allowing real-time insight into transactions. Such functionality minimizes human error and promotes the standardization of financial documentation. Yet, efficiency must always be balanced with the imperative of security and the protection of sensitive fiscal data.

Cybersecurity has therefore become a cornerstone of modern fiscal infrastructure. Poland’s experience with KSeF reflects a broader global trend in which public institutions are increasingly targeted by cybercriminals seeking to exploit digital vulnerabilities. The range of threats–ransomware, phishing, and supply-chain infiltration–illustrates the complexity of the contemporary cyber environment. Consequently, KSeF’s protection strategy must rely on a multilayered defense approach that combines prevention, early detection, and rapid response.

Artificial intelligence (AI) has emerged as a vital component in enhancing digital security. Within KSeF, AI-driven algorithms can automatically detect anomalies in transaction flows, identify potential fraud cases, and alert administrators to suspicious activity in real time. Machine learning models enable continuous monitoring of user behavior, providing predictive insights that strengthen proactive security. Meanwhile, blockchain technology offers a decentralized and tamper-resistant mechanism for validating transactions and ensuring the integrity of financial data.

Cloud computing constitutes another crucial pillar of KSeF’s architecture. By leveraging secure and scalable cloud environments, the system can process vast volumes of invoice data while maintaining accessibility and resilience. The main challenge lies in balancing operational efficiency with sovereignty over sensitive fiscal information. Therefore, hybrid cloud solutions and robust data localization policies are key to achieving both performance and data protection objectives.

The emerging threat of quantum computing makes the implementation of quantum-resistant encryption increasingly important. Introducing post-quantum cryptography would enable Poland to future-proof its fiscal systems and ensure long-term data confidentiality. Integrating such advanced technologies into KSeF would not only enhance its security but also position Poland as a leader in digital governance within the European Union.

From an economic perspective, digitalization reduces operational costs and administrative burdens but simultaneously generates new financial and compliance risks. Micro and small enterprises–the backbone of the Polish economy–may face difficulties adapting to the digital environment. Hence, governmental support through digital training, financial incentives, and simplified implementation procedures is essential to ensure inclusivity and smooth adaptation to the KSeF framework.

KSeF aligns with the broader European trend toward comprehensive e-invoicing solutions. Systems such as Italy’s Sistema di Interscambio, Spain’s FACeB2B, and Portugal’s SAF-T demonstrate that electronic invoicing reduces the VAT gap, increases transparency, and strengthens fiscal compliance. Nevertheless, these systems also highlight recurring challenges such as interoperability, cybersecurity, and user adaptation. By learning from these experiences, Poland can develop a more efficient and secure e-invoicing ecosystem.

Legal and ethical frameworks play an equally significant role in supporting digital transformation. KSeF must comply with the General Data Protection Regulation (GDPR), ensuring user consent, data minimization, and personal data protection. The eIDAS Regulation provides standards for digital identity and trust services, ensuring authenticity and the legal validity of electronic documents. Meanwhile, the NIS2 Directive introduces new obligations for network and information system security, setting benchmarks for resilience across the European Union.

Ethical considerations lie at the heart of responsible digitalization. Efficiency must coexist with fairness, accountability, and inclusiveness. Protecting citizens’ rights, preventing data misuse, and ensuring transparency in decision-making constitute essential pillars of digital ethics. Public trust in digital systems depends on openness and clarity in communication regarding data collection, processing, and storage. In this regard, digital ethics form a critical component of both cybersecurity and democratic governance.

The social dimension of digital transformation deserves equal attention. Automation in accounting reduces the need for manual administrative work but simultaneously increases the demand for digitally skilled professionals. Universities and professional institutions should therefore integrate cybersecurity, data protection, and digital ethics into their curricula. Lifelong learning and professional development programs ensure that specialists remain prepared for technological evolution and capable of managing digital challenges effectively.

The effective integration of KSeF into the national economic framework requires strong collaboration between the public sector, private enterprises, and academia. Public-private partnerships are crucial for fostering innovation, sharing expertise, and strengthening national resilience against cyber threats. Establishing cybersecurity competence centers and cross-sectoral research initiatives will reinforce both system security and Poland’s position as a hub for digital innovation.

Cyber resilience – the ability to anticipate, withstand, and recover from cyber incidents–must remain a strategic priority. For KSeF, this entails continuous vulnerability assessments, regular penetration testing, and real-time network monitoring. Rapid response teams (CSIRTs) and incident recovery protocols are essential to maintaining operational stability. Ensuring redundancy through secure data backups and distributed infrastructures will further minimize the risk of service interruption and data loss.

On the international stage, cybersecurity cooperation is indispensable. As part of the EU’s fiscal and digital ecosystem, KSeF must remain aligned with European cybersecurity frameworks. Collaboration with institutions such as ENISA, CERT-EU, and Europol enhances information sharing, early warning systems, and coordinated defensive actions. Poland’s active participation in these initiatives strengthens both national and European collective resilience.

From a macroeconomic standpoint, investment in cybersecurity enhances national competitiveness and stability. A secure digital infrastructure builds investor confidence, promotes business continuity, and strengthens fiscal transparency. For KSeF, reliable data protection ensures uninterrupted access to financial services, fostering trust among businesses and citizens. Cybersecurity should thus be recognized not as a cost but as a strategic investment in sustainable development.

The psychological and cultural aspects of cybersecurity are often underestimated. A strong security culture begins with awareness. Regular employee training, open communication, and non-punitive error reporting foster a sense of shared responsibility. Institutions that promote digital responsibility are better equipped to detect and respond to threats effectively. The human element, when properly educated and empowered, becomes the strongest link in the cybersecurity chain.

Finally, the future of KSeF should rely on adaptive governance–a flexible approach that evolves alongside technological advancements. Rigid administrative models cannot keep pace with the dynamic nature of the digital economy. Evidence-based policymaking, foresight analysis, and public dialogue enable regulations to remain relevant and effective. Poland’s digital strategy should therefore combine technological excellence with transparency, inclusivity, and ethical oversight.

Ultimately, the security of digital accounting is not merely a technical issue but a societal commitment. It encompasses technology, law, ethics, and education. The success of KSeF will

depend on the ability to combine innovation with responsibility, ensuring that digitalization strengthens social trust and economic stability. A secure, transparent, and citizen-centered KSeF can thus serve as a model for sustainable digital governance across Europe.

Conclusion

The implementation of the National e-Invoice System (KSeF) represents a milestone in Poland’s digital transformation and fiscal modernization. It demonstrates how technology, when combined with strong legal, ethical, and organizational frameworks, can enhance transparency, efficiency, and accountability in public finance. Yet, the success of this system depends not only on technological innovation but also on the security and trust that sustain it.

In a rapidly evolving digital environment, cybersecurity must remain a strategic priority integrated into every stage of KSeF’s development. Strengthening resilience, promoting digital literacy, and fostering cooperation between public institutions, private entities, and academia will be crucial to ensuring long-term stability.

Ultimately, KSeF is more than a fiscal tool–it is a symbol of Poland’s commitment to responsible digital governance. By combining innovation with ethical oversight and public trust, it can serve as a model for secure, transparent, and citizen-oriented digital transformation across Europe.

Шевченко Валерія Петрівна,
слухач-штатний, Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка
e-mail: lerkasshevchenko7@ukr.net

НЕОБХІДНІСТЬ ВИВЧЕННЯ РІШЕНЬ СУДУ СПРАВЕДЛИВОСТІ ЄС ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА

Суд Справедливості Європейського Союзу (CJEU) є ключовою інституцією, що забезпечує єдине тлумачення та застосування права ЄС у державах-членах. Його рішення формують правові стандарти, які мають обов’язковий характер і слугують орієнтиром для гармонізації національних правових систем із європейськими нормами. У контексті євроінтеграційних прагнень України вивчення практики CJEU набуває особливої актуальності, оскільки воно сприяє адаптації національного законодавства до стандартів ЄС, зокрема у сфері військового права.

У сучасних умовах триваючої відсічі збройної агресії рф, коли питання національної безпеки та військової політики стають дедалі важливішими, рішення Суду Справедливості ЄС можуть відігравати значну роль у формуванні правових підходів до регулювання військової сфери. Практика CJEU забезпечує чітке тлумачення принципів права ЄС, таких як верховенство права, пропорційність та захист основоположних свобод, які є актуальними для розвитку військового законодавства. Ці принципи можуть бути застосовані до правового регулювання діяльності збройних сил, забезпечення їхньої взаємодії з європейськими структурами безпеки та вдосконалення нормативної бази в умовах євроінтеграції.

Як зазначив Клеменс Мюллер, експерт із питань верховенства права Європейської Комісії, практика Суду Справедливості ЄС є унікальним джерелом правових стандартів, яке має значення не лише для держав-членів, а й для країн-кандидатів на вступ до ЄС, таких як Україна. Рішення CJEU створюють прецеденти, що допомагають державам гармонізувати національні правові системи з європейськими нормами, забезпечуючи єдиний підхід до їх застосування. У сфері військового законодавства це дає змогу Україні не лише адаптувати власні норми до стандартів ЄС, а й використовувати європейський досвід для підвищення ефективності правового регулювання, що є критично важливим у контексті сучасних викликів безпеці.

Таким чином, аналіз практики Суду Справедливості ЄС є необхідним для формування сучасного військового законодавства України, що відповідає європейським стандартам. Це сприятиме не лише правовій гармонізації, але й зміцненню обороноздатності держави в умовах інтеграції до європейського безпекового простору. Суд Європейського Союзу показав себе надзвичайно важливим, дехто навіть називає його рушійною силою європейської інтеграції. У своєму рішенні від 5 лютого 1963 року у справі 26/62 (Van Gend & Loos) Суд закріпив принцип, за яким право ЄС має пряму дію у судах держав-членів. Так само, у рішенні від 15 липня 1964 року у справі 6/64 (Costa v. E.N.E.L.) було закладено основу для визначення права Спільноти як незалежної системи, що має перевагу над національним законодавством. Суд послідовно відстоював вищу юрисдикцію у визначенні співвідношення між правом ЄС і національним правом. У знакових справах Van Gend & Loos та Costa v. E.N.E.L. Суд розробив основоположні доктрини пріоритету права ЄС, згідно з якими право ЄС має абсолютну перевагу над внутрішнім законодавством, і цю перевагу національні суди повинні враховувати у своїх рішеннях.

Гендерні питання у військовій сфері охоплюють проблематику рівного доступу жінок і чоловіків до військової служби, кар’єрного зростання, умов праці та соціального забезпечення, адже доволі тривалий час військова служба вважалася “лише чоловічою”. Проте сучасні підходи ЄС і міжнародного права ґрунтуються на принципі гендерної рівності. Рішення Суду ЄС, зокрема у справі C-285/98 Tanja Kreil v Bundesrepublik Deutschland, підтвердили, що виключення жінок із певних військових посад порушує право на рівне ставлення.

Питання виникло в межах спору між Танею Крайл та Федеративною Республікою Німеччина щодо відмови прийняти її на службу у відділ технічного обслуговування озброєння Бундесверу. Оскільки згідно з статтею 1(2) Soldatengesetz (Law on Soldiers, hereinafter `the SG’) та статтею 3a Soldatenlaufbahnverordnung (Regulation on Soldiers’ Careers, hereinafter `the SLV’), які регулюють доступ жінок до військових посад у Бундесвері, жінки можуть служити лише добровільно і виключно у медичній або військово-музичній службі. Адміністративний суд м. Ганновер, важаючи, що для вирішення спору потрібне тлумачення Директиви, звернувся до Суду ЄС із наступним питанням: “Чи суперечить статті 2(2) Директиви Ради 76/207/ЄЕС положення національного законодавства Німеччини (зокрема ст. 1(2) SG та ст. 3a SLV), яке дозволяє жінкам служити лише в медичній та військово-музичній службах і виключає їх із будь-якої служби, пов’язаної з використанням зброї?”. Суд ЄС підтвердив, що держави-члени мають право самостійно організовувати свої збройні сили, однак їхні рішення не виходять за межі дії права ЄС. Він зазначив, що у праві ЄС не існує загального винятку, який дозволяв би ігнорувати принцип рівного ставлення до чоловіків і жінок. Винятки, передбачені статтею 2(2) Директиви 76/207/ЄЕС, можуть застосовуватись лише до конкретних посад, де стать є визначальним чинником, і мають тлумачитися вузько з дотриманням принципу пропорційності. Повна заборона для жінок служити на військових посадах, що передбачають використання зброї, була визнана невиправданою. У відповідь на запит, поданий Адміністративним судом м. Ганновер, Суд справедливості ЄС постановив, що Директива Ради 76/207/ЄЕС від 9 лютого 1976 року про реалізацію принципу рівного ставлення до чоловіків і жінок у питаннях доступу до зайнятості, професійного навчання, просування по службі та умов праці виключає можливість застосування національних положень, подібних до положень німецького законодавства, які передбачають загальну заборону для жінок обіймати військові посади, що передбачають використання зброї, і дозволяють їм працювати лише у медичній або військово-музичній службі.

Актуальність гендерних питань в армії для України у світлі рішень Суду справедливості ЄС полягає у необхідності приведення національного законодавства та практики до європейських стандартів рівності. Суд ЄС у справі Kreil (C-285/98) чітко визначив, що загальна заборона для жінок служити у бойових підрозділах або на посадах, пов’язаних із застосуванням зброї, є дискримінаційною і суперечить принципу рівного ставлення, закріпленому у Директиві 76/207/ЄЕС. Ці рішення підкреслюють, що обмеження прав жінок у військовій сфері можуть бути виправдані лише у виняткових, конкретних випадках, із дотриманням принципу пропорційності.

Рішення Суду ЄС мають вплив на стандарти санкцій, адже сучасний вимір безпеки охоплює контроль озброєнь, застосування санкцій проти держав-агресорів та регулювання брокерських послуг у військовій сфері. Суд уже має у своїй практиці ухвалення таких рішень, які безпосередньо охоплюють такі питання, формуючи правові орієнтири для держав-членів ЄС щодо застосування обмежень і регулювання оборонної продукції, що, у свою чергу, може слугувати моделлю для національного військового законодавства. Справа C351/22 – Neves 77 Solutions є яскравим прикладом цього.

Neves 77 Solutions SRL, румунська авіакомпанія, виступала посередником у продажу 32 радіостанцій, 20 з яких виготовлені в Росії, між українською SFTE Spetstechnoexport та індійською компанією. Влітку 2019 р. румунські органи повідомили Neves, що така посередницька діяльність підпадає під заборону ЄС на надання послуг у сфері військового обладнання російському оператору. Незабаром після цього Neves отримала близько 3 млн євро від SFTE, через що румунські органи наклали штраф 30 000 румунських лей (≈6 000 євро) і конфіскували отримані кошти. Румунський суд звернувся до Суду ЄС із питанням, чи поширюється заборона, якщо обладнання не імпортувалося до ЄС, і чи сумісні національні санкції з правом власності підприємства. У цій справі Суд ЄС виніс рішення, що заборона на послуги посередництва у сфері військового обладнання державі-агресору (зокрема Росії) може призводити до конфіскації всіх сум, отриманих у зв’язку з наданням таких послуг. Ця заборона застосовується навіть якщо ці товари ніколи не були ввезені до держави-члена. Це обмежує

право власності постачальника, але таке обмеження доречне для забезпечення ефективності заборони та є пропорційним із огляду на законні цілі ЄС, а саме – захист територіальної цілісності, суверенітету та незалежності України.

Основні напрями практики Суду ЄС, актуальні для військового законодавства, включають також і питання військової служби та трудових прав військовослужбовців. Суд розглядає, як норми ЄС щодо робочого часу, відпочинку, безпеки та захисту працівників застосовуються до військослужбовців, визначаючи межі їх трудових прав з урахуванням специфіки військової служби. Практика підтверджує, що навіть у військовій сфері необхідно забезпечувати баланс між виконанням службових обов’язків та охороною здоров’я, прав людини та соціальних гарантій, що сприяє узгодженню національного та європейського законодавства і формує прецеденти для розвитку військового правового регулювання. Наприклад, у справі C742/19 – B. K. v Republika Slovenija Суд ЄС розглядав, чи застосовуються правила ЄС про робочий час до військослужбовців збройних сил держави-члена.

Запит стосується тлумачення статті 2 Директиви 2003/88/ЄС про організацію робочого часу та додаткової оплати за понаднормову роботу у справі B. K. проти Республіки Словенія. Запит подав сержант Словенської армії, який був залучений до чергування у казармі сім днів на місяць, постійно перебуваючи на зв’язку з керівництвом, але фактично не завжди виконуючи роботу. Міністерство оборони враховувало лише 8 годин на день як робочий час, а решту часу оплачувало як чергування. Верховний суд Словенії звернувся до Суду ЄС із питаннями, чи слід враховувати періоди чергування як “робочий час” та чи застосовується Директива 2003/88 до військових у мирний час. Суд дійшов висновку, що Директива 2003/88 застосовується до військовослужбовців лише за умови, що її дотримання не перешкоджає виконанню основних функцій. Діяльність під час навчання, операцій або особливо специфічних завдань виключається зі сфери застосування Директиви. В інших випадках робочий час військових підпадає під вимоги Директиви. Статтю 2 Директиви 2003/88 слід тлумачити так, що вона не забороняє відмінну оплату за періоди чергування, під час яких військовослужбовець зобов’язаний залишатися у казармах за місцем служби, але не виконує фактичної роботи, порівняно з періодами, під час яких він або вона фактично працює. Водночас такі періоди, особливо якщо працівник обмежений у свободі пересування та відокремлений від сім’ї, вважаються “робочим часом” у розумінні Директиви 2003/88/ЄС. Однак порядок їх оплати регулюється національним законодавством, колективними договорами або рішеннями роботодавця, а не самою Директивою.

Цей прецедент корисний, бо дає орієнтир, що навіть військова служба не виключена із зони впливу права ЄС там, де держава-член застосовує норми, які потрапляють під дії директиви. Для військового законодавства це означає: якщо держава-член є в ЄС або імплементує стандарти ЄС, вона має враховувати, чи не порушує вона права військовослужбовців, як-от випадки режиму, чергування, готовності до бойових дій тощо. Для України – це сигнал, що реформи військового законодавства не можуть ігнорувати стандарти прав людини й трудові гарантії для військових.

Вищий адміністративний суд України в інформаційному листі від 18 листопада 2014 року №1601/11/10/14-14 зазначив, що враховуючи європейський напрямок розвитку України, а також початок дії Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, правові позиції, сформульовані у рішеннях Європейського суду справедливості (Суду ЄС), можуть враховуватися адміністративними судами як аргументація, міркування стосовно гармонійного тлумачення національного законодавства України згідно з усталеними стандартами правової системи Європейського Союзу, однак не як правова основа (джерело права) врегулювання відносин, стосовно яких виник спір.

Велика Палата Верховного Суду у постанові від 03.08.2022 у справі №910/9627/20 зазначила, що рішення Суду ЄС належить розцінювати як таке, що дає змогу встановити зміст положень актів законодавства Європейського Союзу.

У воєнний час особливо важливим є належне законодавче регулювання, щоб обмеження були пропорційними і мали правове підґрунтя. В Україні обговорювалась заборона публікації судових рішень щодо мобілізації та військової реєстрації. Голова Верховного Суду України

Станіслав Кравченко заявив, що це не суперечить національному та міжнародному законодавству, і зрозуміло, що такі обмеження пов’язані з війною. Також він сказав, що опублікування інформації про затримання військовослужбовців поліцією в конкретному місці за адміністративне правопорушення, якщо ці солдати перебувають на ротації, може призвести до дуже серйозних наслідків. Це приклад того, як держава намагається захистити безпеку, обмежуючи доступ до певної інформації. Як показує практика ЄС, навіть в умовах безпеки держава повинна враховувати принципи правового захисту.

Підсумовуючи, Рішення Суду справедливості ЄС є базовим критерієм для держав, які прагнуть привести своє законодавство у відповідність до європейських стандартів, які значно впливають зокрема і на розвиток військового законодавства. Суд ЄС показує, що навіть у військовій сфері обмеження прав повинні бути правомірним, пропорційними і забезпечувати правовий захист. Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції та реформує законодавство, вивчення та адаптація рішень Суду ЄС є необхідним кроком. Це дозволяє розробляти нормативні акти, які відповідають сучасним стандартам, зміцнюють правову основу оборони та забезпечують баланс між ефективністю заходів безпеки і захистом прав громадян, включно з військовослужбовцями. Практика Суду справедливості ЄС не лише служить зразком для правового регулювання, а й стає інструментом розвитку сучасного, ефективного та збалансованого військового законодавства, що здатне відповідати викликам часу і забезпечувати національну безпеку в умовах воєнного стану.

Ленко Леонід Геннадійович,
аспірант спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування Херсонського національного технічного університету
e-mail: s6191341@kntu.edu.ua

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИЙ ФАКТОР У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

В сучасному світі принципи та правила ведення протиборства та війни стали досить розмитими. В першу чергу це пов'язано з еволюцією самих підходів до їх ведення. Одним з ключових чинників в цьому контексті стала поява гібридних впливів, які поширюються на всі сфери функціонування держави: інформаційну, економічну, політичну, військову та інші. Через це, система забезпечення національної безпеки перевантажена і потребує швидких та ефективних методів протидії існуючим викликам. В контексті України, такі загрози з'явилися ще з початку створення її державності у 1991 році і посилювалися протягом усього часу її існування. Треба зазначити, що при веденні національно-ізоляційної політики в сфері протидії гібридним загрозам досить важко протистояти новітнім формам дестабілізації не враховуючи міжнародний досвід. Тому плідна співпраця з міжнародними партнерами в цій сфері є вкрай необхідною для ефективної стабілізаційної політики всередині держави. Через це, є необхідність проаналізувати закордонний досвід в цій сфері і взяти до уваги позитивні кейси такої протидії.

Перш ніж почати такий аналіз, треба дати визначення самому поняттю гібридна загроза. Через мінливість і постійну еволюцію механізмів і методів ведення такого протиборства, неможливо сформулювати єдине довгострокове поняття гібридних загроз. Втім, на мою думку, найбільш оптимальним визначенням може стати підхід запропонований Європейським центром з протидії гібридним загрозам. Фахівці цього центру запропонували бачення гібридних загроз як концепт. Згідно їх твердження, "гібридні загрози – це шкідлива діяльність, що планується та здійснюється зі злим наміром. Вона спрямована на підрив діяльності цілі, такої як держава чи установа, за допомогою різних засобів, часто поєднаних між собою. Такі засоби включають маніпулювання інформацією, кібератаки, економічний вплив або примус, приховані політичні маневрування, примусову дипломатію або погрози військовою силою. Гібридні загрози описують широкий спектр шкідливої діяльності з різними цілями, починаючи від операцій впливу та втручання і закінчуючи гібридною війною".

З огляду на надане визначення, можемо стверджувати, що такі загрози можуть бути вузьконапрямлені на конкретну сферу або об'єкт, при цьому маючи широкий спектр дії та взаємопов'язаність між собою, тобто комплексність. Саме через це їх досить складно визначити, а також швидко та ефективно протидіяти. Тому в цьому контексті, треба апелювати до міжнародного досвіду протидії таким загрозам. В європейській площині розгляду цього питання, безперечним лідером є Північноатлантичний альянс (далі – НАТО). Його роль у протидії гібридним загрозам важко переоцінити, адже саме за допомогою розроблених механізмів всередині альянсу і будується левова частин європейської безпекової архітектури. Зокрема, основний курс на політику протидії таким загрозам був започаткований саме на досвіді України у 2014 році, коли розпочалася активна фаза гібридної війни між Росією та Україною. Саме в той період НАТО визнало гібридні загрози офіційною сферою своєї діяльності. В рамках цієї політики у 2017 році був створений Hybrid Warfare Centre of Excellence в Гельсінкі, який займається дослідженням, аналізом і розробкою практичних підходів до виявлення та нейтралізації гібридних атак. Також було започатковано низку практичних механізмів реагування на сучасні виклики шляхом впровадження регулярних спільних навчань. Значна увага приділяється інформаційній безпеці та стратегічним комунікаціям "STRATCOM", які мають протидіяти дезінформації, посилювати довіру до інституцій Альянсу та формувати позитивний імідж НАТО серед країн-партнерів. Усі зазначені підходи інтегровано в стратегію NATO 2030, де питання гібридної безпеки

визначено як один із головних пріоритетів діяльності в середній та довгостроковій перспективі.

Окрім правових і організаційних елементів, варто закцентувати увагу на управлінських аспектах протидії, адже саме вони є ключем для грамотної та ефективної імплементації успішного досвіду протидії гібридним загрозам. Провідні країни світу формують цілісні моделі національної стійкості на основі інтеграції військових, цивільних і приватних структур. Було розроблено низку стратегічних документів, спрямованих на раннє виявлення, оцінку й нейтралізацію таких загроз. Центральним елементом цієї системи є координація між різними рівнями управління: національним, регіональним і міжнародним. Досить цікавими управлінськими підходами в цій сфері оперують балтійські країни. Фінська модель “Total defence” вважається еталоном управлінського підходу до протидії гібридним загрозам. Ця система охоплює всі сектори суспільства починаючи від уряду і закінчуючи громадянським суспільством. Варто зазначити, що цей підхід базується саме на превентивному управлінні, тобто держава системно готується до кризових ситуацій через регулярні навчання всіх гілок влади. Дещо інше бачення має Естонія, зробивши акцент на кіберуправлінні. Окрім ухвалення Кіберстратегії та діяльності Національної ради кібербезпеки, управлінський акцент в країні зроблено на партнерстві держави й приватного сектору, що забезпечує оперативне реагування на кіберзагрози. В розрізі співпраці з НАТО, Естонія відіграє ключову роль у проєктування загрозливих ситуацій з метою їх усунення. Щорічно в цій країні проводяться “Locked Shields” – наймасштабніші у світі тренування з управління кіберкризами.

Ще одним цікавим кейсом в управлінському аспекті протидії гібридним загрозам є Велика Британія. Ця країна реалізує концепцію “Fusion Doctrine”, яка передбачає інтегровані управлінські засади, які об’єднують військові, дипломатичні, економічні, розвідувальні й інформаційні ресурси для спільного реагування на гібридні загрози. Сам підхід базується на “whole-of-government approach”, тобто усебічній взаємодії між відомствами для досягнення єдиного стратегічного результату.

Звичайно не можна обійти стороною і досвід США, де гібридні загрози розглядаються як загрози у контексті “irregular warfare” та “strategic competition”, що дає змогу далекоглядно дивитися на наслідки потенційних та наявних загроз в цій сфері. Цей підхід дещо схожий на британський, але водночас на відміну від нього сконцентрований не тільки на міжвідомчій взаємодії, а і на тісному зв’язку державного та приватного секторів.

З огляду на все зазначене, можемо стверджувати, що ключовим чинником ефективності систем національної безпеки в сучасних умовах є управлінська спроможність держави забезпечувати цілісність і стійкість власних інституцій. Управлінський аспект протидії гібридним загрозам полягає не лише у створенні нормативно-правової бази чи технічних механізмів реагування, а насамперед у формуванні інтегрованої моделі державного управління, що об’єднує політичні, військові, економічні, інформаційні та соціальні складові безпеки. Для України вивчення та імплементація цих підходів має стратегічне значення, оскільки ефективна національна система протидії гібридним загрозам повинна будуватися на принципах інституційної взаємодії, стратегічної комунікації та державно-громадської участі. Лише поєднання управлінського досвіду провідних країн із власними національними особливостями дозволить створити стійку, адаптивну й ефективну модель державного управління у сфері національної безпеки, здатну протидіяти сучасним і майбутнім формам дестабілізаційного впливу.

Лук’янчук Сергій Васильович,
магістр бізнес-адміністрування, студент спеціальності “Національна безпека (за окремими видами діяльності)” Національного університету “Острозька академія”
e-mail: serhii.lukianchuk@oa.edu.ua

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПИТАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ ІТ-ФАХІВЦЯМИ

Сучасна війна Росії проти України, докорінно змінила уявлення про характер збройних конфліктів, що традиційні форми та способи ведення бойових дій посідають другорядні ролі на сучасному полі бою, поступаючись місцем високотехнологічним рішенням. Ключовими факторами успіху в протистоянні агресору стала спроможність підрозділів Сил оборони України здобути та втримати перевагу над ворогом в питаннях постійної адаптації та масштабування спроможностей своїх підрозділів за напрямками: застосовування безпілотних комплексів (як авіаційних, так і наземних), впровадження інформаційно-комунікаційних систем та систем автоматизації бойового управління військами та високоточними засобами ураження, забезпечення електронної підтримки радіоелектронної боротьби та радіоелектронної розвідки, застосування високотехнологічних систем зв’язку, організації кіберзахисту власних інформаційних систем та реалізації акцій кібервпливу на інфраструктуру та інформаційно-технічні засоби противника.

Швидкість, з якою змінюється обстановка на полі бою вимагає постійного пошуку перспективних рішень що забезпечать нашу технологічну перевагу. Це передбачає як дослідження передових світових тенденцій в цих сферах діяльності так і розробку власних унікальних зразків сучасних технологічних систем, в тому числі на основі застосування штучного інтелекту

Для України вирішення цих задач є не просто одним з елементів посилення обороноздатності держави, а стратегічною умовою виживання у війні проти Росії. Використання інноваційних рішень дозволяє компенсувати асиметрію сил, підвищити ефективність застосування підрозділів Сил оборони України, завдавати точкових ударів по критичних об’єктах ворога, в тому числі вкрай чутливих для ворога deep strike ударів по стратегічним об’єктам нафто та газо-переробки вглибині території Росії.

Запорукою посилення технологічної переваги України є залучення до перспективних проєктів як в Силах оборони України, так і на підприємствах, які можна віднести до військово-промислового комплексу держави, підготовлених фахівців у різних сферах – професіоналів за високотехнологічними напрямками, здатних працювати із складними інформаційними системами та забезпечити їх безперервне функціювання та розвиток.

В цій доповіді ми розглянемо деякі питання кадрового забезпеченням спеціалізованих підрозділів Сил оборони України фахівцями ІТ- спеціальностей. Складності інтеграції проєктних ІТ-команд в межі існуючих штатно-організаційних структур Збройних Сил України, питання соціального забезпечення та проблемні моменти, що негативно впливають на ефективність військовослужбовців, що залучені до виконання завдань за призначенням.

Безумовно, загальна проблематика поповнення підрозділів Сил оборони України у 2025 році стала набувати особливої гостроти. В значній мірі це обумовлене очевидними кризовими процесами в системі мобілізації, недостатньою ефективністю кампанії добровільного рекрутингу та державних програм по залученню населення до служби за контрактом (в тому числі додаткове стимулювання категорії чоловіків віком 18-24 роки).

Особливу стурбованість викликає відтік молодих фахівців технічних спеціальностей, насамперед представників ІТ-сфери. Прийняте у 2025 році політичне рішення про дозвіл виїзду за кордон чоловіків віком 18–22 років спричинило масову міграцію потенційно цінних кадрів. Частина цих чоловіків є студентами провідних технічних вишів, інші – вже працюють у сфері інформаційних технологій, що становить стратегічний інтерес для формування кадрового резерву оборонної сфери.

Таким чином, країна опинилася перед загрозою втрати значного сегменту висококваліфікованого людського капіталу, який у перспективі міг би стати ядром для розвитку високотехнологічних напрямків як у складі підрозділів Сил оборони України так і в рамках нарощування промислового потенціалу підприємств та науково-дослідницьких інституцій що діють в сферах, дотичних до зміцнення обороноздатності нашої держави.

В цих умовах, вкрай важливим є питання забезпечення ефективного застосування фахівців, які вже проходять службу в підрозділах Збройних Сил України, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України та мають необхідні знання, практичний досвід та спроможність забезпечити технологічну перевагу нашого війська на полі бою.

Організаційно-правове забезпечення комплектування Збройних Сил України та інших складових сил безпеки і оборони врегульоване низкою нормативно-правових актів, серед яких провідне місце займають Конституція України, закони України “Про військовий обов’язок і військову службу”, “Про оборону України”, “Про національну безпеку України”, а також відповідні укази Президента України та нормативні документи Міністерства оборони України. Водночас зазначені акти були розроблені в умовах переважно традиційного розуміння комплектування військ і лише частково враховують нові потреби у залученні фахівців високотехнологічних спеціальностей.

Одним із ключових організаційно-правових бар’єрів, що знижує результативність спеціалізованих підрозділів які розробляють, впроваджують, експлуатують та підтримують сучасні автоматизовані засоби, інформаційно-комунікаційні системи, спеціалізоване програмне забезпечення та забезпечують безпеку держави в кіберпросторі, є невизначеність середньострокових перспектив та відсутність гарантій, того, що за рішенням старшого начальника, військовослужбовці таких підрозділів завтра не опиняться на виконанні задач де їх ефективність буде стрімко “прямувати до нуля”.

У березні 2024 року Головнокомандувач Збройних Сил України доручив підпорядкованим органам військового управління провести аудит, на підставі якого мали переглянути чисельність частин, які не беруть участі у бойових діях. Абсолютно необхідна та своєчасна ініціатива Головнокомандувача, в деяких випадках, нажаль, перетворилась в інструмент бездумного виконання квот і розрахункових “нормативів” по комплектуванню бойових бригад за рахунок скорочення чисельності підрозділів, що відносяться до частин логістичного та/або бойового забезпечення і які не беруть безпосередню участь в виконанні бойових завдань на лінії бойового зіткнення.

Так, відомі випадки застосовування практики примусового переведення військовослужбовців, що виконують службові завдання в “небойових підрозділах”, до складу бойових (в т.ч. штурмових) частин Сухопутних військ Збройних Сил України. При цьому реальної оцінки проєктів що впроваджуються та негативних наслідків таких кадрових рішень, зазвичай, не проводилось – ключовим показником виконання поставленої задачі була кількість військовослужбовців що вдалося залучити до поповнення чисельного складу бойових бригад Збройних Сил України.

У засобах масової інформації були висвітлені резонансні скандали щодо переведення персоналу частин медичного забезпечення, військовослужбовців наземних служб забезпечення Військово повітряних Сил Збройних Сил України, мобільних вогневих груп протиповітряної оборони та т.і. В тому числі, набули розголосу випадки розформування або суттєвої реорганізації спеціалізованих ІТ-підрозділів, що входили до складу “Центру масштабування технологічних рішень” та “Центру геопросторових даних” Генерального штабу Збройних Сил України. На щастя, в процесі такого реформування, вдалось зберегти більшу частину проєктних команд та інтегрувати висококваліфікованих фахівців в інші підрозділи ЗСУ, що дозволило продовжити реалізацію важливих напрямків інформаційного забезпечення підрозділів Сил оборони України. Проте, вказані випадки загострили ризики невизначеності подальшої долі таких військовослужбовців та загальний психологічний тиск, безумовно, призводять до суттєвого погіршення морально-психологічного стану таких підрозділів, зниження вмотивованості особового складу та ефективності виконання службових обов’язків в сфері технологічного забезпечення

Окремої уваги потребує обговорення питання чинного порядку грошового забезпечення та виплати додаткової винагороди військовослужбовцям підрозділів Сил оборони України, які виконують завдання з розробки, експлуатації, технічної підтримки спеціалізованого програмного забезпечення, інформаційно-комунікаційних систем, забезпечують кіберзахист критичних елементів інфраструктури війська і держави у кіберпросторі та виконують вкрай ефективні заходи кібервпливу на противника.

Так, наказ Міністра оборони України від 07.06.2018 № 260 “Про затвердження Порядку виплати грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України та деяким іншим особам” не передбачає виплати додаткової винагороди за виконання завдань, пов’язаних із розробкою, тестуванням та впровадженням програмних засобів, інформаційних систем та інших високотехнологічних рішень. На практиці це призводить до низки негативних наслідків, а саме:

фахівці ІТ-профілю, які працюють у військових частинах, отримують виключно грошове забезпечення відповідно до тарифного розряду штатно-посадової категорії займаної посади, стажу та умов служби (зазвичай на рівні від 20 000 до 25 000 грн.), що не дає можливості забезпечити базові потреби сімей військовослужбовців, особливо за умов відсутності власного житла і необхідності покривати витрати на оренду нерухомості;

відсутність додаткових фінансових стимулів демотивує особовий склад вказаної категорії, що суттєво знижує ефективність виконання поставлених завдань та іноді спонукає до пошуку такими фахівцями місця подальшого проходження служби в підрозділах бойового забезпечення не за фахом, а керуючись виключно матеріальними міркуваннями – виходячи з рівня додаткової винагороди, що виплачується в інших підрозділах;

створюється дисбаланс між високою цінністю результатів роботи таких фахівців та відсутністю відповідних матеріальних заохочень, особливо на фоні ринкових рівнів заробітних плат спеціалістів ІТ-напрямків.

У результаті, на початок другої половини 2025 року кадрова ситуація у спеціалізованих ІТ-підрозділах Сил оборони України характеризується як напружена: з одного боку, існує хронічний дефіцит високотехнологічних спеціалістів, з іншого – правові засади та система соціального забезпечення військовослужбовців таких підрозділів, не надає достатньо гнучких механізмів для залучення нових та утримання діючих в сфері оборони країни ІТ-фахівців.

Законодавче врегулювання має забезпечувати створення системи стимулів і соціальних гарантій для військовослужбовців високотехнологічних спеціальностей. Відповідно, постає завдання вдосконалення законодавства з метою запровадження нових підходів щодо соціального забезпечення окремих категорій військовослужбовців (перш за все, внесення змін до “Порядку виплати грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України та деяким іншим особам” затвердженого наказом міністра оборони України від 07.06.2008 № 260).

Крім того, можливим є обговорення не стандартних моделей проходження служби – зокрема, контрактів із частковою зайнятістю, залучення експертів на умовах резерву, створення спеціальних кадрових програм для ІТ-фахівців та інженерів оборонного профілю.

Перспективним напрямком вирішення означених питань може стати розвиток державно-приватного партнерства. Для України актуальним завданням є створення правових умов для державно-приватного партнерства у сфері кадрового забезпечення Сил оборони України. З одного боку, це дозволить залучати потенціал ІТ-галузі та інженерних компаній, а з іншого – підвищить престиж військової служби серед молодих фахівців. Важливим напрямом є інтеграція освітньої та військової політики: запровадження дуальної освіти, спеціалізованих курсів підготовки офіцерів та сержантів технічних спеціальностей, співпраця з технічними університетами. Позитивним прикладом може стати розвиток навчальних центрів та військових кафедр при закладах вищої освіти технічного профілю.

Окремої уваги потребує питання правового закріплення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації військовослужбовців. В умовах швидкого розвитку технологій кадрова політика повинна передбачати постійне навчання та перекваліфікацію, що забезпечить оперативну адаптацію до нових викликів. Нормативно-правова база має чітко

визначати порядок направлення військовослужбовців на відповідні програми, їх фінансування та механізми інтеграції нових знань у практичну діяльність підрозділів.

Ще одним аспектом посилення позицій країни в цій сфері є вдосконалення системи перепідготовки військовослужбовців, звільнених у запас. Можливість навчання та перекваліфікації ветеранів у високотехнологічних сегментах як військовій, так і у цивільній сферах, може бути важливим елементом системного підходу до реабілітації ветеранів та посилить можливості формування кадрового резерву фахівців, здатних працювати у сфері оборонних технологій, розвідки, безпілотної систем та кібербезпеки.

Перспективною ініціативою є програма створення галузевих центрів дуальної освіти при технічних університетах (КПІ імені І. Сікорського, ЛНУ імені І. Франка, ХНУРЕ), де студенти зможуть одночасно навчатися й проходити практику у підрозділах ЗСУ, СБУ, ДССЗЗІ чи інших структурах сектору безпеки. Важливо також залучати приватні компанії до створення навчально-тренувальних полігонів для підготовки спеціалістів в галузі електронної підтримки, аналітиків кіберзахисту, фахівців з інформаційних операцій.

Міжнародний досвід підтверджує актуальність цього підходу. У державах-членах НАТО застосовуються різноманітні організаційно-правові механізми для залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів. Наприклад, у США функціонує система U.S. Cyber Command, яка активно співпрацює з провідними університетами та приватними компаніями, створюючи можливості для паралельного проходження служби та роботи в цивільному секторі. у структурі U.S. Cyber Command діє потужна система партнерства з провідними університетами – MIT, Stanford, Johns Hopkins. Військовослужбовці та цивільні фахівці беруть участь у спільних науково-дослідних проєктах, а держава фінансує програми стажування для спеціалістів приватного сектору у військових структурах кіберзахисту. У Великій Британії запроваджено систему Cyber Reserve Units, де цивільні ІТ-фахівці залучаються до виконання завдань оборони у разі кіберінцидентів, не перериваючи основної роботи. У Німеччині діє концепція Digital Defense Partnership, що дозволяє компаніям брати участь у навчанні військових кіберспеціалістів, забезпечуючи обмін технологічними рішеннями, поширена практика формування резервних ІТ-підрозділів, де фахівці виконують завдання за потреби, не відмовляючись від основної професійної діяльності. Франція впровадила спеціальні програми підготовки офіцерів-технологів на базі цивільних технічних університетів (École Polytechnique, Télécom Paris), що забезпечує постійне оновлення військово-технічного кадрового складу.

Розвиток державно-приватного партнерства у сфері кадрового забезпечення є невід’ємною умовою формування технологічно спроможної оборонної системи України. Залучення потенціалу бізнесу та наукової спільноти дозволяє створити адаптивну, інноваційну модель підготовки кадрів, здатну реагувати на швидкі зміни у військових технологіях. Міжнародний досвід підтверджує, що ефективна оборонна система базується не лише на силі зброї, а й на інтелекті, гнучкості та спільній відповідальності держави і суспільства.

Очевидно, що наведені приклади світового досвіду потребують переосмислення та адаптації для України враховуючи вимоги правового режиму воєнного стану та виклики повномасштабної агресії Росії проти нашої держави. Але без прийняття факту, що сучасна кадрова політика країни у сфері оборони повинна бути максимально гнучкою та адаптованою до сучасних умов, в тому числі та/або насамперед в сегменті високотехнологічних професій.

Таким чином, організаційно-правові питання кадрового забезпечення Сил оборони України фахівцями високотехнологічних спеціальностей є багатогранною проблемою, що поєднує аспекти національної безпеки, соціального забезпечення, освітньої політики, законодавчого регулювання та міжнародного співробітництва. Вирішення цього завдання потребує комплексного підходу: оновлення нормативно-правової бази, створення нових моделей військової служби, запровадження сучасних мотиваційних механізмів та використання досвіду провідних держав-членів НАТО. Лише за умови поєднання цих елементів можливо забезпечити ефективне залучення діючих військовослужбовців спеціалізованих ІТ-підрозділів Сил оборони України та формування кадрового потенціалу,

здатного гарантувати технологічну перевагу та надійний захист національних інтересів України в електромагнітному просторі в умовах воєнної агресії та можливих майбутніх викликів.

Галан Єва Михайлівна,
студентка Національного університету “Острозька академія”
e-mail: yeva.halan@oa.edu.ua

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАСШТАБУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ АТАК У ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТАХ

Гібридні конфлікти зазвичай інтерпретують як форму протистояння "між війною і миром", де поряд із застосуванням збройної сили використовуються санкції, енергетичний тиск, кібератаки, дипломатичні інструменти та тривалі інформаційні кампанії. У цьому комплексі саме інформаційний вимір упродовж останніх років зазнав помітного якісного зсуву, що значною мірою пов’язують із розвитком генеративного штучного інтелекту. Хоча пропаганда як явище має довгу історію, а фейкові повідомлення не є новим феноменом, штучний інтелект (далі – ШІ) трансформує насамперед не саму логіку маніпуляції, а її "продуктивність", тобто операційну спроможність: швидкість виготовлення контенту, точність адаптації повідомлень під конкретні аудиторії та зниження вартості запуску й підтримання масштабних хвиль впливу.

Ключову відмінність ШІ від традиційних інструментів пропаганди вони вбачають у можливості масштабувати інформаційний вплив під цільові мікроаудиторії. Раніше навіть добре організована інформаційна кампанія істотно залежала від людських ресурсів: редакторів, копірайтерів, перекладачів і модераторів, які добирали контекст, переформульовували повідомлення під регіональні особливості та створювали коментарі "від імені звичайних людей". За таких умов розширення кампанії (наприклад, на інші регіони або на інші соціальні групи) автоматично вимагало додаткового часу та фінансування, а також збільшення кількості залучених виконавців. Сьогодні ж значну частину цього процесу можна автоматизувати: великі мовні моделі здатні за короткий проміжок часу продукувати десятки варіантів одного й того ж меседжу (агресивний, нейтральний, "псевдоаналітичний", поданий "з голосу очевидця", іронічний тощо). Важливим є те, що генеруються не механічні копії, а стилістично правдоподібні варіації, які створюють враження різних авторів і різних мотивацій висловлювання.

Показовим є те, що для інформаційної атаки в сучасних суспільно-політичних умовах не завжди необхідно вигадувати сюжет "з нуля". Вразливими вважають теми з високим емоційним потенціалом і значною суспільною чутливістю (мобілізація, економічні труднощі, корупційні скандали, суперечки навколо масштабів і форм допомоги союзників). У межах таких сюжетів часто достатньо використати реальний факт або напівфакт і здійснити керовану інтерпретаційну "надбудову" тобто, вибірково підкреслити окремі деталі, додати драматизацію, поставити навідні запитання або вкинути натяк на "внутрішню змову". Саме ці "сірі" маніпуляції становлять окрему складність для спростування: формально висловлювання можуть не містити прямої неправди, однак комунікативний ефект полягає у спрямуванні аудиторії до наперед заданого висновку. Аналітичні центри, зокрема ті, що спеціалізуються на стратегічних комунікаціях і протидії дезінформації, неодноразово підкреслювали, що сучасні операції впливу працюють не лише через відверту брехню, а й через перекручення контексту та емоційне нагнітання. У такій логіці "перемога" полягає не стільки в доведенні фейку як істини, скільки у підвищенні рівня недовіри, тривожності та конфліктності в суспільній дискусії.

Другим критично важливим елементом вони визначають формування "ефекту натовпу". Архітектура соціальних мереж стимулює користувачів орієнтуватися на непрямі індикатори популярності: кількість коментарів, репостів, загальне відчуття, що "всі це обговорюють". Такі сигнали трактують як ознаку важливості теми й як підтвердження того, що "в цьому щось є". У цьому контексті ШІ виступає як інструмент масового створення "присутності". Його застосовують для заповнення акаунтів біографічними деталями, підтримання індивідуалізованого стилю комунікації та продукування регулярних дописів, аби мережа профілів виглядала живою і більш переконливою. Далі така мережа може функціонувати в

напівавтоматичному режимі де, частина постів генерується автоматично, частина модерується операторами, а ключові "вкиди" запускаються за графіком (з урахуванням резонансних подій або інформаційних приводів). У результаті аудиторія стикається не з однією сумнівною публікацією, а з видимістю "масової реакції", в якій "люди обурені", "люди сміються", "люди в паніці". За таких умов вплив спрямовується не безпосередньо на фактичний зміст, а на соціальну атмосферу.

Окремого розгляду потребує мультимодальність, тобто поєднання текстових "вкидів" із відео, аудіо та зображеннями. Deepfake як технологічне явище існує не перший рік, однак саме інтеграція "підробленого голосу/відео" з потоком коментарів і "підтверджень" істотно підсилює ефективність атаки. Типовою є ситуація, коли з’являється фейковий аудіозапис із голосом посадовця (або справжній запис, вирваний із контексту), а паралельно запускається хвиля постів, де одні "переказують своїми словами", інші "аналізують", а треті посилаються на особисті контакти ("бачили/чули від знайомого, який підтвердив"). Для людини, яка не має сталої практики перевірки джерел або не володіє інструментами верифікації, така сукупність фрагментів сприймається як узгоджена "картина з багатьох деталей", а не як один сумнівний файл. У літературі зі стратегічних комунікацій (зокрема у звітах, де deepfakes розглядають як загрозу) часто наголошують, що головна небезпека полягає не лише у самій підробці, а в підриві довіри, коли аудиторія починає сумніватися навіть у правдивих матеріалах і формує установку на тотальну недовіру ("сьогодні вже нічому не можна вірити"). Таким чином, технологія працює не тільки як інструмент обману, а як механізм ерозії інформаційних критеріїв.

Водночас вони підкреслюють, що було б хибним вважати, ніби ШІ автоматично робить інформаційні атаки ідеальними та "безпомилковими". Такі операції мають слабкі місця, які можуть бути використані для викриття або нейтралізації. По-перше, моделі можуть помилятися та "вигадувати" деталі, що створює зачіпки для перевірки й спростування. По-друге, масова автоматизація часто залишає впізнавані шаблони (подібні синтаксичні структури, повторювані аргументи, однакові логічні переходи або характерні мовні конструкції, синхронні "викиди" постів у короткі часові проміжки). По-третє, цифрові платформи та дослідницькі команди активно розвивають методи детекції синтетичного контенту й аналізу мережевої поведінки акаунтів. Отже, чим інтенсивніше масштабується атака, тим більше статистично помітних "слідів".

З огляду на це логічним продовженням стає підхід "ШІ проти ШІ". Якщо атакувальна сторона спроможна швидко генерувати значні масиви контенту, то оборонна сторона може прискорювати його аналіз: виявляти повторювані наративи, кластеризувати повідомлення за темами та риторичними схемами, знаходити координовані мережі акаунтів і локалізувати "джерела". У європейських і міжнародних ініціативах, які досліджують дезінформацію (зокрема в екосистемах фактчекінгу та моніторингу інформаційного середовища), простежується тенденція до підсилення саме системної реакції. У межах такого підходу завданням є не лише спростування одного фейку, а й руйнування ланцюгів поширення та швидке формування зрозумілої альтернативної рамки,яка вбачає відповіді на питання (що сталося насправді, чому це важливо і як перевіряти інформацію надалі). Критичним фактором стає швидкість, оскільки інформаційні хвилі мають короткий життєвий цикл, і запізніла реакція часто поступається за впливом навіть якісно підготовленому спростуванню.

У підсумку вони констатують, що генеративний ШІ не створив дезінформацію як феномен, однак перевів її у режим "конвеєра", де визначальними стають темп і адаптивність. У гібридних конфліктах інформаційний удар рідко націлений лише на те, щоб змусити людей повірити в конкретний фейк. Частіше його ціллю виступає довіра як стратегічний ресурс. Коли вона знижується, суспільство втрачає стійкість навіть без прямого примусу, оскільки зменшується здатність до колективної координації, підтримання спільних рішень і відтворення соціальної солідарності. Саме тому проблематика ШІ в інформаційних атаках трактується не як "чергова технологія", а як істотна зміна правил конкуренції: перевагу отримують ті актори, які здатні швидше масштабувати як продукування контенту, так і процедури його верифікації та контрнаративної відповіді.

Нагалюк Марина Вадимівна,
студентка 4 курсу Волинського національного університету імені Лесі Українки
e-mail: marinang2005ua@gmail.com

Дмитренко Олег Миколайович,
кандидат військових наук, завідувач кафедри національної безпеки Волинського університету імені Лесі Українки
e-mail: dmytrenko2008@ukr.net

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ З УРАХУВАННЯМ ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ

У сучасному світі забезпечення національної безпеки вимагає інтегрованого підходу, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Державна політика, спрямована на забезпечення національної безпеки, є основою стабільності та розвитку країни, а також забезпечення її життєздатності в умовах численних викликів і загроз. За умов глобалізації, новітніх технологій та геополітичних змін держави повинні адаптувати свої стратегії безпеки до реалій XXI століття.

Одним із найбільш яскравих прикладів розвитку політики національної безпеки є Сполучені штати Америки, де національна безпека реалізується через багатогранну стратегію, яка поєднує військову, економічну та дипломатичну складові. США приділяють велику увагу превентивному характеру своїх дій, здатності до швидкого реагування на нові загрози, а також розвитку технологій і розвідки. Після терактів 11 вересня 2001 року Сполучені штати значно посилили антитерористичні заходи, створивши Міністерство внутрішньої безпеки, а також зміцнили кіберзахист, який став важливим аспектом національної безпеки. США активно використовують свою міжнародну присутність та союзи для збереження стабільності в регіонах, що можуть становити загрозу для глобального порядку. Зокрема, країна спирається на свої збройні сили та стратегічні альянси, такі як НАТО, для забезпечення колективної безпеки. Аналіз досвіду США показує, що багато що в їхній стратегії можна застосувати в інших країнах, зокрема в Україні. Однак, зважаючи на значний військовий потенціал та активні зовнішні інтервенції, США іноді стикаються з критикою за втручання у міжнародні конфлікти, що може загострювати відносини з іншими державами. Для України важливим є запозичення досвіду цього важливого партнера в області інтеграції безпеки з іншими сферами, зокрема з економічною і інформаційною.

Європейський Союз робить більший акцент на колективній безпеці, співпраці та економічній стабільності. ЄС розглядає безпеку не тільки як військову проблему, але й як частину свого розвитку і стабільності. Країни ЄС активно розвивають механізми запобігання загрозам, зокрема через дипломатичні канали, політику санкцій, а також через активну участь у миротворчих операціях. Одним з основних елементів є забезпечення соціальної згуртованості, боротьба з тероризмом і протидія гібридним загрозам. Зокрема, Європейський Союз активно інвестує в інфраструктуру кібербезпеки та захист від інформаційних маніпуляцій. Аналіз політики ЄС показує, що їхній підхід до безпеки більш орієнтований на підтримку миру та стабільності, ніж на військову конфронтацію. Однак і цей підхід має свої недоліки: залежність від США і НАТО, а також деяка роздрібненість у стратегіях різних країн-членів, що може ускладнювати прийняття швидких і ефективних рішень у випадку термінових загроз.

Приклад країн Балтії – Латвії, Литви та Естонії – демонструє важливість зовнішньої співпраці у сфері безпеки. Ці держави розташовані на стратегічно важливому кордоні ЄС з рф, що змушує їх з особливою увагою ставитися до власної обороноздатності та безпеки. Балтійські країни активно співпрацюють зі своїми союзниками по НАТО і ЄС, зокрема, в питаннях військової готовності та кібербезпеки. Після агресії росії в Україні країни Балтії значно посилили свою обороноздатність, зокрема через розширення військових навчань і

збільшення витрат на оборону. Особливу увагу в цих країнах приділяють кібербезпеці, зокрема в Естонії, яка була однією з перших, що стала об’єктом серйозних кібернападів. Естонія активно розвиває інфраструктуру для протидії кіберзагрозам і є лідером у сфері цифрових технологій і кібероборони серед країн ЄС. Проте держави Балтії стикаються з проблемами, пов’язаними з демографічними змінами, що може створювати внутрішні загрози, якщо не забезпечити належну соціальну інтеграцію та політичну єдність. Такий досвід можна застосувати і в Україні, особливо в контексті посилення кібербезпеки та розвитку оборонних технологій.

Справжнім випробуванням для національної безпеки України стало повномасштабне вторгнення російської федерації, що розпочалося 24 лютого 2022 року. Агресія росії проти України змінила парадигму безпеки не тільки для самої України, але й для всієї Європи. Це вторгнення стало найбільшим військовим конфліктом у Європі з часів Другої світової війни, поставивши під загрозу не тільки територіальну цілісність України, а й загальний порядок безпеки в Європі. Держава-агресор використовує широкий спектр військових, економічних і інформаційних засобів для досягнення своїх цілей, що робить цей конфлікт гібридним за своєю природою. Для України це вторгнення стало тестом на міцність усієї системи національної безпеки. Спочатку країна зіткнулася з численними труднощами через недостатній рівень мобілізації, слабку координацію між державними органами та обмежену підтримку з боку міжнародних партнерів. Однак швидко змінився не лише внутрішній механізм безпеки, а й стратегія реагування. Одним з перших кроків стало активне залучення міжнародної допомоги, зокрема постачання озброєнь і санкцій проти рф. Важливим етапом стало посилення співпраці з НАТО, що, незважаючи на формальну відсутність членства України в Альянсі, дозволило отримати важливі ресурси для протистояння агресору. Україна також зосередила зусилля на посиленні внутрішніх сил, створенні територіальних оборонних підрозділів, модернізації армії та розвитку новітніх технологій у сфері безпеки. При цьому величезну роль у забезпеченні безпеки відіграє інформаційна війна, де Україна намагається протистояти російським фейковим новинам і пропаганді. Кібербезпека стала ще однією важливою складовою національної безпеки, оскільки росія активно використовує кібернапади для дестабілізації країни.

Україна, зіштовхнувшись з повномасштабним вторгненням, змогла швидко адаптувати свою політику безпеки. Водночас важливо, щоб у подальшому Україна продовжувала інтегрувати різні аспекти безпеки в єдину стратегію, а також активно співпрацювала з міжнародними партнерами, удосконалюючи свою обороноздатність. Однак і досвід міжнародних партнерів показує, що національна безпека повинна бути не лише військовою, а й економічною, соціальною та інформаційною.

Таким чином, сучасна політика національної безпеки повинна враховувати глобальні загрози, зокрема гібридні війни, кіберзагрози та економічні санкції. Для ефективної протидії таким загрозам необхідно інтегрувати досвід різних країн, поєднуючи військові, економічні та соціальні заходи. Український досвід, зокрема в контексті повномасштабного вторгнення рф, показує, що комплексний підхід до національної безпеки є найбільш ефективним у сучасних умовах.

Базиченко Вікторія Вікторівна,
аспірантка кафедри державного управління Херсонського національного технічного університету
e-mail: bazichenko.vika@ukr.net

ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Сучасний світ характеризується безпрецедентною динамікою глобалізаційних процесів, які трансформують традиційні уявлення про державні кордони, економічні взаємодії та, що найважливіше, національну безпеку. Для України, що перебуває на перетині геополітичних інтересів та стикається з багаторівневими викликами, адаптація системи державного управління у сфері національної безпеки до цих реалій є не просто актуальною, а життєво необхідною. Глобалізація, відкриваючи нові можливості для розвитку, одночасно породжує і нові загрози, такі як гібридні війни, кібератаки, міжнародний тероризм, транснаціональна злочинність та пандемії, що не визнають державних кордонів. Саме ці виклики вимагають від держави не лише швидкого реагування, але й системної перебудови підходів до формування та реалізації безпекової політики.

В умовах, коли традиційні методи забезпечення безпеки виявляються недостатніми, а національні інтереси все частіше переплітаються з міжнародними, гостро постає питання про трансформацію державного управління у сфері національної безпеки України. Відповідно така трансформація має охоплювати не лише інституційні зміни та удосконалення законодавчої бази, але й переосмислення ролі міжнародного співробітництва, посилення аналітичного потенціалу, впровадження інноваційних технологій та розбудову стійкої до зовнішніх впливів системи.

Шляхи трансформації державного управління України у сфері національної безпеки в умовах глобалізаційних змін вбачаємо в наступних аспектах, а саме: переосмислення парадигми національної безпеки в умовах глобалізації. Традиційний підхід до національної безпеки, що ґрунтується переважно на військових загрозах та територіальній цілісності, є недостатнім в умовах сучасних глобалізаційних викликів. Україна, інтегруючись у світові процеси, стикається з широким спектром нових загроз, які виходять за межі класичних військових конфліктів. До них належать: кіберзагрози, гібридні війни, енергетична залежність, екологічні катастрофи, тероризм, транснаціональна злочинність, міграційні кризи, пандемії, економічні коливання та інформаційно-психологічний вплив. Таким чином, трансформація державного управління у сфері національної безпеки вимагає переходу від реагування на вже існуючі загрози до проактивного управління ризиками. І саме це передбачає формування комплексного підходу, який враховує взаємозалежність усіх складових національної безпеки – військової, економічної, соціальної, екологічної, інформаційної, енергетичної, кібернетичної та ін. Необхідно розробити нову, гнучку та адаптивну концепцію національної безпеки, що дозволить ефективно протистояти як традиційним, так і асиметричним загрозам.

Також, варто підкреслити, що ефективна трансформація державного управління вимагає і глибоких інституційних змін та модернізацію державного апарату. Це включає:

оптимізацію структури та функцій органів управління у сфері безпеки. Вважаємо за необхідність усунення дублювання функцій, підвищення координації між різними відомствами (Міністерство оборони, Служба безпеки України, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство закордонних справ, розвідувальні органи тощо) та забезпення чіткого розмежування їхніх повноважень. Окрім вищезазначеного, також варто розглянути створення єдиного координаційного центру, що об’єднуватиме зусилля всіх суб’єктів системи національної безпеки;

– децентралізацію повноважень та підвищення ролі місцевих органів влади. В умовах гібридних загроз та можливих локальних конфліктів, важливо посилити спроможність місцевих громад та органів влади у забезпеченні безпеки на регіональному рівні, надаючи їм необхідні ресурси та повноваження;

– впровадження сучасних методів управління, тобто застосування проєктного менеджменту, стратегічного планування, оцінки ризиків та впровадження інструментів е-урядування для підвищення прозорості та ефективності процесів;

– реформування кадрової політики. Пріоритетом має стати професіоналізація державних службовців у сфері безпеки, їхнє постійне навчання та розвиток компетенцій, необхідних для роботи в умовах мінливого безпекового середовища. На нашу думку, важливим є залучення молодих фахівців та кваліфікованих кадрів, впровадження прозорих конкурсних процедур та боротьба з корупцією.

Також, варто підкреслити, що в умовах глобалізації інформаційно-комунікаційні технології стають не лише інструментом розвитку, але й потенційним джерелом загроз. Україна повинна активно інвестувати у розвиток технологій, що забезпечують національну безпеку, а саме:

– посилення кіберзахисту. Створення стійкої та надійної системи кібербезпеки є пріоритетом. Це включає захист критичної інфраструктури, розробку національних стандартів кібербезпеки, підготовку фахівців з кіберзахисту та співпрацю з міжнародними партнерами у сфері обміну інформацією про кіберзагрози;

– впровадження інноваційних технологій. Використання штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та інших передових технологій для аналізу загроз, прогнозування ризиків, розробки ефективних стратегій реагування та покращення оперативного управління;

– розвиток національної індустрії безпекових технологій. Стимулювання вітчизняних розробок та виробництва у сфері оборонних технологій, кібербезпеки та систем розвідки, зменшуючи залежність від іноземних постачальників.

Крім того, зауважимо, що глобалізація унеможливлює ефективне забезпечення національної безпеки виключно власними силами. Міжнародна співпраця стає ключовим елементом: поглиблення співпраці з Європейським Союзом, що є стратегічним пріоритетом для України, що включає імплементацію стандартів ЄС у секторі безпеки та оборони, участь у спільних миротворчих та стабілізаційних операціях, обмін досвідом та інформацією;

регіональне партнерство – розвиток двосторонніх та багатосторонніх відносин з сусідніми країнами та регіональними об’єднаннями для спільного протидії транснаціональним загрозам (тероризм, організована злочинність, нелегальна міграція); активна участь у глобальних ініціативах: у діяльності ООН, ОБСЄ, Ради Європи та інших міжнародних організацій з метою формування ефективних механізмів колективної безпеки та протидії глобальним викликам;

дипломатична активність, тобто посилення ролі дипломатії у превенції конфліктів, вирішенні спорів та просуванні національних інтересів України на міжнародній арені.

Також, варто зауважити, що забезпечення національної безпеки є відповідальністю не лише держави, а й усього суспільства. Вважаємо, що активне залучення громадянського суспільства та приватного сектору, є дуже важливим аспектом трансформації, а саме:

– зміцнення громадського контролю, що передбачає забезпечення прозорості та підзвітності органів управління у сфері безпеки, надання громадським організаціям можливостей для моніторингу та оцінки їхньої діяльності;

– публічно-приватне партнерство – залучення приватного сектору до реалізації проєктів у сфері безпеки, особливо у сфері кібербезпеки, розвитку технологій та інфраструктури;

– формування національної стійкості, що полягає в підвищенні рівня обізнаності населення щодо загроз національній безпеці, розвиток навичок цивільної оборони та психологічної стійкості до інформаційних впливів;

– використання потенціалу волонтерського руху, який довів свою ефективність в умовах російської агресії, для підтримки національної безпеки, зокрема у сфері інформаційного спротиву, логістики та медичної допомоги.

Також, варто підкреслити, що глобалізація виступає як каталізатор правових змін. Наразі існує проблема у неспроможності застарілої, централізованої моделі державного управління сектором безпеки і оборони ефективно протистояти новим, гібридним, транснаціональним загрозам, які, в свою чергу, є наслідком глобалізації. І саме метою

трансформації є правове закріплення інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору та створення гнучкої, прозорої, підконтрольної суспільству системи управління національною безпекою. Відповідно, повинна бути трансформація спеціальних суб’єктів управління, а саме:

реформа СБУ, що стосуватиметься правового виведення невластивих функцій (боротьба з економічною злочинністю), фокусування на контррозвідувальній діяльності та боротьбі з тероризмом. Вважаємо, що метою має бути – відповідність моделям спецслужб НАТО;

реформа розвідувальних органів (Закон "Про розвідувальні органи України"), що стосуватиметься правового забезпечення чіткої координації розвідувальної діяльності та її підзвітності;

реформи в Міністерстві оборони – правове закріплення переходу до переважно цивільного керівництва та посилення цивільного контролю за ЗСУ (за стандартами НАТО).

Таким чином, правова трансформація державного управління у сфері національної безпеки є безперервним процесом адаптації до мінливого глобального середовища, головною метою якого є посилення інституційної спроможності України. Вважаємо, що подальші шляхи вимагають деталізації підзаконних актів, посилення антикорупційних механізмів у сфері оборонних закупівель та реального впровадження принципів цивільного демократичного контролю.

Гавришкевич Ігор Миколайович,
слухач-штатний, Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка
e-mail: gavrishcevichh70@gmail.com

ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ЗЕМЕЛЬ У ГРОМАДАХ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Наразі Україна продовжує переживати тривалу фазу воєнного стану, запровадженого Указом Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року, а питання ефективного використання земельних ресурсів набуває особливого значення. Воєнний стан не лише обмежує певні права та свободи, але й створює нові виклики для територіальних громад, які є основними суб'єктами управління комунальними землями. Громадський контроль, як інструмент демократичного нагляду за владою, стає ключовим механізмом запобігання зловживанням, корупції та нераціональному використанню земель, особливо коли державні органи переорієнтовуються на оборонні потреби. Актуальність теми зумовлена тим, що з одного боку, воєнний стан посилює централізацію влади, а з іншого – вимагає посилення громадської участі для збереження балансу між національною безпекою та локальними інтересами громад. Спираючись на аналіз законодавства та практичних аспектів, ця доповідь розгляне правові основи, механізми та виклики громадського контролю за використанням земель у громадах під час воєнного стану.

Громадянське суспільство – це самосвідома, самоврядна недержавна ланка українського народу. Діяльність громадянського суспільства в Україні ґрунтується на засадах свободи, плюралізму, толерантності та невтручання з боку держави.

Об'єктом громадського контролю є діяльність держави і місцевого самоврядування, їхніх посадових і службових осіб, які діють в межах компетенції, визначеної Конституцією України та законами щодо прийнятих нормативно-правових актів. У процесі контролю за законністю нормативно-правових актів виникають різнорівневі правовідносини (внутрішнього та зовнішнього характеру).

В свою чергу, зовнішні правовідносини врегульовані нормативно-правовими актами, які визначають зміст даних правовідносин, основні, на наш погляд: "Про доступ до публічної інформації", "Про інформацію", "Про місцеве самоврядування в Україні" та ін.. При цьому, державні органи можуть тлумачитися доволі широко: це не тільки ті органи державної влади, які мають владні повноваження, а будь-які організації, установи чи підприємства, що фінансуються з державного бюджету.

Суб'єкти громадського контролю визначаються доволі по-різному. Деякі вчені розширюють коло суб'єктів і відносять до кола суб'єктів громадського контролю парламентський контроль і контроль політичних партій за державною діяльністю як різновид громадського контролю.

Згідно зі статтею 34 Конституції України, громадяни мають право на вільний пошук, отримання та поширення інформації, що є фундаментальною для контролю за використанням комунальних земель. Стаття 38 закріплює право на участь в управлінні державними та місцевими справами, а стаття 40 – на звернення до органів влади з метою оскарження їхніх дій чи бездіяльності.

Під час воєнного стану, відповідно до Закону України "Про правовий режим воєнного стану" та змін до Земельного кодексу України (зокрема, Законом № 2247-IX від 12 травня 2022 року), вводяться обмеження: забороняється безоплатна приватизація державних і комунальних земель, обмежується зміна цільового призначення ділянок, а також функціонування певних реєстрів, як-от Державний земельний кадастр. Це впливає на громадський контроль, оскільки доступ до відкритих баз даних стає ускладненим, змушуючи громадян покладатися на прямі запити та звернення. Водночас, територіальні громади зберігають повноваження з моніторингу комунальних земель, але вони частково перерозподіляються на користь військових адміністрацій, що створює колізії в компетенціях.

Тобто, місцеве самоврядування може проводити державний контроль за використанням земель лише за рішенням ради, як передбачено змінами до Земельного кодексу від 2021 року (Закон № 1423-IX), але під час воєнного стану планові перевірки призупиняються, за винятком випадків загрози безпеці чи екології.

Громадський контроль виступає не лише як доповнення до державного, але й як засіб протидії потенційним зловживанням, особливо в умовах, коли воєнний стан посилює ризики корупції через спрощені процедури надання земель для оборонних потреб. Дослідження правових викликів вказують на необхідність чіткого розмежування повноважень між громадами та військовими адміністраціями, аби уникнути конфліктів і забезпечити захист прав власників земель.

Громадський контроль реалізується через низку інструментів, адаптованих до обмежень воєнного стану. Основним є подання запитів на публічну інформацію до органів місцевого самоврядування чи державних служб, таких як Держгеокадастр. Запит повинен містити дані про заявника та опис проблеми, з відповіддю протягом 5-20 днів; у разі ігнорування – скарга до Уповноваженого з прав людини чи суду. Навіть за обмеженого доступу до реєстрів (наприклад, Державного земельного кадастру чи реєстру будівельної діяльності), громадяни можуть вимагати інформацію про власників ділянок, їх цільове призначення та можливі порушення.

Інший механізм – звернення та заяви до контролюючих органів: правоохоронних, архітектурно-будівельної чи екологічної інспекцій. При виявленні порушень, як-от нецільового використання земель чи незаконної забудови, громада може ініціювати перевірки. Під час воєнного стану це особливо актуально для моніторингу земель, пошкоджених війною (забруднених, замінованих), де територіальні громади відповідають за інвентаризацію та відновлення. Громадські організації та активісти можуть використовувати колективні запити для посилення впливу, а також судовий шлях для оскарження рішень влади.

Приклади з практики демонструють ефективність: у випадках незаконного захоплення земель у громадах, громадяни через реєстри та запити виявляють схеми, як у Дніпрі, де громадський контроль запобіг корупційним угодам. Однак воєнний стан ускладнює процеси – призупинення планових перевірок Держгеокадастром відповідно до Постанови КМУ № 303 від 13 березня 2022 року змушує покладатися на позапланові заходи, ініційовані громадянами. Екологічний аспект контролю набуває критичності: запобігання забрудненню ґрунтів чи незаконній вирубці лісів вимагає координації з Державною екологічною інспекцією, яка зберігає повноваження за воєнного стану.

Воєнний стан створює низку викликів для громадського контролю: обмежений доступ до реєстрів, ризики безпеки в зонах бойових дій, перерозподіл повноважень на користь військових адміністрацій, що зменшує автономію громад. Це призводить до правових колізій, коли місцеве самоврядування втрачає інструменти для ефективного моніторингу, а громадяни стикаються з бюрократією. Додаткові проблеми – пошкодження земель війною, що вимагає нової категорії “воєнно-пошкоджених земель” з спеціальними режимами відновлення.

Для подолання цих викликів пропонується: законодавчо уточнити повноваження військових адміністрацій, аби уникнути дублювання з громадами; створити механізми компенсації для власників пошкоджених земель, з участю громадського контролю; впровадити гнучкі процедури інвентаризації земель у зонах ризику; посилити роль громадських рад при органах влади для моніторингу земельних рішень. Такі заходи сприятимуть балансу між оборонними потребами та правами громад.

Тож, громадський контроль за використанням земель у громадах під час воєнного стану є невід’ємним елементом демократичного врядування, що забезпечує прозорість і захист ресурсів. Незважаючи на обмеження, механізми запитів, звернень та судового оскарження залишаються ефективними інструментами. Однак для повноцінної реалізації потрібні законодавчі удосконалення, аби адаптувати систему до реалій війни. У підсумку, посилення громадського контролю не лише запобігатиме зловживанням, але й сприятиме відновленню України після перемоги, роблячи громади стійкішими до викликів.

Гелевера Іван Олександрович,
слухач навчально-наукового інституту воєнної історії, права та соціальних наук
Національного університету оборони України
e-mail: gelevera2991@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВА РЕФОРМИ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ ПРАВОПОРЯДКУ УКРАЇНИ: ЗА АНАЛОГІЄЮ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ – ЧЛЕНІВ НАТО

Необхідність докорінного реформування системи військової юстиції України є одним із найгостріших питань національної безпеки та оборони. Актуальність цієї теми зумовлена синергетичним впливом трьох фундаментальних факторів. По-перше, виклики повномасштабної збройної агресії Російської Федерації висунули безпрецедентні вимоги до системи забезпечення правопорядку у Збройних Силах України. Існуюча система, розрахована на умови мирного часу, демонструє свою нездатність ефективно реагувати на ці виклики, що підриває військову дисципліну та обороноздатність держави в цілому. По-друге, стратегічний курс України на членство в НАТО вимагає глибокої трансформації всього сектору безпеки і оборони, невід’ємною частиною якої є система військової юстиції. Приведення законодавства, структури та функцій органів військового правопорядку у відповідність до стандартів НАТО є не лише політичним зобов’язанням, але й практичною необхідністю для досягнення повної оперативної сумісності. По-третє, існуюча модель функціонування Військової служби правопорядку (ВСП) та її взаємодії з Державним бюро розслідувань (ДБР) створює функціональний вакуум, що суттєво ускладнює процес розслідування злочинів, вчинених військовослужбовцями.

Чинна модель Військової служби правопорядку, створена у 2002 році на основі Закону України № 3099-III, успадкувала значну частину функцій радянських військових комендатур. Її діяльність переважно зосереджена на патрулюванні, забезпеченні дисципліни та виконанні завдань, успадкованих від комендатур, що спрямовані на підтримання зовнішнього порядку, а не на повноцінну правоохоронну діяльність. Ключовим аспектом, що визначає функціональну обмеженість ВСП, є положення Закону, яке прямо забороняє покладати на неї завдання, не передбачені цим Законом. Оскільки ані оперативно-розшукова діяльність (ОРД), ані проведення досудового розслідування не входять до переліку завдань ВСП, служба позбавлена ключових інструментів, необхідних для повноцінної протидії злочинності. Зі створенням у 2018 році ДБР, до виключної підслідності якого віднесені злочини, вчинені військовослужбовцями, ця проблема стала ще більш очевидною, створивши "функціональний вакуум": орган, що знаходиться "на місцях" (ВСП), не має інструментів, а орган, що має інструменти (ДБР), є зовнішнім і менш інтегрованим у військове середовище.

Усвідомлення системних недоліків ВСП призвело до розробки законопроєкту “Про Військову поліцію” (реєстр. № 6569-д). Цей документ є важливим кроком уперед, оскільки пропонує надати новому органу статус військового формування з правоохоронними функціями та, що найважливіше, право на здійснення оперативно-розшукової діяльності. Однак, аналіз законопроєкту свідчить, що він не вирішує іншої, не менш важливої проблеми, яка є центральною для ефективних моделей військової поліції країн НАТО – забезпечення інституційної незалежності слідчого органу від військового командування. Створення єдиної монолітної структури Військової поліції, підпорядкованої військовій вертикалі, несе в собі ризики виникнення конфлікту інтересів та потенційного тиску на процес розслідування злочинів, особливо тих, що вчинені представниками вищого командного складу. Таким чином, законопроєкт, будучи прогресивним, може виявитися "половинчастим" рішенням.

Для порівняння, модель Військової поліції Армії США є багатофункціональною та дворівневою системою. Перший компонент – Корпус військової поліції (Military Police Corps) – виконує три ключові дисципліни: операції з підтримки безпеки та мобільності, поліцейські операції та операції з утримання затриманих. Це класична правоохоронна діяльність, що включає патрулювання, охорону об’єктів, регулювання руху та підтримання громадського

порядку на військових базах. Ця структура є сервісною для військ і забезпечує щоденну правоохоронну присутність.

Фундаментальною особливістю американської системи є другий компонент – Відділ кримінальних розслідувань (Criminal Investigation Division, CID). Це не просто слідчий підрозділ, а незалежне федеральне правоохоронне агентство в структурі Департаменту Армії. Ключовим елементом, що забезпечує неупередженість, є унікальна система підпорядкування: директор CID підпорядковується напряму цивільному керівництву – Секретарю Армії, а не військовому командуванню. Це унеможливлює тиск на слідчих з боку військових командирів. Основною функцією CID є розслідування тяжких злочинів (felony-level crimes), таких як вбивства, зґвалтування, масштабне шахрайство, воєнні злочини та тероризм. Таке чітке інституційне розмежування загальнополіцейських функцій (MP Corps) та функції розслідування тяжких злочинів (CID) є основою ефективності всієї системи.

Правовою основою діяльності військової юстиції США є Єдиний кодекс військової юстиції (UCMJ), який є повноцінним кримінальним кодексом для збройних сил. Ключовою особливістю UCMJ є його широка персональна юрисдикція, яка поширюється на військовослужбовців незалежно від місця вчинення злочину. Прецедент Solorio v. United States (1987) закріпив, що юрисдикція визначається виключно статусом особи як військовослужбовця, а не наявністю "службового зв’язку" між злочином та військовою службою. Це надає Військовій поліції та CID міцну правову основу для їхньої діяльності в будь-якій точці світу.

Головний урок, який Україна має винести з аналізу американської моделі, полягає в тому, що просте надання слідчих функцій Військовій поліції без створення структурно відокремленого та незалежного слідчого органу є критичною помилкою. Досвід інших провідних країн НАТО, таких як Велика Британія (Royal Military Police та її Special Investigation Branch) і Канада (Canadian Forces Military Police та її незалежна National Investigation Service), підтверджує, що принцип функціонального та інституційного розділення поліцейських та слідчих повноважень є загальновизнаним стандартом. Прагнення України до стандартів НАТО має полягати не просто в перейменуванні ВСП, а в імплементації цього перевіреного часом принципу. Крім того, впровадження такої моделі могло б посилити довіру суспільства до військової юстиції, зменшивши випадки корупції чи зловживань, як це спостерігається в країнах НАТО з подібними структурами.

Висновок.

Чинна модель ВСП є застарілою та не відповідає викликам сьогодення. Законопроєкт № 6569-д є кроком уперед, але неповним, оскільки ігнорує питання інституційної незалежності слідства. Успішна реформа вимагає імплементації двокомпонентної моделі за аналогією з провідними країнами НАТО. Необхідно не лише ухвалити закон про Військову поліцію, а й внести зміни до Кримінального процесуального кодексу, створивши в структурі нової Військової поліції Головне слідче управління (ГСУ ВП). Цей орган має бути інституційно незалежним від військової командної вертикалі та підпорядковуватися напряму цивільному керівництву – Міністру оборони України. Лише такий підхід дозволить створити в Україні сучасну, ефективну та підзвітну систему військової юстиції, здатну забезпечити верховенство права у Збройних Силах та прискорити інтеграцію до євроатлантичного безпекового простору.

Демидов Ілля Андрійович,
e-mail: nadpsu@dpsu.gov.ua

КОНТРРОЗВІДКА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ МЕТОДИКИ ВИЯВЛЕННЯ ТА НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ВОРОЖОЇ АГЕНТУРИ

У статті розглянуто особливості функціонування контррозвідки в сучасних умовах інформаційної війни з урахуванням досвіду європейських країн. Визначено, що розвиток цифрових технологій спричинив появу нових форм шпигунства, зокрема кіберінфільтрації, маніпуляції інформаційними потоками та створення фейкових наративів. Проаналізовано діяльність контррозвідувальних структур Німеччини, Франції, Польщі та Естонії, спрямовану на виявлення й нейтралізацію ворожих агентів. Окрему увагу приділено питанням співпраці між державами-членами ЄС у межах програм розвідспівробітництва та спільних аналітичних центрів. Підкреслено, що ефективна контррозвідка в європейському контексті базується на поєднанні технологічних засобів, психологічної аналітики та правових механізмів захисту інформаційного простору.

Ключові слова: контррозвідка, інформаційна війна, агентура, кібербезпека, Європейський Союз, інформаційна безпека.

Вступ. Інформаційна війна як нова форма глобального протистояння держав стала визначальним чинником безпеки XXI століття. Сучасна контррозвідка змушена діяти не лише у сфері фізичного контролю за агентурою, а й у цифровому просторі, де інформація перетворюється на стратегічну зброю. Європейські держави, з огляду на активізацію зовнішніх загроз та спроби підриву демократичних інституцій, розробили системні методики протидії розвідувально-диверсійним впливам. Ці методики спираються на принципи правової держави, захисту персональних даних і водночас високого рівня технологічної готовності.

Європейські підходи до контррозвідувальної діяльності в інформаційному середовищі. Контррозвідувальні органи Європейського Союзу функціонують у тісній взаємодії з національними структурами безпеки та правоохоронними інституціями. У Німеччині за протидію шпигунству та дезінформації відповідає Федеральна служба захисту конституції. Її діяльність ґрунтується на принципах інформаційної прозорості, моніторингу цифрових платформ і контролю за впливом іноземних державних акторів у медіасфері (Бурба 2019).

Французька контррозвідка, представлена Генеральним директоратом внутрішньої безпеки, активно застосовує аналітичні алгоритми штучного інтелекту для виявлення координованих інформаційних атак. Особливістю французького підходу є поєднання технічних методів збору даних із традиційними агентурними методами – роботою інформаторів, спостереженням та психологічним аналізом поведінки об’єктів [2].

Кіберконтррозвідка та ідентифікація агентурних мереж. Польща та Естонія демонструють високий рівень кіберконтррозвідки, спрямованої на протидію гібридним формам шпигунства. Естонська служба внутрішньої безпеки стала піонером у створенні аналітичних кіберлабораторій, які займаються виявленням штучно створених акаунтів, бот-мереж і фейкових новинних ресурсів. Польські контррозвідувальні структури – Агентство внутрішньої безпеки (Паливода 2021) – акцентують увагу на профілактиці: розробці освітніх програм для державних службовців і журналістів, що дозволяє підвищити стійкість суспільства до дезінформаційних впливів.

Ключовим аспектом є поєднання технічних методів моніторингу (кіберфорензіка, аналіз трафіку, нейромережеві алгоритми виявлення підозрілих активностей) із людським фактором – контррозвідувальними співробітниками, які проводять глибинні перевірки та встановлюють психологічні профілі потенційних агентів.

Інституційна взаємодія та європейська інтеграція у сфері безпеки. Європейські контррозвідувальні органи працюють у межах загальноєвропейських структур – таких як Європол, Інтелектуальна аналітична платформа ЄС INTCEN, а також у партнерстві з НАТО. Ці організації сприяють обміну оперативною інформацією, формуванню спільних баз даних та координації аналітичної діяльності. Європейська модель контррозвідки ґрунтується на

принципі пропорційності: забезпечення безпеки не повинно суперечити основним правам людини, зокрема праву на приватність та свободу слова.

У межах програм Hybrid COE здійснюється підготовка фахівців із виявлення інформаційних впливів, аналізу дезінформаційних кампаній і симуляції кризових ситуацій. Цей досвід демонструє, що ефективна контррозвідка можлива лише за умови поєднання міждержавного співробітництва, сучасних технологій та професійної підготовки кадрів.

Психологічний аспект і стратегічні комунікації. Європейські країни приділяють особливу увагу когнітивним методам протидії. У Великій Британії діє Центр урядових комунікацій, який аналізує інформаційні патерни, вивчає реакції суспільства на ворожі повідомлення і виробляє контрнаративи. Стратегічні комунікації спрямовані на зміцнення довіри громадян до державних інституцій і підвищення медіаграмотності. Таким чином, контррозвідка перестає бути лише закритою сферою спецслужб і перетворюється на системну комунікаційну політику, що охоплює освіту, журналістику та цифрову культуру.

Висновки. Європейські методики контррозвідки в умовах інформаційної війни демонструють ефективне поєднання технічної, правової та когнітивної складових. Вони спрямовані не лише на нейтралізацію агентурних мереж, а й на зміцнення суспільної стійкості, що є ключовим фактором у сучасних геополітичних умовах. Міжнародний досвід засвідчує, що успішна протидія інформаційним загрозам можлива лише за умови балансу між безпекою, демократичними принципами та відкритістю інформаційного простору.

Татарин Ігор Васильович,
бакалавр спеціальності "Національна безпека", студент Національного університету "Острозька академія"
e-mail: ihor.tataryn@oa.edu.ua

ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТУРЕЧЧИНИ У ВОЄННІЙ СФЕРІ

До 2016 року офіцерський корпус Туреччини формувався під сильним впливом західної військової освіти. Високі стандарти відбору та підготовки у військових школах і академіях забезпечували поєднання академічних дисциплін, інженерії, соціальних наук та військової підготовки, що формувало професійних і компетентних офіцерів.

Військові школи мали значну автономію від цивільного контролю, що надавало корпусу самостійність, а також змогу формувати лідерів із чіткою внутрішньою дисципліною. Однією з ключових характеристик підготовки офіцерів була прихильність до принципів Ататюрка: республіканізм, секуляризм, націоналізм, реформізм, етатизм, народництво.

Таким чином, поєднання професійної освіти та ідеологічного виховання, з нахилом до принципів Ататюрка, дозволяло формувати офіцерів-охоронців державності і демократичних цінностей, що здатні і хочуть протистояти радикальним течіям і захищати Туреччину як демократичну республіку і її цінності. Однак, паралельно цьому, ідеологічна автономія військових шкіл створювала потенційні ризики для цивільного контролю та інколи призводила до напруженості між військовими та ісламістською владою

До спроби перевороту в 2016 році, Туреччина дуже активно співпрацювала з країнами НАТО та західними країнами у сфері військової освіти. Більша частина турецьких офіцерів проходили навчання в престижних академіях США, Великої Британії та Німеччини, що забезпечувало високу професійну підготовку та інтеграцію з міжнародними стандартами. Наприклад, в Німеччині школа НАТО в Обергаммергау пропонує більше 100 курсів для військових та цивільних осіб з країн-членів та партнерів НАТО.

А також програма International Military Education and Training (IMET) від США, надавала фінансування для навчання іноземних військових у найкращих військових школах США, чим сприяла розвитку професіоналізму та зміцненню міжнародних військових відносин. Турецькі офіцери також часто брали участь у стажуваннях у штабах НАТО, що сприяло значному підвищенню оперативної готовності збройних сил Туреччини, та кооперативній сумісності з військами країн НАТО.

До 2016 року турецький офіцерський корпус залишався прихильним до кемалістських цінностей, а саме народництво, республіканізм, секуляризм, реформізм, етатизм та націоналізму. Водночас політична влада дедалі більше підсилювала вплив ісламістських та консервативних сил, зокрема під керівництвом Партії справедливості та розвитку (АКР) на чолі з Реджепом Таїпом Ердоганом.

Відмінності в ідеології та світогляді призводили до напруженості між військовими та урядом. Військові сприймали себе як "охоронців республіки", відповідальних за захист секулярної держави від політичного впливу релігійних рухів. Натомість політична влада прагнула встановити контроль над Збройними силами, обмежити автономію офіцерських шкіл та змінити систему відбору та просування кадрів.

Напруга періодично проявлялася у вигляді публічних конфліктів, а також у спробах змінити кадрову політику та навчальні програми у військових академіях. Варто зазначити, що такі суперечності стали одним із факторів, які підготували ґрунт для спроби перевороту 2016 року.

У ніч з 15 на 16 липня 2016 року частина військових Туреччини здійснила спробу державного перевороту проти уряду Реджепа Таїпа Ердогана. Спроба була швидко придушена завдяки втручанню лояльних до влади сил, масовим протестам громадян та оперативним діям поліції. Цей інцидент став переломним моментом для турецьких Збройних сил і державної системи в цілому.

Після невдалої спроби перевороту уряд розпочав масштабні чистки серед військових. Тисячі офіцерів і генералів були звільнені, арештовані або усунуті зі служби за підозру в причетності до організації перевороту. Ці дії мали на меті не лише ліквідувати вплив “нелояльних” еліт, а також встановити контроль над Збройними силами.

Також було створено Національний університет оборони (Milli Savunma Üniversitesi), для об’єднання всіх військових академії під цивільним контролем та запровадження нових стандартів підготовки офіцерів. Програми навчання були переорієнтовано на національно-релігійні цінності та пропаганду лояльності до уряду, що зменшило вплив принципів Ататюрка і західних моделей.

Після невдалої спроби перевороту 2016 року турецький уряд запровадив жорсткий цивільно-політичний контроль над Збройними Силами. Було посилено роль Міністерства національної оборони та різних урядових органів у кадрових призначеннях і кар’єрного просуванні офіцерів. Це забезпечило відбір по лояльності до президента та уряду і суттєво зменшило автономію військових шкіл.

Система військової освіти була реформована з сильним акцентом на національно-релігійні цінності. Програми навчання тепер включають підготовку офіцерів із врахуванням ісламських традицій у поєднанні з патріотизмом та подачею лояльності до уряду як головної цінності. Цей підхід спрямований на формування кадрів, лояльних до уряду та президентській владі. Однак якість таких офіцерів залишається під питанням.

Були запроваджені національні програми підготовки, що поєднують військову підготовку з ідеологічним вихованням, менеджментом та адміністративними навичками. Ці програми замінили західні курси та стажування в НАТО як основний елемент освіти, що зменшило вплив традиційних західних моделей та зміцнило підхід “вітчизняний і національний” (“yerli ve milli”).

Ключовим елементом стало призначення на командні посади офіцерів, що підтримують політичний курс влади. Це забезпечило контроль уряду над усіма рівнями управління Збройними Силами та мінімізувало ризики нелояльності.

Традиційна орієнтація на академії США, Великої Британії та Німеччини, а також стажування в штабах НАТО, значно скоротилася. Військова освіта і кар’єрний розвиток тепер більше базуються на внутрішніх програмах, що зміцнюють національну автономію та незалежність від західних впливів.

Система підготовки офіцерів була перебудована за принципом “yerli ve milli”, який поєднує патріотизм, національні цінності та релігійно-культурні елементи. Навчальні програми, кадрова політика та відбір офіцерів спрямовані на формування лояльної, дисциплінованої та ідеологічно однорідної еліти.

Висновок

Турецька кадрова політика ярким є прикладом різкої зміни вектору розвитку. Реформи 2016 року направлені на підвищення лояльності до діючої влади змогли виконати свою ціль. Однак питання “як саме таке підвищення лояльності вплинуло на професійну підготовку цих офіцерів?” залишається відкритим.

Зосименко Олександр Олександрович,
слухач 2-го курсу, Національного університету оборони України навчально-науковий інститут воєнної історії, права та соціальних наук
e-mail: trenya2017@gmail.com

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ ДИВЕРСІЇ ТА ТЕРОРИСТИЧНОГО АКТУ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України питання протидії злочинам проти основ національної та громадської безпеки набувають виняткової актуальності. Диверсія (ст. 113 Кримінального кодексу України) та терористичний акт (ст. 258 КК України) є одними з найнебезпечніших посягань, які держава-агресор активно використовує як інструменти гібридної війни. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цим складам злочинів, практика правозастосування стикається зі значними труднощами в їх розмежуванні, що зумовлено як подібністю об’єктивної сторони цих діянь, так і трансформацією методів ведення війни, що розмиває традиційні доктринальні критерії кваліфікації.

Гібридна війна, що поєднує класичні військові операції з кібератаками, економічним тиском та потужними інформаційно-психологічними операціями (далі − ІПСО), створює нові виклики для національної правової системи. Діяння, що вчиняються у кіберпросторі або через поширення деструктивної інформації, можуть завдавати не меншої шкоди, ніж фізичні руйнування, проте їхня кримінально-правова оцінка залишається дискусійною пов’язаних з відсутність спеціалізованих норм у чинному законодавстві України.

Правильна кваліфікація кримінального правопорушення є запорукою дотримання принципу законності та забезпечення невідворотності покарання. Диверсія та терористичний акт є суміжними складами злочинів, що зумовлює необхідність їх чіткого розмежування за всіма елементами.

Об’єкт злочину. Це первинний і ключовий критерій розмежування. Родовим об’єктом диверсії (ст. 113 КК України) є основи національної безпеки України, що охоплюють державний суверенітет, обороноздатність, економічну, систему управління та інформаційну безпеку. Натомість родовим об’єктом терористичного акту (ст. 258 КК) є громадська безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави. Отже, диверсія спрямована на підрив функціональної спроможності держави як інституції, тоді як терористичний акт – на створення хаосу, залякування суспільства.

Об’єктивна сторона. Способи вчинення обох злочинів значною мірою збігаються: вибухи, підпали, пошкодження об’єктів інфраструктури. Але існує принципова відмінність: диспозиція ст. 258 КК України прямо передбачає таку форму вчинення злочину, як погроза вчинення зазначених дій. Такий злочин є закінченим з моменту доведення погрози до відома адресата. Стаття 113 КК України такої форми не містить, що на практиці означає: погроза підірвати об’єкт критичної інфраструктури з метою ослаблення держави може бути кваліфікована як терористичний акт за ст. 258 КК.

Суб’єктивна сторона. Вирішальним елементом для розмежування є мета злочину.

мета диверсії – виключно ослаблення держави.

мета терористичного акту є альтернативною і значно ширшою, а саме: 1) порушення громадської безпеки; 2) залякування населення; 3) провокація воєнного конфлікту чи міжнародного ускладнення; 4) вплив на прийняття рішень органами влади чи іншими суб’єктами .

Отже виникають наступні проблемні питання, а саме: в умовах гібридної війни, де залякування населення та деморалізація суспільства є ключовим методом ослаблення держави, цілі обох злочинів можуть фактично збігатися. Прикладом можна навести, атаку на енергетичний об’єкт, що може одночасно мати на меті як ослаблення економічного потенціалу держави (ознака диверсії), так і залякування населення через відключення світла та тепла (ознака тероризму).

У таких випадках слід застосовувати правила конкуренції норм. Якщо терористичний акт є лише способом досягнення кінцевої мети – ослаблення держави, – то діяння слід кваліфікувати як диверсію (конкуренція частини і цілого). Однак для цього слідчі та судді мають ретельно встановлювати та доводити кінцевий умисел винної особи, що є вкрай складним завданням.

Сучасна гібридна агресія активно використовує не лише фізичний, а й цифровий та інформаційний простір для досягнення своїх цілей, що створює нові виклики для кримінального права.

Кібердиверсія та кібертероризм. Атаки на критичну інформаційну інфраструктуру, державні реєстри, банківські системи є новою формою ведення війни .

Чинний КК України не містить окремих норм, що криміналізували б "кібердиверсію" чи "кібертероризм". Це створює законодавчу неврегульованість, яка ускладнює кваліфікацію та притягнення винних до відповідальності.

Шляхи вирішення:

Науковці пропонують кваліфікувати кібердиверсію за сукупністю злочинів: ст. 113 КК України та відповідні статті Розділу XVI КК України ("Злочини у сфері використання електронно-обчислювальних машин (комп’ютерів), систем та комп’ютерних мереж і мереж електрозв’язку"), зокрема ст. 361, 361-1 КК.

Для криміналізації кібертероризму пропонується внести зміни до ст. 258 КК України, доповнивши перелік способів вчинення терористичного акту словами "протиправний вплив на інформаційно-телекомунікаційні системи". Такий підхід дозволить адаптувати існуючу норму до сучасних реалій без створення нових, потенційно конкуруючих складів злочинів.

Інформаційно-психологічні операції (далі − ІПСО) як терористичний акт. ІПСО – це сплановані дії з поширення маніпулятивної інформації для впливу на емоції, мислення та поведінку цільової аудиторії . Ворожі ІПСО спрямовані на поширення страху, паніки, зневіри, дискредитацію влади та розкол суспільства. Цілі ІПСО (залякування населення, вплив на владу) практично повністю збігаються з терористичною метою, визначеною у ст. 258 КК України. Це новаторське для української доктрини питання вимагає глибокого наукового осмислення. Позитивна відповідь на нього дозволила б притягувати до відповідальності не лише виконавців, а й організаторів та ідеологів інформаційної агресії. Однак це потребує розробки складних методик доказування причинно-наслідкового зв’язку між поширенням інформації та настанням суспільно небезпечних наслідків у вигляді паніки чи порушення громадської безпеки.

Ефективна протидія диверсіям і тероризму неможлива без належного процесуального забезпечення та дотримання міжнародних стандартів. Розслідування цих злочинів, особливо вчинених у кіберпросторі, стикається з низкою проблем, а саме: складність атрибуції (встановлення особи злочинця), транскордонний характер діянь, вразливість та недовговічність цифрових доказів, що вимагає від правоохоронних органів не лише використання традиційних слідчих дій (огляд місця події, допити) , а й залучення високотехнологічних засобів та міжнародної правової допомоги.

Баланс між безпекою та правами людини. В умовах воєнного стану держава змушена вживати надзвичайних заходів для захисту національної безпеки. Це відобразилося у змінах до кримінального процесуального законодавства, зокрема щодо застосування запобіжного заходу у вигляді тримання під вартою без альтернативи застави для осіб, підозрюваних у злочинах проти національної безпеки. Такі обмеження викликають дискусії щодо їх відповідності принципу пропорційності та стандартам Європейської конвенції з прав людини (далі − ЄКПЛ), навіть з урахуванням права держави на відступ від зобов’язань. Шляхи вирішення: практика Європейського суду з прав людини заначає, що будь-які обмеження прав мають бути абсолютно необхідними та пропорційними загрозі. Це свідчить про необхідність постійного моніторингу та коригування законодавства для дотримання балансу між імперативами безпеки та верховенством права.

ВИСНОВОК. Кримінально-правова кваліфікація диверсії та терористичного акту в умовах гібридної агресії є складним, багатоаспектним завданням, що вимагає переосмислення традиційних доктринальних підходів. Аналіз показав, що:

Класичне розмежування диверсії та терористичного акту за об’єктом та метою посягання ускладнюється в умовах гібридної війни, де терор стає методом ослаблення держави. Правильна кваліфікація вимагає ретельного встановлення кінцевого умислу злочинця та застосування правил конкуренції норм.

Трансформація методів агресії з використанням кіберпростору та інформаційно-психологічних операцій виявила суттєві прогалини в українському кримінальному законодавстві. Існує нагальна потреба у внесенні змін до КК України для ефективної криміналізації кібердиверсії та кібертероризму, а також у науковій розробці концепції кваліфікації ІПСО як терористичного акту.

Протидія цим загрозам має супроводжуватися вдосконаленням кримінального процесу, зокрема в частині збирання та оцінки цифрових доказів, а також дотриманням балансу між заходами національної безпеки та фундаментальними правами людини відповідно до стандартів ЄСПЛ.

Адаптація національного законодавства до сучасних викликів є ключовим елементом стійкості держави та забезпечення невідворотності покарання за злочини, що підривають її суверенітет та безпеку громадян.

Турчин Ігор Юрійович,
слухач навчально-наукового інституту воєнної історії, права та соціальних наук
Національного університету оборони України
e-mail: turchyn2905@ukr.net

ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ СТАНДАРТІВ НАТО У ПРАВОВЕ ПОЛЕ УКРАЇНИ

Після 2014 року питання євроатлантичної інтеграції України набуло особливої актуальності, адже безпекові виклики з боку російської федерації засвідчили необхідність глибоких трансформацій у секторі оборони та безпеки. У 2019 році стратегічний курс на членство в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору (НАТО) був закріплений у Конституції України. Відтоді Україна послідовно реалізує заходи, спрямовані на наближення власних стандартів до норм і принципів Альянсу. Одним із ключових напрямів цього процесу є інтеграція стандартів НАТО у правове поле України, тобто адаптація законодавства, військових доктрин, системи управління та кадрової політики до євроатлантичних вимог. Цей процес має стратегічне значення, оскільки створює основу для взаємосумісності Збройних Сил України з арміями країн-членів НАТО, підвищує обороноздатність держави та сприяє наближенню до формального членства в Альянсі.

Стандарти НАТО (STANAG – Standardization Agreement) – це узгоджені документи, які визначають єдині вимоги до систем управління, планування, логістики, озброєння, підготовки персоналу, комунікації та медичного забезпечення. Їхня мета полягає у забезпеченні взаємосумісності між силами різних держав-членів. Для України інтеграція таких стандартів має багатовимірне значення: правове – через адаптацію законодавства до принципів демократичного цивільного контролю над військовими структурами; інституційне – завдяки реформуванню системи оборонного управління відповідно до моделі НАТО; кадрове – шляхом створення професійної військової служби на контрактній основі; технічне – через уніфікацію систем озброєння, зв’язку та логістики. Загалом впровадження стандартів НАТО означає перехід від радянської моделі управління армією до сучасної, демократичної та ефективної системи, заснованої на принципах підзвітності, прозорості та ефективного використання ресурсів.

Законодавча база України вже містить низку положень, орієнтованих на стандарти НАТО. Закон України “Про національну безпеку України” (2018 рік) визначає принцип взаємосумісності Збройних Сил із арміями держав-членів НАТО як один із пріоритетів державної політики. Стратегічний оборонний бюлетень України (2021 рік) передбачає перехід Збройних Сил України на систему управління, сумісну з підходами Альянсу. Державна програма розвитку Збройних Сил України до 2035 року прямо встановлює мету – досягнення повної відповідності стандартам НАТО у всіх сферах військової діяльності. На практичному рівні створено Офіс реформ Міністерства оборони України, який координує роботу з імплементації стандартів. До 2024 року Україна вже впровадила понад 350 стандартів STANAG, що стосуються підготовки військ, логістики, зв’язку та медичного забезпечення. Однак значна частина стандартів потребує законодавчого закріплення, зокрема у сферах військової освіти, комплектування армії, соціального захисту військовослужбовців та прозорості оборонних закупівель.

Подальша інтеграція стандартів НАТО у правове поле України потребує гармонізації законодавства. Важливо забезпечити узгодженість положень законів України “Про оборону України”, “Про військовий обов’язок і військову службу”, “Про державні закупівлі” із нормами та принципами НАТО. Особливої уваги заслуговують питання демократичного контролю за збройними силами, парламентського нагляду за оборонним бюджетом і прозорості закупівель. Не менш важливим напрямом є розвиток системи професійної військової служби. Стандарти НАТО ґрунтуються на принципі професіоналізації війська, тому Україні слід посилити перехід від змішаної системи до повністю контрактної, створити чітку систему кар’єрного росту, військової освіти та мотивації персоналу.

Іншим важливим аспектом є забезпечення цивільного контролю та верховенства права у сфері оборони. Розвиток інститутів парламентського і громадського нагляду – Рахункової палати, комітетів Верховної Ради, громадських рад при Міністерстві оборони – сприятиме демократичному управлінню сектором безпеки за стандартами НАТО. Крім того, Україні потрібно запровадити принципи оборонного планування НАТО (NATO Defence Planning Process – NDPP), тобто планування на основі спроможностей, а не чисельності, що передбачає ефективний розподіл ресурсів і сучасну систему оцінки оборонних ризиків.

Попри значні успіхи, процес інтеграції стандартів НАТО в Україну стикається з низкою труднощів. Воєнний стан уповільнює оновлення нормативно-правових актів, оскільки пріоритет надається оперативним рішенням. Спостерігається нестача кадрів із досвідом упровадження стандартів НАТО, особливо в регіональних структурах. Існують корупційні ризики у сфері оборонних закупівель і кадрової політики, що знижують довіру міжнародних партнерів. Також значною проблемою залишаються фінансові обмеження, оскільки імплементація багатьох стандартів вимагає суттєвих бюджетних ресурсів, особливо у сфері технічного переоснащення. Водночас навіть за цих умов Україна демонструє стабільну динаміку реформ: проводиться систематичне навчання за стандартами НАТО, участь у спільних навчаннях і місіях, підписуються нові програми співпраці в межах “Плану дій з членства” та “Річної національної програми”.

Окремо слід зазначити значення співробітництва між Україною та НАТО у сфері освіти й науки. Створення національної системи військової освіти за стандартами Альянсу сприяє підвищенню якості підготовки офіцерів та сержантів. Українські військові навчальні заклади поступово впроваджують навчальні програми, засновані на компетентнісному підході, що є типовим для освітніх стандартів НАТО. Особливе місце посідають курси з управління оборонними ресурсами, логістики, кібербезпеки, лідерства та управління ризиками. Крім того, важливим напрямом є розширення академічних обмінів, участь українських військових у програмах “Defence Education Enhancement Programme” (DEEP), що дозволяє переймати найкращі практики країн-членів Альянсу.

Не менш важливим є питання комунікаційної взаємосумісності. НАТО приділяє особливу увагу інформаційній безпеці, кіберзахисту та захисту критичної інфраструктури. Україна вже зробила значний крок у цьому напрямку, створивши Національний центр кіберзахисту при РНБО. Впровадження стандартів НАТО у цій сфері сприятиме зміцненню кібероборони держави, підвищенню її стійкості до гібридних атак і дезінформаційних кампаній. Крім того, адаптація правового поля до стандартів НАТО передбачає посилення відповідальності за кіберзлочини, удосконалення системи реагування на інциденти та створення єдиної бази реагування на загрози кібербезпеки.

Окремим блоком інтеграції виступає оборонно-промисловий комплекс (ОПК). Його реформування відбувається відповідно до принципів НАТО – прозорість, конкуренція, ефективне використання ресурсів. Україна поступово переходить до системи державного оборонного замовлення, побудованої на стандартах закупівель Альянсу. Розробляється нова модель управління оборонними підприємствами, орієнтована на відкритість, інновації та міжнародну кооперацію. Це дозволяє Україні стати не лише споживачем, а й постачальником технологій та озброєнь у спільних програмах.

Додатково варто відзначити роль суспільної підтримки євроатлантичної інтеграції. Соціологічні дослідження засвідчують стабільне зростання довіри громадян до НАТО та підтримку курсу на членство. Це створює сприятливе соціальне підґрунтя для реформ і посилює політичну легітимність процесів адаптації стандартів. Проте водночас важливо посилювати інформаційну роботу серед населення, пояснюючи зміст і переваги стандартів НАТО не лише у військовій, а й у правовій, управлінській та соціальній сферах.

Інтеграція стандартів НАТО також вимагає реформування системи стратегічних комунікацій. Для Альянсу стратегічні комунікації – це невід’ємний елемент управління, який забезпечує єдність інформаційної політики, координацію між державними органами та взаємодію з громадськістю. Україні потрібно розвивати правове регулювання цієї сфери,

запроваджуючи стандарти прозорості, достовірності інформації та ефективної взаємодії між державними структурами й суспільством.

Перспективи інтеграції стандартів НАТО у правове поле України виглядають позитивно. Це зумовлено інституційною зрілістю реформ, наявністю правових і організаційних механізмів упровадження стандартів, активною підтримкою міжнародних партнерів, які надають консультативну й фінансову допомогу, а також суспільною підтримкою євроатлантичного курсу. Поступова уніфікація стандартів створює умови для майбутнього членства України в НАТО. У середньостроковій перспективі інтеграція стандартів дозволить забезпечити сумісність із арміями держав-членів Альянсу, створити прозору й ефективну систему оборонного управління, посилити демократичний контроль і підзвітність у секторі безпеки, підвищити довіру міжнародних партнерів та сприяти політичному рішенню про вступ України до НАТО.

Підсумовуючи, слід наголосити, що інтеграція стандартів НАТО у правове поле України є не лише технічним чи військовим процесом, а комплексною трансформацією державної системи, що охоплює правові, інституційні та соціальні аспекти. Вона потребує політичної волі, системності, стабільного фінансування й тісної співпраці з партнерами по Альянсу. Успішна реалізація цього курсу стане запорукою обороноздатності України, посилення демократичного управління та важливим кроком на шляху до закріплення її статусу як повноправного члена євроатлантичної спільноти.

Мензак Сергій Андрійович,
слухач навчально-наукового інституту воєнної історії, права та соціальних наук
Національного університету оборони України
e-mail: menzak1986@ukr.net

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Юридична відповідальність військовослужбовців в умовах воєнного стану є актуальною та складною темою, що потребує ретельного аналізу, оскільки існують ризики зростання військових правопорушень та ускладнення процедури притягнення до відповідальності за вчиненні правопорушення.

Воєнний стан в Україні, запроваджений у зв’язку з повномасштабним вторгненням російської федерації, суттєво впливає на права та обов’язки військовослужбовців, а також на механізми забезпечення їхньої відповідальності. У вказані роботі розглядаються ключові проблеми дисциплінарної, кримінальної та адміністративної відповідальності військовослужбовців у воєнний час, а також пропонуються шляхи вдосконалення законодавства та практики його застосування.

Метою юридичної відповідальності є вияв її соціальної необхідності та ефективності. Розрізняють такі види мети юридичної відповідальності, як загальну превенцію правопорушення; покарання правопорушника; вплив на свідомість правопорушника; моральну перебудову особи; формування у людини, яка порушила норми права, настанови на правомірну поведінку надалі; виховний вплив на інших людей з метою попередження правопорушень з їхнього боку.

Юридична відповідальність – це особливі, передбачені і врегульовані нормами права відносини між громадянами і державою, що виникають у разі і внаслідок правопорушення.

Відповідно до ст. 1 Закону України “Про військовий обов’язок і військову службу”, військовослужбовцями є громадяни України, які проходять військову службу у Збройних Силах України та інших військових формуваннях, створених відповідно до законодавства. Особливістю їхнього правового статусу є підпорядкування не лише загальним нормам права, але й військовим статутам та спеціальним законам, що регламентують порядок несення служби.

Умови воєнного стану (визначені Законом України “Про правовий режим воєнного стану”) накладають додаткові вимоги до поведінки військовослужбовців та змінюють характер їх юридичної відповідальності. Це зумовлено, посиленням режиму дисципліни та відповідальності, спрощенням або прискоренням процедур притягнення до відповідальності, можливістю застосування більш суворих санкцій, зокрема у кримінальному порядку, за порушення військової дисципліни або наказів.

Зокрема Шемшученко Ю.С. відзначає, що в умовах збройного конфлікту юридична відповідальність військовослужбовців виконує подвійну функцію:

Охоронну – захист військової дисципліни та бойової готовності.

Регулятивну – забезпечення чіткого та своєчасного виконання наказів, що є критично важливим для ефективності ЗСУ.

Отже, юридична відповідальність військовослужбовців у період воєнного стану виступає не лише механізмом відновлення порушеного правопорядку, а й інструментом підтримання боєздатності війська, що обумовлює підвищені вимоги до правозастосовної практики, швидкості реагування та жорсткості санкцій.

Воєнний стан, відповідно до Закону України “Про правовий режим воєнного стану”, вводить тимчасові обмеження прав і свобод громадян, включаючи військовослужбовців, для забезпечення оборони держави.

Особливістю правового статусу військовослужбовців є те, що в силу специфіки виконання ними особливого виду державної служби – військової служби, вони користуються

правами і свободами з певними обмеженнями, які передбачені законодавством, і визначаються певними особливостям проходження військової служби.

Особливості правового статусу у період воєнного стану:

Розширення обсягу обов’язків та обмежень;

Військовослужбовці зобов’язані беззастережно виконувати накази командирів, у тому числі ті, що пов’язані з безпосереднім ризиком для життя.

Підвищена юридична відповідальність

Умови воєнного стану передбачають суворіший підхід до притягнення військовослужбовців до дисциплінарної, адміністративної та кримінальної відповідальності.

Особливий порядок проходження служби

Призупинення звільнення за контрактом (крім окремих випадків).

Можливість переведення на інші посади та у інші військові частини без згоди військовослужбовця.

Особливі умови застосування зброї та сили

Право на використання зброї відповідно до законодавства та наказів командування без необхідності отримання додаткових дозволів у ситуаціях бойових дій.

Зміни правового статусу військовослужбовців у період воєнного стану мають на меті забезпечити максимальну ефективність функціонування Збройних Сил України, підтримати військову дисципліну та готовність особового складу до виконання бойових завдань у складних умовах.

Класифікація видів юридичної відповідальності військовослужбовців

Існують різні підстави для поділу юридичної відповідальності на види. Але найбільш поширеною є поділ юридичної відповідальності на види за галузевими ознаками права: адміністративна; дисциплінарна; матеріальна; цивільно-правова; кримінальна.

Адміністративна відповідальність військовослужбовців – це специфічна форма реагування держави в особі її компетентних органів на вчинення адміністративних проступків, згідно з якою особи, що скоїли ці проступки, повинні відповісти перед уповноваженими державними органами за свої неправомірні дії і понести за це адміністративні стягнення в установлених законом формах і порядку. Відповідно до Кодексу України про адміністративні правопорушення, військовослужбовці несуть адміністративну відповідальність на загальних підставах, але з урахуванням їхнього статусу. У воєнний час пріоритетність військових завдань може ускладнювати застосування цієї відповідальності.

Дисциплінарна відповідальність військовослужбовців − це вид юридичної відповідальності, яка настає за скоєння проступку, що є порушенням військової дисципліни або громадського порядку. Під час воєнного стану командири отримують розширені повноваження для оперативного реагування на порушення. Проте це може призводити до зловживань, а правова захищеність військовослужбовців від необґрунтованих стягнень залишається недостатньою.

Матеріальна відповідальність військовослужбовців – це вид юридичної відповідальності військовослужбовців, під якою розуміється встановлений для них компетентними державними органами обов’язок повного або часткового відшкодування в грошової формі, в передбачених випадках та розмірах, заподіяної матеріальної шкоди державі.

Цивільно-правова відповідальність військовослужбовців – це встановлені законодавством юридичні наслідки за цивільне правопорушення, яке виявляється у позбавленні правопорушника певних суб’єктивних цивільних прав, або покладанні на нього обов’язків майнового характеру.

Кримінальна відповідальність військовослужбовця – це закріплений в законодавстві обов’язок правопорушника, який скоїв злочин, дати звіт про свої суспільно небезпечні діяння, піддатися кримінальному покаранню та стерпіти позбавлення певних суспільних цінностей та благ. Воєнний стан посилює відповідальність за такі злочини, як дезертирство чи мародерство. Однак бойові дії ускладнюють збір доказів і проведення слідства, що перешкоджає ефективному притягненню до відповідальності.

Отже чітка класифікація видів юридичної відповідальності військовослужбовців дозволяє ефективно застосовувати правові механізми впливу, враховуючи специфіку військової служби та завдання забезпечення обороноздатності держави.

Порядок притягнення військовослужбовців до кримінальної відповідальності під час воєнного стану.

Кримінальне законодавство України не знає особливої системи військових покарань. До військовослужбовців, що вчинили злочини, застосовуються в основному ті ж покарання, що і до інших злочинців. У той же час специфічні умови діяльності ЗС та інших військових формувань України обумовлюють деякі особливості у застосуванні до військовослужбовців окремих покарань, передбачених ст. 51 ККУ. Основними покараннями, які напряму стосуються військовослужбовців є: службові обмеження для військовослужбовців, арешт, тримання в дисциплінарному батальйоні військовослужбовців; додатковим – позбавлення військового звання.

Під час дії правового режиму воєнного стану порядок притягнення військовослужбовців до кримінальної відповідальності відзначається низкою законодавчих особливостей, спрямованих на забезпечення належної дисципліни та національної безпеки, а саме: негайне застосування заходів впливу, безумовність запобіжного заходу, посилене кримінальне покарання, можливість звільнення від кримінальної відповідальності, удосконалення нормативно-правового механізму.

Вплив воєнного стану на права і гарантії військовослужбовців під час притягнення до відповідальності

В умовах воєнного стану система прав і гарантій військовослужбовців зазнає суттєвих змін, зокрема у контексті притягнення до відповідальності. Це обумовлено необхідністю забезпечення національної безпеки та ефективного функціонування Збройних Сил України в умовах збройного конфлікту.

Обмеження прав військовослужбовців під час воєнного стану:

Згідно з Конституцією України, воєнний стан може призводити до тимчасового обмеження прав і свобод громадян. Для військовослужбовців це означає:

Обмеження права на свободу та особисту недоторканність: В умовах воєнного стану можуть застосовуватися запобіжні заходи, такі як тримання під вартою, без можливості застосування більш м’яких заходів.

Обмеження права на захист: У деяких випадках може бути обмежено право на захист, зокрема через прискорені процедури досудового розслідування та судового розгляду.

Обмеження права на справедливий суд: Можливе застосування військових судів, що може впливати на незалежність та об’єктивність судового процесу.

В умовах воєнного стану права і гарантії військовослужбовців під час притягнення до відповідальності зазнають певних обмежень. Однак законодавство України передбачає механізми, які сприяють забезпеченню прав і свобод військовослужбовців, навіть у таких складних умовах. Важливо, щоб ці механізми були ефективно реалізовані, а обмеження прав були пропорційними та необхідними для забезпечення національної безпеки.

Проблеми застосування юридичної відповідальності військовослужбовців в умовах воєнного стану

Застосування юридичної відповідальності, а саме кримінальної відповідальності, до військовослужбовців під час воєнного стану стикається з низкою специфічних проблем.

Однією з головних проблем є складність кваліфікації злочинів, вчинених військовослужбовцями. Це пов’язано з тим, що у бойових умовах складно чітко розмежувати злочинні дії (наприклад, перевищення службових повноважень, невиконання наказу) від дій, які є вимушеними і спрямовані на виконання бойового завдання.

Нечітка юрисдикція, тобто у випадку, коли правопорушення має ознаки як військового, так і загальнокримінального, виникають труднощі з визначенням підслідності та підсудності.

Об’єктивна складність отримання доказів через активні бойові дії, руйнування інфраструктури, переміщення військових підрозділів.

Вибір покарання. Судді стикаються з дилемою щодо обрання покарання: з одного боку, воно має бути справедливим, а з іншого, не підривати бойовий дух і не створювати негативний прецедент. Наприклад, позбавлення волі може призвести до втрати досвідченого бійця, а умовний термін – до відчуття безкарності.

Щодо проблем застосування дисциплінарної відповідальності до військовослужбовців під час воєнного стану має свої особливості, оскільки потребує швидких та ефективних рішень для підтримання військової дисципліни, незважаючи на складні умови. Це становить виклик для командування та правової системи.

В умовах бойових дій оцінка дисциплінарного проступку може бути суб’єктивною. Командир може накласти стягнення, ґрунтуючись на власному баченні ситуації, без повноцінного службового розслідування через брак часу або ресурсів.

Відмінність між дисциплінарним проступком і незначним порушенням, що не тягне за собою відповідальності, може бути розмитою. Це може призвести до необґрунтованих стягнень або, навпаки, до ігнорування серйозних порушень.

Проведення службового розслідування в бойових умовах є вкрай складним. Це ускладнює збір доказів, опитування свідків та встановлення об’єктивних обставин.

Застосування матеріальної відповідальності до військовослужбовців під час воєнного стану також стикається з вищевказаними проблемами а також із специфічними проблемами, що ускладнюють процес відшкодування шкоди, завданої державному майну.

Ключовою проблемою є складність доказування вини військовослужбовця. У бойових умовах майно може бути втрачене, пошкоджене або знищене внаслідок бойових дій. Розмежувати шкоду, спричинену необережністю або злочинним діянням військовослужбовця, від шкоди, що є наслідком бойової обстановки (обстрілу, вибухів, тощо), є надзвичайно складно. Не завжди можливо провести повноцінне службове розслідування, зібрати свідчення або отримати доступ до місця події. (наприклад: пошкодження автомобіля може бути як результатом необережного керування, так і внаслідок ураження під час бойових дій).

Головна проблема застосування адміністративної відповідальності військовослужбовців полягає у співвідношенні адміністративного та дисциплінарного законодавства. Деякі правопорушення, які вчиняються військовослужбовцями (наприклад, розпивання спиртних напоїв на службі, самовільне залишення частини), можуть кваліфікуватися і як адміністративні, і як дисциплінарні проступки. У воєнний час командири часто надають перевагу дисциплінарним стягненням, оскільки вони можуть бути накладені швидше, без тривалої судової процедури. Це дозволяє оперативно реагувати на порушення, але може призвести до уникнення більш суворого адміністративного покарання.

Застосування цивільно-правової відповідальності до військовослужбовців під час воєнного стану є складним процесом, що пов’язаний з кількома ключовими проблемами: від труднощів у доказуванні та розмежуванні шкоди до особливостей судової практики.

Проблема розмежування цивільно-правової та матеріальної відповідальності. Завдана шкода може бути відшкодована як в порядку матеріальної відповідальності (перед державою за пошкодження військового майна), так і в порядку цивільно-правової відповідальності (перед фізичними або юридичними особами). Це створює юридичні колізії, що ускладнюють процес відшкодування.

Пропозиції щодо вдосконалення законодавства та практики притягнення до відповідальності

Умови воєнного стану в Україні, виявили низку недоліків у системі притягнення військовослужбовців до відповідальності, включаючи дисциплінарну, адміністративну, матеріальну та кримінальну. Це стосується як законодавчого регулювання, так і практичного застосування норм, що призводить до неоднозначності, дискримінації та зниження ефективності дисципліни.

Вирішення цих проблем потребує цілеспрямованих дій на кількох рівнях.

Законодавчі зміни

Чітке розмежування відповідальності. Необхідно внести зміни до законодавства, що дозволять чітко розмежовувати види відповідальності та створять спрощений механізм для їх

застосування у воєнний час. Наприклад, визначити, які правопорушення можуть розглядатися виключно як дисциплінарні, щоб уникнути бюрократичних процедур.

Адаптація судових процедур. Розробити спеціальні норми, що дозволять розглядати справи військовослужбовців в умовах воєнного стану. Це може включати скорочення термінів розслідування, використання відеоконференцзв’язку для допитів та інші заходи, що враховують специфіку служби.

Організаційні та практичні заходи

Створення та належне функціонування військової юстиції, яка буде включати в себе спеціалізовані воєнні суди та спеціальні військові органи досудового розслідування.

Юридична підтримка. Забезпечити доступ військовослужбовців до кваліфікованої юридичної допомоги безпосередньо в зоні бойових дій. Це може бути здійснено через мобільні групи юристів або онлайн-консультації.

Навчання командного складу. Проведення тренінгів для командирів усіх рівнів щодо правильного застосування дисциплінарних та інших видів стягнень, щоб уникнути суб’єктивності та порушень прав підлеглих.

Морально-психологічна підтримка

Надання професійної психологічної допомоги військовослужбовцям, які перебувають у стані стресу, допоможе зменшити кількість правопорушень, вчинених через психологічні проблеми.

Вказані рішення показують, що вони спрямовані на створення комплексної системи, яка має на меті адаптувати процедури притягнення до юридичної відповідальності до реалій воєнного часу. Основною ідеєю є баланс між необхідністю підтримання суворої військової дисципліни та забезпеченням прав військовослужбовців.

У підсумку, юридична відповідальність у бойових умовах є ефективним інструментом підтримки дисципліни, але її потенціал обмежується прогалинами в регулюванні, що вимагає термінових реформ. Вдосконалення законодавства та практики не лише підвищить боєздатність ЗСУ, але й забезпечить баланс між суворістю санкцій та захистом прав військовослужбовців, сприяючи інтеграції України до євроатлантичних структур. Перспективи включають створення єдиної системи військової юстиції, з фокусом на гуманізм та превенцію, що стане основою для повоєнного відновлення правової системи. Ці висновки базуються на аналізі сучасного законодавства та наукових джерел, підкреслюючи необхідність динамічного розвитку військового права в умовах війни.

Кріпак Роман Олександрович,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, курсант Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
e-mail: kripak.romaa@gmail.com

Пащенко Євген Миколайович,
старший викладач кафедри військового права Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, підполковник

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБМІНУ РОЗВІДУВАЛЬНОЮ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-БЕЗПЕКОВОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ МІЖ ВІЙСЬКОВИМИ СТРУКТУРАМИ ЗА ЗРАЗКОМ КРАЇН НАТО

Проблема правового регулювання обміну розвідувальною та інформаційно-безпековою інформацією між військовими структурами визначається зростанням ролі інформаційного чинника у сучасних війнах. Досвід широкомасштабної агресії проти України засвідчив, що перемога на полі бою безпосередньо залежить від своєчасного отримання й обробки даних, які надходять із різних джерел: від розвідувальних агентурних каналів, технічних засобів спостереження, супутникових знімків, систем електронної розвідки та кібероперацій. Проте сам факт наявності інформації не гарантує її ефективного використання. Вирішальне значення має те, наскільки швидко та безпечно вона може бути передана між відомствами, союзними державами чи окремими військовими підрозділами. Цей процес ґрунтується на засадах взаємосумісності, довіри та взаємності, що формують основу для спільного протистояння сучасним загрозам. Саме тому питання правового забезпечення цього процесу займає найважливішу роль, адже будь-який обмін розвідданими потребує чітко встановлених норм і своду правил, які гарантують баланс між захистом державної таємниці, правами громадян і міжнародними зобов’язаннями країни.

У практиці НАТО правові засади обміну інформацією формувалися протягом десятиліть і стали результатом прагнення забезпечити максимальну сумісність між різними національними системами. Ключовим документом є Політика Безпеки НАТО (NATO Security Policy), яка визначає основні принципи охорони даних, порядок розподілу інформації та умови доступу до неї. Ця політика запровадила багаторівневу класифікацію, що передбачає чітке розмежування ступенів секретності та відповідальності за їхнє порушення. Кожен рівень − від "NATO RESTRICTED" до "COSMIC TOP SECRET" − вимагає застосування специфічних, юридично закріплених заходів безпеки, які гарантують, що інформація не буде скомпрометована. Особливість полягає в тому, що ці правила НАТО діють однаково для всіх країн-членів, що забезпечує взаємну довіру й унеможливлює довільне трактування. Це створює єдиний правовий простір, де уніфіковані норми діють незалежно від національних особливостей законодавства.

Одночасно функціонує принцип "необхідності знати", коли доступ до розвідданих отримує лише той суб’єкт, який справді потребує їх для виконання службових завдань. Цей принцип є не лише організаційним, а й юридичним запобіжником, що мінімізує ризик несанкціонованого поширення інформації. Правова база підкріплюється двосторонніми та багатосторонніми угодами про взаємний захист секретної інформації, які зобов’язують держави забезпечувати такий самий рівень охорони даних, що й у країні-джерелі їх походження. Таким чином формується єдиний простір правового режиму обміну інформацією, де уніфіковані правила діють незалежно від національних особливостей. Особливого значення набувають і спеціалізовані механізми НАТО, що забезпечують інтеграцію правових та технічних аспектів. До прикладу, Інтегрований Центр Аналізу Розвідки (NATO Intelligence Fusion Centre) створений як майданчик для об’єднання зусиль різних служб, де функціонування побудоване на суворому дотриманні міжнародних правових норм. Цей центр є не просто сховищем даних, а системою, яка перетворює скупчення даних

на єдину, інформативну і цілісну картину, що дозволяє уникнути інформаційних розгалужень і невідповідностей, та приймати обґрунтовані рішення.

Так само платформа Federated Mission Networking надає можливість державам обмінюватися інформацією в реальному часі, але лише після того, як національне законодавство адаптоване до відповідних вимог захисту даних. Правові правила в НАТО нерозривно пов’язані з технічними процедурами: будь-яка передача даних має бути зафіксована, відстежена й захищена. Це мінімізує ризики витоків і несанкціонованого доступу, адже кожна операція залишає юридично значущий слід.

Для України інтеграція у систему правового забезпечення НАТО стала одним із ключових напрямів реформування сектору безпеки й оборони. Закон "Про національну безпеку України" визначив євроатлантичну інтеграцію стратегічним курсом держави, а Закон "Про розвідку" 2020 року заклав принципи координації розвідувальних органів і правові основи для міжнародного обміну інформацією.

Попри ці кроки, українське законодавство ще не забезпечує повної сумісності зі стандартами НАТО. Суттєвою проблемою залишається різниця у системі класифікації документів, яка не завжди відповідає категоріям Альянсу, що ускладнює швидке прийняття спільних рішень. Наприклад, українська система "Цілком таємно" може не повністю відповідати рівню NATO SECRET, що вимагає додаткових юридичних процедур для обміну. Не менш важливою є проблема кіберзахисту, адже значна частина обміну відбувається в електронному середовищі, де зростає ймовірність кібератак та спроб перехоплення даних. Відсутність чітких правових норм щодо кіберзахисту розвідувальних даних є серйозним ризиком. Недостатньо врегульованим залишається і питання юридичної відповідальності посадових осіб за неналежне поводження з міжнародними розвідувальними матеріалами, що може створювати ризики для довіри партнерів.

Для наближення до стандартів НАТО Україна має забезпечити комплексне вдосконалення правової бази. Це передбачає уніфікацію класифікації секретної інформації, гармонізацію з міжнародними правилами її збереження та обробки, розвиток інститутів міжвідомчої координації. Необхідно також закріпити у законодавстві спеціальні норми щодо кіберзахисту розвідувальної інформації, адже цифрова сфера стає головним каналом її передачі. Не менш важливим кроком є посилення кадрової підготовки у сфері правового забезпечення діяльності з інформацією: офіцери й державні службовці повинні володіти знаннями про міжнародні норми та бути здатними застосовувати їх у щоденній практиці. Лише за таких умов можливо забезпечити належний рівень довіри з боку партнерів по Альянсу, адже без правових гарантій будь-яка технічна чи організаційна співпраця втрачає сенс.

Таким чином, правове забезпечення обміну розвідувальною та інформаційно-безпековою інформацією постає не просто як сукупність формальних норм, а як ключовий інструмент інтеграції України до системи колективної безпеки НАТО. Воно визначає якість і швидкість обміну даними, гарантує їх захищеність і створює основу для довіри між державами. Українське законодавство вже зробило перші кроки у цьому напрямку, однак подальша гармонізація потребує системного підходу та глибоких реформ. У перспективі впровадження стандартів НАТО в правову сферу обігу інформації стане не лише запорукою ефективної співпраці з Альянсом, а й вагомим чинником зміцнення національної безпеки, адже дозволить оперативно реагувати на загрози, які постійно змінюються у сучасному світі.

Шевчук Олександр Євгенійович,
магістр спеціальності “Національна безпека”, студент Національного університету “Острозька академія”
e-mail: oleksandr.shevchuk@oa.edu.ua

ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМ РЕКРУТИНГУ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ: ДОСВІД США ТА ІНШИХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО Й ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України суттєво загострила глобальну безпекову ситуацію, висунувши на перший план необхідність глибокої трансформації національної системи комплектування Збройних Сил. В умовах зростання зовнішніх загроз ключового значення набуває формування боєздатної, мобільної, професійної та мотивованої армії, здатної ефективно реагувати на виклики сучасної війни. Сьогодні система рекрутингу в Україні потребує не лише технічного оновлення, а й концептуального переосмислення. Світовий досвід, зокрема країн-членів НАТО, демонструє ефективні підходи до залучення військовослужбовців. Вивчення цих підходів є важливим кроком для адаптації вітчизняної системи до сучасних умов та стандартів партнерів по безпековому співтовариству.

У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз практик США та інших країн, де діють сучасні системи військового рекрутингу. Їх основою є добровільний принцип комплектування, широке використання цифрових технологій, розгалужена система соціальних гарантій і дотримання принципів інклюзивності. Такий підхід демонструє високу ефективність і може стати орієнтиром для реформування української моделі з урахуванням національних потреб та безпекових реалій. Також серед країн, які активно застосовують ці методи, – Франція, Німеччина та Польща. У більшості з них вимоги до кандидатів є подібними: вік – від 17 до 40 років, наявність середньої освіти, відповідність медичним і фізичним критеріям. Водночас європейські підходи до рекрутингу постійно змінюються у відповідь на нові виклики безпеки. Після початку збройної військової агресії росії проти України темпи трансформації в цій сфері помітно зросли. Країни ЄС активізували оборонні зусилля, збільшили фінансування та переглянули кадрову політику. Зокрема, у Німеччині обговорюється можливість повернення до обов’язкового військового призову, тоді як Польща у 2022 році залучила до війська майже 14 тисяч новобранців – найвищий показник з 2008 року. На цьому тлі значно зросла роль рекрутингових центрів, які виконують не лише функції відбору, а й організовують початкову підготовку та інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію служби. Водночас кожна країна зберігає свої національні особливості в організації системи рекрутингу.

Розглянемо детальніше рекрутингову систему Франції. Французькі Збройні Сили складаються з чотирьох основних компонентів: армії, військово-морського флоту, повітряно-космічних сил та Національної жандармерії. Відмінною особливістю Франції є функціонування Національної гвардії, яка виконує роль стратегічного резерву та активно долучається до внутрішніх і міжнародних безпекових завдань. Система рекрутингу у Франції функціонує на основі чітко визначених нормативно-правових актів, зокрема Конституції Франції, Кодексу оборони та Закону про військову службу. Завершення процесу переходу до повністю професійної армії у 2001 році зумовило відмову від обов’язкової служби та перехід до моделі виключно добровільного комплектування. Проте, відповідно до законодавства, громадяни зберігають обов’язок проходження військової реєстрації, що забезпечує можливість оперативної мобілізації у разі виникнення надзвичайних обставин. Однією з ключових характеристик сучасного етапу розвитку системи рекрутингу Франції є її цифровізація. Важливим інструментом у цьому процесі виступає офіційний національний портал S’engager.fr, який забезпечує відкритий доступ до детальної інформації про умови військової служби, актуальні вакансії, кваліфікаційні критерії, а також алгоритм проходження всіх етапів відбору. Окрім того, необхідно зауважити, що рекрутинговий процес у Франції має комплексний і багаторівневий характер. Він охоплює: проведення масштабних інформаційних кампаній з метою підвищення привабливості військової служби серед потенційних

кандидатів; організацію медичних та фізичних випробувань для перевірки відповідності встановленим стандартам; психологічне тестування, спрямоване на оцінку стресостійкості та особистісних характеристик кандидатів; базову військову підготовку; остаточний розподіл за спеціальностями на підставі результатів тестування та співбесід. Таким чином, система рекрутингу у Франції поєднує нормативно закріплену організаційну модель із сучасними цифровими інструментами, що забезпечує її ефективність, прозорість та здатність відповідати актуальним викликам безпекового середовища.

Для глибшого розуміння загальноєвропейських підходів до рекрутингу доцільно розглянути приклад Італії. Збройні Сили Італії (Forze Armate Italiane) включають чотири основні компоненти: сухопутні війська, військово-морський флот, повітряно-космічні сили та корпус карабінерів. Карабінери, окрім виконання функцій військової поліції, активно залучаються до міжнародних миротворчих місій, що свідчить про їхню здатність поєднувати завдання у сфері внутрішньої безпеки з зовнішньополітичною діяльністю держави. Із 2005 року, після скасування загального військового обов’язку, Італія повністю перейшла на професійну модель комплектування армії. Сучасна система рекрутингу вирізняється прозорістю та чіткістю процедур, значну роль у ній відіграють онлайн-платформи для подання заявок та попереднього відбору кандидатів. Громадяни віком від 18 до 25 років мають можливість подати заявку на військову службу, після чого проходять кілька обов’язкових етапів: медичний огляд, психологічне тестування, фізичні випробування та співбесіду, яка дозволяє оцінити їхню мотивацію та професійну придатність. Також варто зазначити, що важливою особливістю італійської моделі є розгалужена система підготовки молодих офіцерів у військових академіях, яка забезпечує формування висококваліфікованого командного складу та сприяє розвитку лідерських якостей. Завдяки такому підходу Італія, навіть за умов обмежених ресурсів, демонструє високий рівень професіоналізму, роблячи акцент на мотивації особового складу, якісній підготовці та активній участі у міжнародних миротворчих і безпекових ініціативах. Цей досвід є особливо цінним для України, адже підкреслює важливість інвестицій у кадровий потенціал, гнучких організаційних структур і стратегічної співпраці з міжнародними партнерами.

Виходячи за межі європейського простору, доцільно звернутися до досвіду Сполучених Штатів Америки, які вибудували одну з найуспішніших у світі систем добровільного комплектування збройних сил. Упродовж багатьох років США послідовно вдосконалювали підходи до формування особового складу, поєднуючи передові технології, високий рівень соціального забезпечення військовослужбовців та масштабні комунікаційні кампанії, що підвищують престиж і привабливість служби в армії. Процес рекрутингу в Збройних силах США є складною, багатоступеневою системою, спрямованою на всебічну оцінку кандидата – від базових даних до професійного потенціалу. Розглянемо ці етапи:

1. Попередня співбесіда. На першому етапі рекрутер проводить коротку співбесіду, під час якої уточнюються ключові дані: вік, громадянство, рівень освіти, стан здоров’я, відсутність шкідливих звичок чи судимостей. Далі кандидати проходять тест на загальні здібності, після якого приблизно 10–20% осіб не допускаються до наступних етапів.
2. Тестування ASVAB. Це офіційна частина відбору, що складається з десяти блоків тестів, зокрема кваліфікаційного (AFQT), який перевіряє арифметичне мислення, знання математики, словниковий запас і розуміння текстів. Результати формують п’ять категорій придатності, що дозволяють визначити рівень навчальної спроможності та прогнозувати успішність служби.
3. Перевірка рівня освіти. З 1987 року Пентагон застосовує трирівневу систему класифікації: I рівень – випускники середніх шкіл, коледжів або дорослі власники дипломів; II рівень – особи з документом GED (еквівалент середньої освіти); III рівень – кандидати без освіти. Особи з низькими результатами тестів та без середньої освіти не можуть бути прийняті на службу. Ця система розроблена на основі досліджень Міністерства оборони США та Національної академії наук, які виявили прямий зв’язок між рівнем освіти та успішністю проходження служби.

4. Медичне обстеження. Наступним етапом є комплексна медична перевірка, що охоплює вимірювання артеріального тиску, пульсу, гостроти зору і слуху, аналізи крові та сечі, тестування на наркотики та ВІЛ, а також вивчення медичної історії. Деякі підрозділи проводять додаткові тести на фізичну витривалість.

5. Оцінювання моральних якостей. Кандидати проходять співбесіду для визначення їхнього морального та психологічного стану. За потреби здійснюється перевірка кредитної історії та судимостей, щоб підтвердити благонадійність майбутнього військовослужбовця.

6. Професійне консультування. Якщо результати тестів, рівень освіти, фізична підготовка та моральна оцінка відповідають вимогам, кандидат зустрічається з консультантом з питань служби. На цьому етапі визначаються можливі напрями зарахування, спеціальність або професійна сфера – наприклад, механіка, електроніка, зв’язок чи логістика.

7. Базова військова підготовка. Заключний етап – проходження початкових тренувань, які передбачають як загальну військову підготовку, так і освоєння обраної спеціалізації. У цей період новобранець продовжує перебувати під супроводом та наставництвом рекрутера, який допомагає адаптуватися до умов служби.

Такий багаторівневий підхід забезпечує високу якість добору кадрів і дозволяє формувати професійну армію, здатну ефективно виконувати завдання в умовах сучасних викликів. Стає зрозуміло, що досвід провідних країн світу переконливо доводить, що ефективна система рекрутингу може функціонувати лише за умови впровадження інноваційних рішень, цифрової трансформації процесів, розвитку сучасних мотиваційних програм і дотримання принципів інклюзивності. Держави НАТО активно вдосконалюють власні моделі комплектування збройних сил, адаптуючи їх до реалій.

Необхідно підкреслити, що Україна, зіткнувшись із масштабною збройною агресією російської федерації у 2022 році, була змушена докорінно змінити свої підходи до рекрутингу. В умовах тривалого воєнного протистояння постала потреба одночасно забезпечити оперативне виконання мобілізаційних завдань і закласти підґрунтя для формування професійної армії нового зразка. Така подвійна мета зумовила глибоку трансформацію системи рекрутингу, яка поступово адаптувалася до реалій воєнного часу та потреб сучасної оборони. Національне законодавство, що регулює процес рекрутингу, ґрунтується на положеннях Законів України “Про військовий обов’язок і військову службу” та “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію”, а також на постановах Кабінету Міністрів і наказах Міністерства оборони. Після 2022 року було внесено низку змін, спрямованих на спрощення мобілізаційних процедур, удосконалення роботи територіальних центрів комплектування та полегшення укладання контрактів. Як зазначає доктор юридичних наук В. Буткевич (2023), ці оновлення підвищили гнучкість системи залучення кадрів, проте не забезпечили її повної кодифікації. Сьогодні особливо актуальним є створення єдиного нормативного акта, який би комплексно врегулював питання рекрутингу, соціального захисту, кар’єрного зростання та адаптації військовослужбовців до мирного життя, відповідно до сучасних викликів національної безпеки. Цифровізація рекрутингових процесів стала ключовим етапом оновлення системи комплектування. Запуск електронних сервісів для подання заяв через портал Міністерства оборони та інтеграція послуги в застосунок “Дія” суттєво спростили доступ до інформації про військову службу. Одночасно військові комісаріати трансформовано у сучасні територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, що поєднують адміністративні й сервісні функції. Масштабні інформаційні кампанії сприяли зміцненню позитивного іміджу Збройних Сил і підвищенню мотивації молоді до служби.

Попри суттєві зрушення у реформуванні системи рекрутингу, процес комплектування Збройних Сил України й досі залишається вразливим до низки серйозних викликів. Найгострішою проблемою є корупція у територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки. Як свідчить розслідування Bihus.Info (червень 2023 року), у діяльності колишніх військових комісаріатів було викрито десятки випадків хабарництва та зловживань, що значно підірвало суспільну довіру до системи рекрутингу. Ситуація не зазнала кардинальних змін і в подальші роки: за даними Державного бюро розслідувань, лише у першому півріччі 2025 року

відкрито 367 кримінальних проваджень щодо працівників ТЦК та СП за підозрою у корупційних правопорушеннях і зловживаннях під час мобілізаційних заходів. Рівень суспільної підтримки військової служби загалом залишається високим, проте ставлення громадян до мобілізаційної політики поступово набуває більш критичного характеру. За даними опитування Центру Разумкова, проведеного у квітні 2025 року, 46% опитаних вважають процедури мобілізації непрозорими або такими, що сприяють можливим зловживанням.

У 2025 році, у відповідь на нові безпекові виклики, Україна істотно прискорила реформу системи військового рекрутингу. Вже у січні була запущена національна цифрова платформа “Рекрутинг-24”, яка стала ключовим інструментом для модернізації процесу відбору на військову службу. Платформа забезпечує можливість подання онлайн-заявок, проходження попереднього анкетування та відстеження всіх етапів відбору в режимі реального часу. Її впровадження значно підвищило прозорість, ефективність і оперативність комплектування військових підрозділів. Подальшим кроком у вдосконаленні системи стало ухвалення у квітні 2025 року Верховною Радою України нової редакції Закону “Про військову службу та військовий обов’язок”. Останній закріпив перехід до моделі добровільного контрактного комплектування, оновив механізми мобілізації резервістів та посилив відповідальність за порушення правил мобілізації і проходження служби. Прийняття цього Закону стало важливим етапом у формуванні сучасної, гнучкої та професійної системи оборонного управління держави. Варто відзначити, що 28 серпня 2025 року набрала чинності постанова Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2025 року №1031, якою було оновлено порядок перетину державного кордону. Відповідно до нових положень, обмеження на виїзд за межі України більше не поширюються на чоловіків віком від 18 до 22 років (включно). Зміни істотно вплинули на мобілізаційний процес: за даними 28-ї окремої механізованої бригади, після набуття чинності постанови кількість звернень молоді до рекрутингових центрів скоротилася приблизно на 30%, що засвідчує відчутний вплив нових правил перетину кордону на динаміку комплектування військових підрозділів.

Отже, виходячи з вищевикладеного стає цілком зрозуміло, що досвід США та країн-членів НАТО свідчить, що ефективний рекрутинг ґрунтується на добровільності служби, прозорих багаторівневих процедурах, цифровізації та комплексній соціальній підтримці військовослужбовців. Для України ці практики є важливим орієнтиром, що дозволяє поєднати міжнародний досвід із національними особливостями та реаліями воєнного часу. Впроваджені в Україні реформи – запуск цифрової платформи “Рекрутинг-24”, модернізація територіальних центрів комплектування та оновлення законодавства – значно підвищили прозорість, ефективність та оперативність відбору кадрів. Водночас подолання корупційних ризиків і зміцнення суспільної довіри залишаються критично важливими для стійкого функціонування системи. Адаптація кращих міжнародних практик дає змогу сформувати професійну, мотивовану та технологічно підготовлену армію, здатну ефективно протидіяти сучасним загрозам, підвищувати обороноздатність держави та відповідати стандартам НАТО, закладаючи надійну основу для довгострокового розвитку української системи національної безпеки.

Дзига Олександр Валерійович,
слухач інституту стратегічних комунікацій Національного університету оборони України
e-mail: dzigaevent@gmail.com

УДОСКОНАЛЕНА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ У ВОЄННІЙ СФЕРІ

Враховуючи роль та місце системи забезпечення інформаційної безпеки в загальній системі забезпечення воєнної безпеки держави, слід підкреслити, що вона є невід’ємною складовою національної системи безпеки, яка забезпечує стійкість управління військами, захист критичної інформаційної інфраструктури та інформаційного простору держави від зовнішніх і внутрішніх впливів. Ефективність цієї системи визначається не лише рівнем технічної захищеності, але й наявністю чітко визначених критеріїв оцінювання стану інформаційної безпеки, які дають змогу своєчасно виявляти загрози, оцінювати їхній вплив і приймати адекватні управлінські рішення.

У тезах доповіді розроблено основи методики оцінювання ефективності системи забезпечення інформаційної безпеки України у воєнній сфері. Оцінювання ефективності передбачає використання комплексного набору критеріїв, які дозволяють встановити, наскільки дієво система виконує свої основні функції: виявлення, попередження, протидії, відновлення та адаптації. З цією метою було обрано групи показників за функціональним призначенням.

До першої групи належать показники результативності, які відображають досягнення цілей системи інформаційної безпеки. Друга група показників – структурна відповідність, що відображає узгодженість дій і наявність необхідних зв’язків між органами, які здійснюють управління інформаційною безпекою. Третю групу складають показники адаптивності. Четверта група показників – аналітична спроможність системи, тобто її здатність здійснювати якісний моніторинг, збір, обробку та прогнозування інформаційної ситуації.

На вищезазначених показників удосконалено методику оцінювання ефективності системи забезпечення інформаційної безпеки, яка складається з трьох етапів. На першому етапі удосконаленої методики шляхом розрахунків або експертним методом визначається множина вхідних даних для оцінювання ефективності системи забезпечення воєнної безпеки держави. На другому етапі методики проводиться оцінювання часткової ефективності функціонування системи забезпечення інформаційної безпеки за кожним з обраних критеріїв. На третьому етапі методики виконуються порівняння отриманого показника з існуючим та робиться висновок.

Таким чином, удосконалена методика оцінювання ефективності системи забезпечення інформаційної безпеки за визначеними показниками полягає у розрахунку відповідних функцій, що відображають взаємозв’язок між станом системи, рівнем інформаційних загроз, ресурсним забезпеченням і досягнутими результатами діяльності. Такий підхід забезпечує комплексне врахування технічних, організаційних, інформаційно-аналітичних та кадрових чинників, що впливають на функціонування системи, і дозволяє отримати як кількісну, так і якісну оцінку її ефективності.

Реалізація цієї методики створює аналітичну основу для виявлення критичних елементів, визначення рівня готовності до реагування на загрози та оцінки відповідності системи поставленим завданням. Тому, її застосування дозволяє обґрунтувати рекомендації щодо підвищення результативності функціонування системи забезпечення інформаційної безпеки, удосконалення її структури, оптимізації ресурсного розподілу та підвищення стійкості до впливу сучасних інформаційних викликів.