

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний університет внутрішніх справ

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

Фаст Дмитро Євгенович

УДК 351.08:355(477):339.923:061.1ЄС

ДИСЕРТАЦІЯ
РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОГО ІНСТИТУТУ МІЛІТАРИЗОВАНОЇ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ НАБУТТЯ ЧЛЕНСТВА УКРАЇНИ В
ЄС

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Фаст Д.Є.

Науковий керівник:

Липовська Наталія Анатоліївна,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри
адміністративно-правових дисциплін і публічного управління

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Фаст Д.Є. Розвиток професійного інституту мілітаризованої публічної служби в умовах набуття членства України в ЄС. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» – Дніпровський державний університет внутрішніх справ, Дніпро, 2026.

У дисертаційній роботі представлено теоретико-методологічних засади та практичні рекомендації із розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби в умовах набуття Україною членства в Європейському Союзі та імплементації стандартів НАТО.

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій із розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби в умовах набуття Україною членства в Європейському Союзі та імплементації стандартів НАТО.

У роботі уперше обґрунтовано цілісну концепцію розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби як інтегрованої складової системи публічного управління, що функціонує на перетині сектору безпеки і оборони та цивільної державної служби в умовах європейської інтеграції та розроблено авторську метамодель реформування мілітаризованої служби, яка поєднує концептуальний, індикаторний та організаційно-функціональний рівні та забезпечує узгодження національних реформ із *acquis* ЄС і стандартами НАТО; сформовано науково обґрунтований підхід до інституціоналізації мілітаризованої служби в Україні з урахуванням європейських практик (зокрема жандармерійного типу), що передбачає багаторівневу координацію між силовими та цивільними інституціями та запропоновано модель трансформації дисциплінарно-етичних засад мілітаризованих формувань на основі принципів демократичного цивільного контролю, верховенства права та стандартів професійної доброчесності ЄС.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання органами державної влади, суб'єктами сектору безпеки і оборони, а також закладами освіти та науковими установами для вдосконалення функціонування та розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України.

У першому розділі **«Теоретичні засади дослідження мілітаризованої служби»** розглянуто проблеми інтерпретації мілітаризованої публічної служби в Україні в науковому дискурсі, а також концептуальні засади визначення мілітаризованої служби в сучасних умовах, визначено особливості державної служби в секторі безпеки та оборони України у воєнний та мирний час.

На основі аналізу наукових підходів встановлено, що в сучасному науковому дискурсі відсутнє єдине трактування поняття мілітаризованої публічної служби. Існуючі дослідження переважно розглядають окремі види служби – військову, правоохоронну, прикордонну чи митну – без формування цілісного бачення мілітаризованої служби як самостійного інституту публічного управління. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних підходів до її дослідження.

Обґрунтовано, що мілітаризована публічна служба є особливим видом професійної публічної діяльності, яка поєднує ознаки державної служби, військової організації та правоохоронної діяльності. Її специфіка полягає у виконанні завдань із забезпечення національної безпеки, охорони державного кордону, підтримання правопорядку, захисту суверенітету та територіальної цілісності держави. Визначено, що ключовими ознаками мілітаризованої публічної служби є спеціальний правовий статус, підвищений рівень дисципліни, централізована система управління, ієрархічна організація та наявність особливих умов проходження служби.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема зміст понять «мілітаризована публічна служба», «професійний інститут мілітаризованої служби», «професіоналізація мілітаризованої служби».

Доведено, що професійний інститут мілітаризованої служби доцільно розглядати як сукупність правових, організаційних, кадрових, етичних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування суб'єктів сектору безпеки та оборони.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що подальший розвиток професійного інституту мілітаризованої публічної служби потребує комплексного реформування, спрямованого на вдосконалення нормативно-правового забезпечення, професіоналізацію кадрового складу, упровадження сучасних управлінських підходів та адаптацію до європейських і євроатлантичних стандартів функціонування сектору безпеки і оборони.

У *другому розділі «Інституціоналізація мілітаризованої служби в Європейському Союзі»* розглянуто передумови інтеграції європейських мілітаризованих структур, особливості функціонування європейської жандармерії в умовах сучасних безпекових викликів, розвиток та співробітництво прикордонних служб в країнах Європейського Союзу та сформульовано позитивні уроки досвіду розвитку європейської мілітаризованої служби та перспективи його використання в Україні.

Доведено, що виникнення Європейських жандармерійних сил стало закономірним, а не кон'юнктурним явищем. Трансформація безпекового середовища після розпаду біполярної системи поставила перед Європою виклики, на які ні традиційні збройні сили, ні цивільна поліція не могла відповісти самостійно. «Розрив у безпеці», що виявив себе в операціях на Балканах у 1990-х – 2000-х роках, показав: для управління постконфліктними ситуаціями необхідна структура, здатна поєднувати поліцейські повноваження з військовою дисципліною та оперативною мобільністю. Саме цю роль і покликана виконати жандармерія.

Встановлено, що інституційний шлях від ідеї до заснування Європейських жандармерійних сил наочно ілюструє, що масштабні безпекові реформи є продуктом складного переплетення безпекових потреб, бюрократичних інтересів та дипломатичних розрахунків. Визначено, що в сучасних умовах Європейські

жандармерійні сили функціонують в середовищі безпрецедентної стійкості загроз. Тероризм, організована транснаціональна злочинність, масові міграційні потоки, кіберзагрози та постконфліктна нестабільність у різних регіонах світу – кожен із цих викликів вимагає від жандармських сил особливого підходу. Водночас практика їхнього застосування – від Боснії до Косово, від Афганістану до Гаїті – підтвердила порівняльні переваги жандармської моделі: оперативну гнучкість, здатність до швидкого розгортання та поєднання процесу компетентності зі здатністю діяти в умовах підвищеного ризику. Невирішеними залишаються питання чисельності Сил, процедури прийняття рішень про розгортання та нарощування мовно-культурної сумісності між контингентами.

Показано, що розвиток прикордонних служб країни ЄС упродовж останніх двох десятиліть відбувається за логікою системного переходу від розробленої національної моделі до інтегрованої наднаціональної системи. Міграційна криза 2015–2016 рр. і повномасштабне вторгнення росії в Україну стали каталізаторами, що кардинально прискорили цей процес і надали йому нову безпекову глибину.

Визначено, що досвід розвитку мілітаризованих структур ЄС – жандармерії та прикордонної служби є надзвичайно актуальним для України, що в умовах повномасштабної війни та курс на євроатлантичну інтеграцію вирішує одночасно завдання оборони, правоохоронної діяльності та реформування сектору безпеки.

Третій розділ «Напрями реформування мілітаризованої служби в Україні з урахуванням європейських стандартів та стандартів НАТО» присвячений аналізу концептуальних засад реформування мілітаризованих структур України в умовах воєнного стану, трансформації дисциплінарних та етичних засад мілітаризованих формувань в умовах європейської інтеграції, обґрунтуванню метамоделі реформування мілітаризованої служби, визначенню шляхів удосконалення професійного розвитку службовців мілітаризованих формувань в умовах воєнного стану та євроатлантичної інтеграції.

Здійснено комплексний аналіз напрямів реформування мілітаризованих

служб України – Служби безпеки України, Національної Гвардії України, Національної поліції, Державної прикордонної служби України та служби спеціального зв'язку та захисту інформації – в умовах воєнного стану з урахуванням стандартів НАТО та ЄС. Доведено, що реформування мілітаризованих формувань України є комплексним, багаторівневим завданням публічного управління, що детерміноване двома взаємопов'язаними чинниками: зовнішніми нормативними вимогами євроатлантичної інтеграції та внутрішніми потребами ефективного функціонування сектору безпеки та оборони в умовах повномасштабного збройного конфлікту. Встановлено, що ці чинники не суперечать, а взаємно підсилюють один одного: стандарти НАТО, ЄС, Frontex та Ради Європи у більшості випадків є не перешкодою, а дороговказом для підвищення реальної ефективності та обороноздатності.

З'ясовано, що чинна система мілітаризованих формувань України успадкувала від радянської доби низку структурних деформацій, що системно знижують її ефективність у захисті від зовнішніх та внутрішніх загроз: надмірну централізацію та концентрацію повноважень; дублювання функцій між відомствами за відсутності ефективної координації; «командно-карну» організаційну культуру, що гальмує ініціативу та знижує якість прийняття рішень; слабкість механізмів зовнішнього контролю та підзвітності; розрив між формальними нормами та реальними поведінковими практиками.

Обґрунтовано, що реформування мілітаризованої публічної служби доцільно здійснювати за принципом «паралельного шляху»: ті перетворення, що безпосередньо підвищують бойову та оперативну ефективність (функціональна спеціалізація, оперативна сумісність з НАТО, кіберзахист критичної інфраструктури, технологічна модернізація прикордонного нагляду відповідно до EUROSUR, система управління за компетентностями), мають реалізовуватися невідкладно навіть в умовах тривалого збройного конфлікту. Комплексні структурні та культурні перетворення мають здійснюватися поетапно у середньостроковій перспективі (2025–2030 рр.) відповідно до схвалених стратегічних документів.

Встановлено, що вдосконалення системи професійного розвитку персоналу мілітаризованих формувань є стратегічним управлінським пріоритетом, що безпосередньо впливає на обороноздатність держави. Унікальним надбанням України є безпрецедентний бойовий та оперативний досвід, здобутий мілітаризованими формуваннями у 2022–2024 рр., що потребує систематизації через механізм «lessons learned» та включення до навчальних програм усіх формувань.

Виявлено, що трансформація дисциплінарних та етичних засад мілітаризованих формувань є не надбудовою над структурними реформами, а їхньою концептуальною серцевиною. Кодекс поведінки Frontex та механізм «Моніторингу основних прав» (FRMS) є готовими моделями для розробки аналогічних інструментів у мілітаризованих структурах України.

Розроблено інтегровану метамодель реформування мілітаризованих служб України, яка поєднує концептуальний, організаційно-функціональний та індикаторний рівні, що дозволяє забезпечити цілісність процесу реформування, його адаптивність до умов воєнного стану та відповідність стандартам НАТО; обґрунтовано адаптивний механізм управління реформами сектору безпеки, який базується на використанні зворотного зв'язку та дозволяє коригувати управлінські рішення залежно від змін безпекового середовища; сформовано організаційно-функціональну модель сектору безпеки, яка відображає багаторівневу структуру управління, функціональні контури діяльності та механізми міжвідомчої взаємодії в умовах воєнного стану.

Висновки відображають вирішення поставлених у дослідженні завдань.

Ключові слова: мілітаризована публічна служба, публічна служба, публічне управління, європейська інтеграція, державний службовець, демократичний цивільний контроль, воєнний стан, професіоналізація (професійний розвиток), сектор безпеки і оборони, професійна компетентність, держава, реформування, національна безпека, Державна прикордонна служба України, Служба безпеки України, Національна Гвардія України, Національна поліція України, трансформація військової освіти, інституціоналізація.

ABSTRACT

Fast D.E. Development of the professional institution of militarized public service in the context of Ukraine's membership in the EU. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 – «Public management and administration» – Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, 2026.

The dissertation presents theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the development of a professional institution of militarized public service in the context of Ukraine's membership in the European Union and the implementation of NATO standards.

The purpose of the dissertation research is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for the development of a professional institution of militarized public service in the context of Ukraine's membership in the European Union and the implementation of NATO standards.

For the first time, the paper substantiates a holistic concept of the development of the professional institution of militarized public service as an integrated component of the public administration system, which operates at the intersection of the security and defense sector and the civil civil service in the context of European integration, and develops the author's meta-model of reforming the militarized service, which combines the conceptual, indicator, organizational and functional levels and ensures the harmonization of national reforms with the EU acquis and NATO standards; a scientifically grounded approach to the institutionalization of the militarized service in Ukraine has been formed, taking into account European practices (in particular the gendarmerie type), which provides for multi-level coordination between law enforcement and civilian institutions, and a model for the transformation of the disciplinary and ethical foundations of militarized formations based on the principles

of democratic civilian control, the rule of law and standards of professional integrity of the EU has been proposed.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their direct use by state authorities, subjects of the security and defense sector, as well as educational institutions and scientific institutions to improve the functioning and development of the professional institution of militarized public service in the context of the European and Euro-Atlantic integration of Ukraine.

The *first section* "**Theoretical Foundations of the Study of Militarized Service**" considers the problems of interpretation of militarized public service in Ukraine in scientific discourse, as well as the conceptual foundations of the definition of militarized service in modern conditions, defines the features of civil service in the security and defense sector of Ukraine in wartime and peacetime.

Based on the analysis of scientific approaches, it has been established that in the modern scientific discourse there is no single interpretation of the concept of militarized public service. Existing studies mainly consider certain types of service – military, law enforcement, border or customs – without forming a holistic vision of the militarized service as an independent institution of public administration. This necessitates the further development of theoretical and methodological approaches to its study.

It is substantiated that militarized public service is a special type of professional public activity, which combines the features of public service, military organization and law enforcement. Its specificity lies in the performance of tasks to ensure national security, protection of the state border, maintenance of law and order, protection of sovereignty and territorial integrity of the state. There is a special legal status, an increased level of discipline, a centralized management system, a hierarchical organization and the presence of special conditions for service.

The conceptual and categorical apparatus of the study has been clarified, in particular the content of the concepts of "militarized public service", "professional institute of militarized service", "professionalization of militarized service". It has been proved that it is advisable to consider the professional institution of militarized service

as a set of legal, organizational, personnel, ethical and managerial mechanisms aimed at ensuring the effective functioning of the subjects of the security and defense sector.

As a result of the analysis, it has been established that the further development of the professional institution of militarized public service requires comprehensive reform aimed at improving regulatory and legal support, professionalization of personnel, introduction of modern managerial approaches and adaptation to European and Euro-Atlantic standards of the functioning of the security and defense sector.

The *second section* "**Institutionalization of the Militarized Service in the European Union**" considers the prerequisites for the integration of European militarized structures, the peculiarities of the functioning of the European gendarmerie in the context of modern security challenges, the development and cooperation of border services in the countries of the European Union, and formulates positive lessons from the experience of the development of the European militarized service and the prospects for its use in Ukraine.

It is proved that the emergence of the European Gendarmerie Forces became a natural, and not an opportunistic phenomenon. The transformation of the security environment after the collapse of the bipolar system presented Europe with challenges that neither the traditional armed forces nor the civilian police could respond to on their own. The "security gap" that manifested itself in operations in the Balkans in the 1990s and 2000s showed that a structure capable of combining police powers with military discipline and operational mobility is needed to manage post-conflict situations. It is this role that the gendarmerie is called upon to perform.

It is established that the institutional path from the idea to the establishment of the European Gendarmerie Force clearly illustrates that large-scale security reforms are the product of a complex intertwining of security needs, bureaucratic interests and diplomatic calculations. It is determined that in modern conditions the European Gendarmerie Forces function in an environment of unprecedented resilience of threats. Terrorism, organized transnational crime, mass migration flows, cyber threats and post-conflict instability in different regions of the world – each of these challenges requires a special approach from the gendarme forces. At the same time, the practice

of their application – from Bosnia to Kosovo, from Afghanistan to Haiti – has confirmed the comparative advantages of the gendarme model: operational flexibility, the ability to quickly deploy and the combination of the competence process with the ability to act in conditions of increased risk. The issues of the size of the Force, the procedure for making decisions on deployment and increasing linguistic and cultural compatibility between contingents remain unresolved.

It is shown that the development of the border services of the EU country over the past two decades is carried out according to the logic of a systematic transition from the developed national model to an integrated supranational system. Migration crisis of 2015–2016 and Russia's full-scale invasion of Ukraine were the catalysts that dramatically accelerated this process and gave it a new security depth.

It is determined that the experience of developing militarized structures of the EU – gendarmerie and border guard service – is extremely relevant for Ukraine, which, in the conditions of a full-scale war and the course towards Euro-Atlantic integration, simultaneously solves the tasks of defense, law enforcement and security sector reform.

The third section **"Directions for reforming the militarized service in Ukraine taking into account European and NATO standards"** is devoted to the analysis of the conceptual foundations of reforming the militarized structures of Ukraine under martial law, the transformation of the disciplinary and ethical foundations of militarized formations in the context of European integration, the substantiation of the meta-model of reforming the militarized service, and the identification of ways to improve the professional development of employees militarized formations under martial law and Euro-Atlantic integration.

A comprehensive analysis of the directions of reforming the militarized services of Ukraine – the Security Service of Ukraine, the National Guard of Ukraine, the National Police, the State Border Guard Service of Ukraine and the Service of Special Communications and Information Protection – under martial law, taking into account NATO and EU standards, was carried out. It has been proved that the reform of militarized formations of Ukraine is a complex, multi-level task of public administration, which is determined by two interrelated factors: external regulatory

requirements of Euro-Atlantic integration and internal needs for the effective functioning of the security and defense sector in the context of a full-scale armed conflict. It has been established that these factors do not contradict, but mutually reinforce each other: the standards of NATO, the EU, Frontex and the Council of Europe in most cases are not an obstacle, but a guide to increasing real effectiveness and defense capabilities.

It has been found that the current system of militarized formations of Ukraine has inherited from the Soviet era a number of structural deformations that systematically reduce its effectiveness in protecting against external and internal threats: excessive centralization and concentration of powers; duplication of functions between departments in the absence of effective coordination; "command-punitive" organizational culture, which inhibits initiative and reduces the quality of decision-making; weakness of external control and accountability mechanisms; the gap between formal norms and real behavioral practices.

It is substantiated that it is expedient to reform the militarized public service according to the principle of a "parallel path": those transformations that directly increase combat and operational effectiveness (functional specialization, interoperability with NATO, cyber protection of critical infrastructure, technological modernization of border surveillance in accordance with EUROSUR, competency-based management system) should be implemented urgently even in the context of a prolonged armed conflict. Comprehensive structural and cultural transformations should be carried out in stages in the medium term (2025-2030) in accordance with the approved strategic documents.

It has been established that the improvement of the system of professional development of personnel of militarized formations is a strategic managerial priority that directly affects the defense capability of the state. A unique asset of Ukraine is the unprecedented combat and operational experience gained by militarized formations in 2022-2024, which requires systematization through the "lessons learned" mechanism and the inclusion of all formations in the curricula.

It is revealed that the transformation of the disciplinary and ethical foundations

of militarized formations is not a superstructure over structural reforms, but their conceptual core. The Frontex Code of Conduct and the Fundamental Rights Monitoring Mechanism (FRMS) are ready-made models for the development of similar tools in the militarized structures of Ukraine.

An integrated meta-model of reforming the militarized services of Ukraine has been developed, which combines conceptual, organizational-functional and indicator levels, which allows to ensure the integrity of the reform process, its adaptability to martial law and compliance with NATO standards; an adaptive mechanism for managing security sector reforms, which is based on the use of feedback and allows adjusting management decisions depending on changes in the security environment, is substantiated; An organizational and functional model of the security sector has been formed, which reflects a multi-level management structure, functional contours of activities and mechanisms of interagency cooperation under martial law.

The conclusions reflect the solution of the tasks set in the study.

Keywords: militarized public service, public service, public administration, European integration, civil servant, democratic civilian control, martial law, professionalization (professional development), security and defense sector, professional competence, state, reform, national security, State Border Guard Service of Ukraine, Security Service of Ukraine, National Guard of Ukraine, National Police of Ukraine, transformation of military education, institutionalization.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ:

Публікації у наукових фахових виданнях

1. Фаст Д.Є. (2026). Інституціональні характеристики мілітаризованої публічної служби. *Успіхи і досягнення у науці*: журнал. № 4(26). С.1898-1908. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4\(26\)-1898-1908](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4(26)-1898-1908)
2. Фаст Д.Є. (2026). Розвиток мілітаризованої публічної служби в Україні як об'єкт наукових досліджень. *Суспільство та національні інтереси*. № № 5 (25). С. 2152-2163. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-5\(25\)-2152-2163](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-5(25)-2152-2163)
3. Фаст Д.Є. (2026). Зарубіжний досвід розвитку мілітаризованої публічної служби. *Наукові інновації та передові технології. Державне управління, економіка, право, педагогіка, психологія*. №5 (57). С. 482-490. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5\(57\)-482-490](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-482-490)
4. Липовська Н.А., Фаст Д.Є. (2022). Культура служіння як імператив розвитку мілітаризованої публічної служби в Україні. Державне управління і регіональний розвиток. №18. С.1101-1121. <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.06>

Публікації в зарубіжних наукових виданнях:

5. Lypovska N., Fast D., Dmytrenko O. Passionary culture of service as a driver for the development of public service in Ukraine. *Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum*. 1 (12). С. 143 – 153. DOI: [https://doi.org/10.65237/2336-3630-2025-12\(1\)-11](https://doi.org/10.65237/2336-3630-2025-12(1)-11)

Монографії:

6. Фаст Д., Степанченко О. (2025). Діяльність правоохоронної служби в Європейському Союзі. *Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу : кол. монограф. / за заг. ред. проф. С. О. Шевченка*. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. 136 с. ISBN 978-617-560-064-1. С. 37 – 46. <https://surl.li/uelwpy>

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації (у вітчизняних виданнях):

7. Фаст Д. (2023). Використання копінг-стратегій для подолання стресу, що сформувався у воєнний період. *Психологічна організація внутрішнього світу людини: теорія та практика: матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару (м.*

Дніпро, 4 жовт. 2023 р.). Дніпро: ДДУВС, 2023. – С.98-100.
<https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14720>

8. Фаст Д. Є. (2025). Правоохоронна служба в США як елемент системи національної безпеки. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 21 березня 2025 р.); у 2-х ч. - Ч. I. Дніпро : ДДУВС, 2025. С.533-534.
<https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/16131>

9. Фаст Д. Є. (2024). Розвиток професійного інституту мілітаризованої публічної служби як чинник забезпечення національної безпеки. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали VIII Міжнар. наук.- практ. конф.* (м. Дніпро, 15 бер. 2024 р.) ; у 2-х ч. Дніпро: ДДУВС, 2024. Ч. II. – С.498-500. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14082>

10. Фаст Д.Є. (2023). Ідеологія розвитку публічної служби у США. *Наукова весна-2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1–3 березня 2023 року.* Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП». С.339-341.

11. Фаст Д.Є. (2023). Запобігання посттравматичному стресовому розладу: досвід мілітарної служби США. *Соціально-психологічні та правові аспекти протидії насиллю в освітніх закладах: матер. IV Всеукр. форуму* (Дніпро, 24 берез. 2023 р.). Дніпро: ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет». С.109-113.

12. Фаст Д.Є. (2026). Підвищення мілітаризованості державної служби як чинник забезпечення національної безпеки. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 16 бер. 2026 р.) до 60-річчя ДДУВС ; у 2-х ч. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2026. Ч. I. 852 с. С.109-110.
<https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/16907>

13. Фаст Д.Є. (2024). Правоохоронна складова безпечного простору громад. *Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна,*

територіальна громада» - 2024: матеріали міжнар. конф. 16-18 жовтня 2024 р. м. Дніпро. Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 362 с. С. 309 – 311.

14. Фаст Д.Є. (2024). Збереження резильєнтності Збройних Сил України як складник національної безпеки. *Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення* : матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. доц. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 838 с. С. 414 – 417.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	19
ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
МІЛІТАРИЗОВАНОЇ СЛУЖБИ	30
1.1. Проблеми інтерпретації мілітаризованої публічної служби в Україні в науковому дискурсі	30
1.2. Концептуальні засади визначення мілітаризованої служби в сучасних умовах	46
1.3. Особливості державної служби в секторі безпеки та оборони України у воєнний та мирний час	63
Висновки до розділу 1	72
Список використаних джерел до розділу 1	74
РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МІЛІТАРИЗОВАНОЇ	
СЛУЖБИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ	84
2.1. Передумови інтеграції європейських мілітаризованих структур	84
2.2. Особливості функціонування європейської жандармерії в умовах сучасних безпекових викликів	92
2.3. Розвиток та співробітництво прикордонних служб в країнах Європейського Союзу	99
2.4. Позитивні уроки досвіду розвитку європейської мілітаризованої служби та перспективи його використання в Україні	104
Висновки до розділу 2	111
Список використаних джерел до розділу 2	115
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ РЕФОРМУВАННЯ	
МІЛІТАРИЗОВАНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ	
ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ТА СТАНДАРТІВ НАТО	122
3.1. Концептуальні засади реформування мілітаризованих структур України в умовах воєнного стану	122

3.2. Розробка метамоделі реформування мілітаризованої служби	138
3.3. Удосконалення професійного розвитку службовців мілітаризованих формувань в умовах воєнного стану та євроатлантичної інтеграції	149
3.4. Трансформація дисциплінарних та етичних засад мілітаризованих формувань в умовах європейської інтеграції	165
Висновки до розділу 3	181
Список використаних джерел до розділу 3	184
ВИСНОВКИ	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	199
ДОДАТКИ	226

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ПС	–	Публічна служба
МС	–	Мілітаризована публічна служба
ЄС	–	Європейський Союз
ПУ	–	Публічне управління
ДУ	–	Державне управління
ДС	–	Державна служба
ООН	–	Організація Об'єднаних Націй
НАТО	–	Організація Північноатлантичного договору
ВС	–	Воєнний стан
США	–	Сполучені штати Америки
ЗК	–	Збройний конфлікт
ЗУ	–	Закон України
СБО	–	Сектор безпеки та оборони
КАС	–	Кодекс адміністративного судочинства України
ЗНБО	–	Забезпечення національної безпеки і оборони
ЗСУ	–	Збройні Сили України
НГУ	–	Національна гвардія України
СБУ	–	Служба безпеки України
СЗР	–	Служба зовнішньої розвідки України
ГУР	–	Головне управління розвідки
ДПСУ	–	Державна прикордонна служба України
Нацпол	–	Національна поліція України
МОУ	–	Міністерство оборони України
ДСНС	–	Державна служба України з надзвичайних ситуацій
ЦОВВ	–	Центральний орган виконавчої влади
ДССТ	–	Державна спеціальна служба транспорту
ДССЗ	–	Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації
ДЦК	–	Демократичний цивільний контроль
ПР	–	Професійний розвиток
EGF	–	Європейські жандармерійні сили

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в системі публічного управління України в умовах повномасштабної війни, реформування сектору безпеки і оборони та набуття Україною статусу держави-кандидата на членство в Європейському Союзі. У сучасних умовах особливого значення набуває формування ефективного професійного інституту мілітаризованої публічної служби, здатного забезпечити належний рівень національної безпеки, стійкість державних інституцій та відповідність європейським і євроатлантичним стандартам.

Сучасні безпекові виклики, пов'язані зі збройною агресією проти України, посиленням гібридних загроз, необхідністю модернізації системи оборони та охорони державного кордону, актуалізували потребу у переосмисленні ролі мілітаризованої служби як складової системи публічного управління. Водночас чинна модель функціонування мілітаризованих формувань України значною мірою характеризується фрагментарністю нормативного регулювання, недостатньою інституційною узгодженістю, невідповідністю окремих кадрових, дисциплінарних та етичних механізмів сучасним європейським підходам.

Особливої актуальності набуває необхідність адаптації національної системи мілітаризованої служби до вимог та практик Європейського Союзу і НАТО, зокрема у сферах демократичного цивільного контролю, професіоналізації персоналу, управління людськими ресурсами, забезпечення доброчесності та дотримання прав людини. Європейський досвід функціонування жандармерійних формувань, прикордонних служб та інших мілітаризованих структур свідчить про ефективність інтегрованих моделей безпеки, які поєднують військові, правоохоронні та управлінські функції.

Важливим чинником актуальності є також необхідність формування нових підходів до професійного розвитку службовців мілітаризованих формувань в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави. Сучасна система підготовки та проходження служби потребує впровадження компетентнісних моделей, механізмів безперервної освіти, міжвідомчої мобільності, а також

створення умов для інтеграції ветеранів і військовослужбовців у цивільну систему публічного управління.

Методологічну основу дослідження становлять наукові праці провідних учених у галузі публічного управління та державної служби, у яких розкрито теоретичні засади функціонування інституту публічної служби, особливості її професіоналізації, інституційного розвитку та реформування в умовах суспільних трансформацій. Вагоме значення для формування концепції дослідження мали напрацювання представників наукової школи за спеціальністю «Державна служба», зокрема С.М. Серьогіна, Р.Г. Ботвінова, Т.Е. Василевської, Н.Т. Гончарук, Н.С. Калашник, Н.А. Липовської, В.М. Олуйка, Т.І. Пахомової, Н.С. Сидоренко, А.С. Сіцинського, І.Г. Сурай, І.В. Шпекторенка та інших.

Для обґрунтування понятійно-категоріального апарату дослідження важливими стали наукові праці В.В. Баштанника, І.В. Дзюби, А.І. Дудника, О.А. Задихайло, М.І. Карпи, В.Г. Ковальова, М.І. Лахижи, І.П. Лопушинського, О.С. Петренко, О.В. Попової, О.І. Сушинського, В.Р. Тимківа, В.П. Тимощука, О.В. Хорошенюк, А.М. Школика, Н.В. Янюк, у яких досліджено сутність публічної служби, її функціональні характеристики, принципи організації та класифікаційні ознаки. Наукові підходи цих авторів створили теоретичне підґрунтя для визначення специфіки мілітаризованої публічної служби як особливого інституту системи публічного управління.

Окремий напрям наукових досліджень присвячений функціонуванню та розвитку різних складових мілітаризованої служби. Зокрема, у працях І.М. Квеліашвілі, Г.В. Кулик, Є.Є. Курасової, О.О. Марценюк, І.В. Письменного, В.В. Ченцова висвітлено проблеми розвитку митної служби та професійної діяльності її персоналу; у дослідженнях А.В. Лепехи, О.О. Чикаренка – особливості функціонування податкової служби; у роботах М.А. Литвина, М.О. Маланція, І.М. Савенка, А.С. Сіцинського – питання розвитку прикордонної служби.

Значний масив наукових праць присвячено проблематиці служби у правоохоронних органах та інших мілітаризованих формуваннях. Відповідні аспекти досліджували О.М. Бандурка, Ю.О. Загуменна, А.М. Куліш, М.І. Мельник, В.І. Осадчий, Т.О. Пікуля, А.М. Подоляка, О.В. Петришин, О.Ф. Скакун, М.В. Цвік та ін.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що проблема розвитку мілітаризованої публічної служби в Україні досліджувалася переважно фрагментарно. Більшість праць зосереджена на окремих видах служби або специфічних аспектах їх функціонування, тоді як комплексне дослідження мілітаризованої служби як цілісного професійного інституту публічного управління фактично відсутнє. Недостатньо розробленими залишаються питання інституціоналізації мілітаризованої служби, її реформування в умовах воєнного стану, адаптації до стандартів Європейського Союзу та НАТО, а також професійного розвитку персоналу мілітаризованих формувань у контексті європейської інтеграції України.

Таким чином, актуальність теми дисертації визначається необхідністю наукового обґрунтування концептуальних засад розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби, розроблення ефективних моделей її реформування та адаптації до європейських і євроатлантичних стандартів в умовах сучасних безпекових викликів та стратегічного курсу України на інтеграцію до європейського безпекового простору.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до: Переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2024 р. № 476; Тематики наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок на 2025 – 2029 рр., затвердженої наказом МВС України від 21 травня 2024 р. № 326; Тематики наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок Міністерства науки і освіти України на

2022-2026 рр., затвердженої наказом МОН України від 03 лютого 2022 р. № 109.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій із розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби в умовах набуття Україною членства в Європейському Союзі та імплементації стандартів НАТО.

Для досягнення мети було поставлено такі *завдання*:

- проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності мілітаризованої публічної служби та уточнити її місце в системі публічного управління України, конкретизувати понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом уточнення змісту понять «мілітаризована публічна служба», «професійний інститут мілітаризованої служби», «професіоналізація мілітаризованої служби» та інших суміжних категорій;
- визначити особливості функціонування державної служби в секторі безпеки і оборони України у воєнний та мирний час, а також окреслити основні проблеми її інституційного розвитку;
- дослідити передумови інституціоналізації мілітаризованих структур у державах-членах Європейського Союзу та проаналізувати сучасні моделі їх функціонування; узагальнити досвід діяльності європейських жандармерійних, прикордонних та інших мілітаризованих формувань з метою визначення можливостей його адаптації в Україні;
- обґрунтувати концептуальні засади реформування мілітаризованої публічної служби України в умовах воєнного стану та європейської інтеграції;
- розробити авторську метамодель реформування мілітаризованої служби;
- удосконалити підходи до професійного розвитку персоналу мілітаризованих формувань на основі компетентнісних моделей, безперервної освіти та принципів кар'єрної мобільності;

- визначити напрями трансформації дисциплінарних та етичних засад мілітаризованої служби відповідно до стандартів Європейського Союзу та НАТО;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного управління розвитком професійного інституту мілітаризованої публічної служби в Україні в умовах євроатлантичної інтеграції.

Об'єкт дослідження – система публічної служби.

Предмет дослідження – розвиток професійного інституту мілітаризованої публічної служби в умовах набуття Україною членства в Європейському Союзі.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є сукупність загальнонаукових, спеціальних та міждисциплінарних методів наукового пізнання, застосування яких зумовлено метою, завданнями та специфікою предмета дослідження.

У процесі дослідження використано:

- діалектичний метод – для дослідження процесів розвитку та трансформації мілітаризованої публічної служби в умовах суспільних і безпекових змін;

- системний підхід – для аналізу мілітаризованої служби як цілісного інституту публічного управління, що функціонує у взаємозв'язку з державними, безпековими та суспільними інституціями;

- структурно-функціональний метод – для визначення функцій, структури та особливостей функціонування мілітаризованих формувань у системі сектору безпеки і оборони;

- інституційний метод – для дослідження процесів інституціоналізації мілітаризованої служби, механізмів її нормативного та організаційного забезпечення;

- історико-логічний метод – для аналізу передумов становлення та розвитку мілітаризованої служби в Україні та державах Європейського Союзу;

- порівняльно-правовий та компаративний методи – для зіставлення моделей функціонування мілітаризованих структур України та держав-членів

ЄС, а також аналізу можливостей адаптації європейського досвіду до національних умов;

- метод класифікації та типологізації — для систематизації видів мілітаризованої служби, визначення їхніх характерних ознак і функціональних особливостей;

- аналіз і синтез — для узагальнення наукових підходів до розвитку професійного інституту мілітаризованої служби та формування авторських висновків;

- метод моделювання — при розробленні авторської метамоделі реформування мілітаризованої служби, що поєднує концептуальний, індикаторний та організаційно-функціональний компоненти;

- прогностичний метод — для визначення перспектив розвитку мілітаризованої публічної служби в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України;

- нормативно-правовий аналіз — для дослідження законодавчого забезпечення функціонування мілітаризованої служби та визначення напрямів його гармонізації зі стандартами Європейського Союзу і НАТО.

Застосування зазначених методів у комплексі забезпечило цілісність дослідження, обґрунтованість наукових положень, достовірність отриманих результатів і сформульованих висновків.

Нормативно-правовою та емпіричною базою дослідження є Конституція та закони України, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному розв’язанні наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій із розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби в умовах набуття Україною членства в Європейському Союзі та імплементації стандартів НАТО.

У межах проведеного дослідження:

уперше:

— обґрунтовано цілісну концепцію розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби як інтегрованої складової системи публічного управління, що функціонує на перетині сектору безпеки і оборони та цивільної державної служби та розроблено авторську метамодель реформування мілітаризованої служби в умовах європейської інтеграції, яка поєднує концептуальний, індикаторний та організаційно-функціональний рівні та забезпечує узгодження національних реформ із *acquis* ЄС і стандартами НАТО;

— сформовано науково обґрунтований підхід до інституціоналізації мілітаризованої служби в Україні з урахуванням європейських практик (зокрема жандармерійного типу), що передбачає багаторівневу координацію між силовими та цивільними інституціями та запропоновано модель трансформації дисциплінарно-етичних засад мілітаризованих формувань на основі принципів демократичного цивільного контролю, верховенства права та стандартів професійної доброчесності ЄС;

удосконалено:

— понятійно-категоріальний апарат дослідження мілітаризованої публічної служби шляхом уточнення змісту понять «мілітаризована служба», «професійний інститут мілітаризованої служби», «гібридна модель служби в секторі безпеки і оборони»;

— класифікацію видів мілітаризованої служби за критеріями функціонального призначення, рівня мілітаризації та ступеня інтеграції до публічного управління;

— підходи до професійного розвитку персоналу мілітаризованих формувань через впровадження компетентнісних моделей, безперервної освіти та механізмів кар'єрної мобільності між військовою та цивільною службою;

набули подальшого розвитку:

— теоретичні засади дослідження мілітаризованої служби як специфічного інституту публічного управління в умовах трансформаційної держави, зокрема надано рекомендації щодо підвищення ефективності

міжвідомчої взаємодії, управління людськими ресурсами та забезпечення стійкості мілітаризованих інституцій в умовах сучасних безпекових викликів.

- положення щодо особливостей функціонування державної служби в секторі безпеки та оборони в умовах воєнного та мирного часу;

- наукові підходи до реформування мілітаризованих структур України в контексті євроатлантичної інтеграції та обґрунтування напрямів гармонізації національного законодавства у сфері мілітаризованої служби із правом ЄС та стандартами НАТО.

Отримані результати створюють наукове підґрунтя для формування цілісної державної політики розвитку мілітаризованої публічної служби та можуть бути використані при підготовці нормативно-правових актів, стратегічних документів і програм реформування сектору безпеки і оборони України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання органами державної влади, суб'єктами сектору безпеки і оборони, а також закладами освіти та науковими установами для вдосконалення функціонування та розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України.

Основні результати дослідження можуть бути використані у таких напрямках:

- у нормотворчій діяльності – для розроблення та вдосконалення законодавчих і підзаконних актів, що регулюють проходження мілітаризованої публічної служби, з урахуванням стандартів Європейського Союзу та НАТО, зокрема у сфері кадрової політики, дисциплінарної відповідальності та етики службовців;

- у діяльності органів державної влади та сектору безпеки і оборони – для формування та реалізації стратегій реформування мілітаризованих формувань, впровадження розробленої метамоделі реформування,

удосконалення систем управління персоналом, а також підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії;

- у кадровому менеджменті мілітаризованих структур — для впровадження сучасних компетентнісних моделей, систем професійного розвитку, безперервної освіти, оцінювання та кар'єрного просування персоналу, включаючи механізми переходу військовослужбовців до цивільної служби;

- в освітньому процесі — при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців і персоналу мілітаризованих формувань, а також у розробленні навчальних програм із публічного управління, безпекових студій і військово-цивільних відносин;

- у науково-дослідній діяльності — як теоретико-методологічна база для подальших досліджень проблем інституціоналізації та реформування мілітаризованої служби, розвитку сектору безпеки і оборони та адаптації європейського досвіду;

- у практиці міжнародного співробітництва — для поглиблення взаємодії України з інституціями Європейського Союзу та НАТО, зокрема у сфері гармонізації стандартів підготовки персоналу, розвитку спільних підрозділів і участі в міжнародних операціях;

- у сфері етики та дисципліни служби — для впровадження європейських підходів до формування професійної культури, стандартів доброчесності, забезпечення підзвітності та демократичного цивільного контролю над мілітаризованими формуваннями.

Реалізація запропонованих у дисертації положень і рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності функціонування мілітаризованої публічної служби, зміцненню інституційної спроможності сектору безпеки і оборони України та забезпеченню його відповідності європейським і євроатлантичним стандартам.

Особистий внесок здобувача. Основні ідеї дисертаційного дослідження і розробки, виконані в його межах, належать особисто здобувачу. У наукових публікаціях, опублікованих спільно зі співавторами особисто здобувач зробив

такі внески, а саме: у науковій статті [4] здобувачем розглянуто роль ідеології служіння для формування етосу мілітаризованої служби та мотивації її персоналу; у статті [5] – встановлено способи формування пасіонарності персоналу мілітаризованої служби, у розділі в колективній монографії [6] – проаналізовано особливості розвитку правоохоронної служби в європейських країнах. Усі подані в дисертації наукові результати автор отримав самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднено на науково-практичних конференціях, у тому числі за міжнародною участю: «Психологічна організація внутрішнього світу людини: теорія та практика» (Дніпро, 2023); «Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти» (Дніпро, 2024, 2025, 2026); «Наукова весна» (Дніпро, 2023); «Соціально-психологічні та правові аспекти протидії насиллю в освітніх закладах» (Дніпро, 2023), «Безпечна, комфортна та спроможна громада» (Дніпро, 2024), «Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення» (Івано-Франківськ, 2025 р.).

Публікації. Загальні положення та зміст дисертації відображено у 14 працях, зокрема в 4 статтях у наукових фахових виданнях з державного управління, 1 статті у зарубіжному виданні, розділі у колективній монографії та 8 тезах доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатку. Повний обсяг дисертації становить 229 сторінок, із них 198 сторінок основного тексту. Робота містить 5 таблиць, 23 рисунки. Список використаних джерел містить 280 найменувань, з них 121 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЛІТАРИЗОВАНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Проблеми інтерпретації мілітаризованої публічної служби в Україні в науковому дискурсі

Актуальність дослідження проблем розвитку *публічної служби* (далі – ПС) в Україні значною мірою зумовлена процесами європейської інтеграції та реформування державного управління. Отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 р. стало драйвером трансформаційно-адаптаційних змін інститутів публічного управління (далі – ПУ) до європейських стандартів. У межах цього процесу особлива увага приділяється формуванню професійної, політично нейтральної та ефективної системи ПС.

Разом із тим специфіка розвитку ПС в Україні визначається також безпековими викликами, що постали перед державою у ХХІ столітті. В умовах необхідності зміцнення обороноздатності та реформування сектору безпеки та оборони (далі – СБО) особливого значення набуває розвиток мілітаризованих служб. Ці процеси відбуваються у взаємодії з міжнародними партнерами, зокрема з НАТО, що сприяє запровадженню сучасних стандартів управління у СБО.

Формування наукових уявлень про ПС пов'язане з розвитком теорії державного управління (далі – ДУ). У класичних працях із соціології та адміністративної науки значна увага приділялася аналізу бюрократичної організації державного апарату. Зокрема, у концепції раціональної бюрократії, розробленій М. Вебером, було сформульовано основні принципи організації державної служби (далі – ДС): ієрархічність управління, чітке нормативне регулювання діяльності та професійний розвиток службовців та їх відповідальність за результати управлінської діяльності [1].

Ідеї М. Вебера спричинили значний вплив на розвиток концепцій ДУ. Він, зокрема, вважав, що завдання службовців полягає в тому, щоб застосовувати

бюрократичні принципи до конкретних ситуацій. Вебер представляв чиновників як кваліфікованих фахівців, професійно вишколених багатолітньою підготовкою, з високою становою честю [1].

Подальший розвиток адміністративної науки стимулював виникнення нових підходів до аналізу системи ДУ.

Значний вплив на розвиток теорії ПА справили дослідження В. Вілсона, який обґрунтував необхідність відокремлення політики від адміністративної діяльності [2], а також Г. Саймона, який розробив концепцію раціонального вибору управлінських рішень [3]. У межах цих підходів ПС розглядається як професійна діяльність, спрямована на реалізацію політичних рішень та забезпечення ефективного функціонування державного апарату.

У другій половині XX століття у науковому дискурсі з'явилися нові концепції, що суттєво вплинули на розвиток систем ПУ. Зокрема, концепція «нового державного менеджменту» та концепція публічного врядування.

Вагомий внесок у розвиток теорії ДУ зробили такі українські науковці, як В. Баштанник [4], С. Серьогін [5] та Ю. Ковбасюк [6]. У їхніх працях досліджуються проблеми трансформації системи ДУ в умовах євроінтеграції.

У наукових дослідженнях Т. Василевської [7], Н. Гончарук [8], Н. Липовської [9], Т. Пахомової [10], Л. Прудіус [11], О.І. Сушинського [20] підкреслюється, що ефективне функціонування ПС можливе лише за умов стабільності інституціоналізації, розвитку професійної компетентності службовців та чіткого правового регулювання їх діяльності. Водночас наголошується на необхідності адаптації національної системи ДС до європейських стандартів управління.

У законодавстві України поняття ПС отримало нормативне закріплення у *Кодексі адміністративного судочинства України* (далі – КАС) [12]. У цьому документі до ПС віднесено діяльність на державних політичних посадах, професійну діяльність суддів і прокурорів, військову службу, альтернативну службу, інші види державної служби, а також службу в органах місцевого самоврядування.

У науковій літературі таке визначення часто піддається критиці через його надмірну формальність і відсутність чіткої концептуальної основи. Зокрема, Н. Рунова пропонує розглядати ПС як інституційний механізм реалізації влади суспільством через діяльність професійних службовців.

Наукова спільнота одностайна в оцінці цього визначення – воно є недосконалим з двох причин: спирається на неповний перелік категорій службовців; змішує політичну діяльність (залежну від розстановки сил у вищих органах влади) із професійною (яка забезпечує повну реалізацію завдань держави).

За понад 20 років відбулась еволюція наукових підходів до інтерпретації ПС.

Таблиця 1.1

Наукові інтерпретації поняття «ПС»

Автор	Зміст
Н.О. Рунова	здійснення влади суспільством через професійну діяльність публічних службовців [13]
О.С. Петренко	Інтегрований інститут: політична + адміністративна + спеціалізована + громадська служба [14]
В. Тимків	Діяльність громадян в органах державної та недержавної влади, на яку вкладено виконання публічних функцій [15]
О.В. Попова	Реалізація влади народом через постійну професійну відплату діяльності за рахунок бюджетних коштів [16]

Дослідники виокремлюють такі структурні елементи :

- За функцією влади: державна служба та служба в ОМС;
- За видом диференціації: цивільна, військова, правоохоронна, спеціалізована;

М. Карпа та А. Дудник додатково виокремлюють муніципальну та цивільну складові [17], а О.В. Хорошенюк пропонує включити сервісну службу та службу в органах управління ПС [18].

Частина дослідників (О.С. Петренко, О.В. Хорошенюк) трактує ПС як

інтегрований інститут. Однак ця позиція критикується: інтеграція є функцією інституту, а не його визначальною ознакою. Дезінтегрований інститут просто перестає існувати, тому точнішим є термін «інституційний комплекс» (Н.А. Липовська [19]).

Найбільш розгорнуту теоретичну конструкцію запропонував О.І. Сушинський: ПС – це не лише процес, а й результат здійснення публічної влади, чому саме спрямованість на результат є найбільш «латентною» і недостатньо закріпленою в законодавстві [20].

З цього випливає, що правова відповідальність (зміст роботи + контроль + санкції) є критерієм класифікації посад і основою для стандартизації профілів професійної компетентності. Перспективний напрям розвитку – стандартизація як регламенту, так і результату ПС.

У деяких зарубіжних країнах поняття ПС є значно ширшим і охоплює: державних службовців адміністративного апарату; муніципальних службовців; працівників бюджетної сфери; співробітників неурядових та неприбуткових організацій [21].

Ключовою проблемою України є те, що чинна система сформована як державна служба (вужча категорія), а не як повноцінна ПС європейського зразка. Наукова дискусія довела необхідність:

1. Перегляду законодавчого визначення шляхом чіткого нормування поняття «публічна адміністрація»;
2. Розмежування політичної та професійної складових служб;
3. Розширення меж системи до стандартів публічної служби ЄС;
4. Запровадження стандартизації результату як ключового критерію оцінки публічних службовців [11].

При наявності значного масиву досліджень окремих підвидів ПС особливого, комплексного дослідження, яке б охоплювало всі ці підвиди як єдину категорію, досі не існує. Наявні праці охоплюють переважно:

– митну службу (найчисленніша група – Квеліашвілі [22], Кулик [23], Липовська [19], Ченцов [24] та ін. [25, 26])

- податкову службу (Чикаренко [27] та ін.)
- прикордонну службу (Маланчій [28], Сіцинський [29-31], Савенко [32] та ін.)
- правоохоронні органи (Дивак [33], Куліш [34], Загуменна [35, 36] Криштанович [37-39], Кріцак [40] та ін.).

Це і обумовлює необхідність синтетичного підходу до МС як самостійної наукової категорії.

Центральна методологічна проблема — визначення єдиного критерію класифікації видів ПС. Науковці справедливо наголошують: класифікаційна модель без принципу єдності критерію не може претендувати на понятійну стрункість.

Таблиця 1.2

Класифікаційні моделі публічної служби

Автор / підхід	Критерії	Виділені види	Недолік
Ю.М. Старилов	Ступінь мілітаризованості	Цивільна + мілітаризована	Різні критерії в одній моделі
Ю.П. Битяк, О.В. Петришин	Гілка влади	Законодавча / виконавча / судова	Не охоплює прокуратуру
В.Л. Коваленко	Тип служби	Цивільна + мілітаризована + спеціалізована	Змішування понять; митна служба має ознаки обох

Подальший розвиток наукових підходів до аналізу ПУ відбувався в межах різних теоретичних концепцій, серед яких теорія адміністративного управління, концепція нового державного менеджменту та сучасна парадигма публічного врядування. У межах цих підходів ПС розглядається як складний інституційний механізм реалізації публічної політики, що поєднує правові, організаційні та соціальні компоненти.

При виробленні уявлення про мілітаризовану службу доцільно з'ясувати сутність поняття «підхід» та навести різні його варіанти. За І. Липським, підхід — це напрямок методології соціально-наукового пізнання і соціальної практики

[41], тобто теорія, підкріплена практикою розв'язання досліджуваної проблеми. Важливим тут є те, що вивчаємо: розв'язання комплексу проблем мілітаризованої служби.

Своєрідність, навіть суб'єктивізм у трактуванні МС, утруднює розуміння її сутності, загальних і специфічних характеристик. Це актуалізує пізнання, пояснення і розуміння терміну «служба» як базового щодо даного поняття. Поясненням такого кроку слугує діалектичний перехід явищ одне в одне, тому специфічне тлумачення одного (необов'язково навіть невірне) призводить до такого ж специфічного підходу щодо інших складових цього ланцюжка. Нагадаємо ще раз центральні ідеї, пануючі в суспільній думці стосовно поняття «служба».

Діяльнісний підхід передбачає трактування служби як синоніму поняття «діяльність». Як бачимо, основний акцент у даному визначенні зроблено на особистісне виявлення потенціалу службовця.

У певних ситуаціях суб'єкт може бути й об'єктом, тобто активність суб'єкта може бути спрямованою і на зміну самого себе. змінами є: усунення негативних факторів і умов, які заважають розвитку суспільства, середовища, людей, створення сприятливих умов для розвитку об'єкта; самовдосконалення суб'єкта діяльність є соціальною, що виявляється у взаємозв'язку соціального і природного, суб'єктивного і об'єктивного, свободи і необхідності, усвідомленого і неусвідомленого. діяльність є соціальною, що виявляється у взаємозв'язку соціального і природного, суб'єктивного і об'єктивного, свободи і необхідності, усвідомленого і неусвідомленого. У людській діяльності визначальною характеристикою є мета, яка відображає потреби особистості у свідомості.

Системний підхід ґрунтується на сутнісно-відмінній, другій панівній ідеї стосовно «служби», а саме використання для її визначення поняття «організація» [42]. Ніж будь-який інший підхід, дозволяє бачити та аналізувати організації більш точно та глибоко, організаційна теорія. Ця теорія за основний предмет бере організацію в цілому (макродослідження), а також вивчає поведінку людей, але

тільки в сукупності (мікропідхід). Існує ще один, новий підхід, щодо розгляду організацій – мезотеорія, суть якої полягає в тому, що окремі особи та групи впливають на організацію, і організація також впливає на індивідів та групи. Щоб зрозуміти, що таке організація в цілому, її слід розглядати як систему, тобто сукупність інтегрованих компонентів, яка знаходиться у взаємобміні з зовнішніми системами. Необхідність отримувати щось із зовнішнього світу (люди, фізичні ресурси, інформація та фінансові ресурси) і віддавати щось зовнішньому світу (продукти та послуги, задоволення потреб працівників) відображає залежність від навколишнього середовища. Взаємодія елементів означає, що люди та підрозділи залежать один від одного і повинні працювати разом.

Звернемо увагу на те, що спроба побудувати МС за зразком бюрократичних (за М. Вебером) [1] організацій обумовлює те, що вони стають вправно граючим симулякром. На підтвердження цього – загальний висновок досліджень стосовно публічної служби у форматі організації, за яким є всі підстави стверджувати, що мілітарні утворення все більше стають закритими організаціями, посилюється кастовість даної соціальної категорії, консервуються архаїчні методи роботи. А це є ознаками класичної (традиційної) школи (родоначальник – Ф. Тейлор, послідовники – Г. Форд, А. Файоль, М. Вебер, Г. Емерсон, Л. Гьюдік, Дж. Муні та ін.), яка розглядає організацію як закриту систему [44]. Погляд на МС як закриту організацію (хоча повністю закритих систем насправді не існує), що сприймає навколишнє середовище як даність і передбачає підвищення ефективності служби посередництвом внутрішніх перетворень, доволі просто реалізувати за умови, якщо навколишнє середовище стабільне, передбачене, не втручається у справи і не створює проблем. Однак подібних умов насправді не існує. Будь-яка система, і МС не є виключенням, щоб вижити, вимушена взаємодіяти з навколишнім середовищем. Швидкі зміни останніх десятиліть, включаючи глобалізацію, поширення Інтернету, зростаючу спеціалізацію тощо, примусили керівників багатьох країн почати дивитись на МС як на відкриті системи і реорганізовувати їх так, щоб вони інтегрувались до

складного взаємопов'язаного цілісного. Тому, на наш погляд, у МС доречні організації органічного типу, здатні до виконання завдання, з приводу якого не може бути написана ніяка інструкція, а саме – вони зобов'язані утримувати ціле і практично, і екзистенційно, і професійно. На жаль, проєктування таких організацій погано технологізовано, вони погано презентуються і ця обставина визначає перспективи для подальших досліджень щодо МС як організаційного утворення.

Отже, для МС необхідне дотримання правил і стандартів, але видається досить своєчасним пошук досконалішої моделі, спрямованої на підвищення її адаптивних можливостей і пристосування до швидко змінних умов зовнішнього середовища. У зв'язку з цим існують різні пропозиції [45, с. 32]. Усе це надає змогу зробити висновок, що новітні проєкти ґрунтуються на припущенні, що кращій спосіб організації – «не бюрократія, а адхократія, кожний компонент організації незалежний і гнучкий, кожна одиниця взаємодіє з багатьма іншими ситуативно, а не ієрархічно, рішення також, як товари і послуги, скоріше унікальні, ніж стандартні» [46, с. 30]. У запропонованій моделі виразно виявляється принцип системності, вона є розвитком системного підходу в управлінні та продовженням популярної і такої, що далеко не вичерпала своїх можливостей концепції «7 – S», запропонованої Т. Пітерсом і Р. Уотерменом у книзі «У пошуках ефективного управління».

З погляду синергетики, життєдіяльність суспільства в цілому і будь-якої його системи (зокрема ПС) можна розглядати як єдиний процес структуризації і хаотизації. Зокрема, ця теорія стверджує, що кооперація різнорідних соціальних сил збільшує синергетичний ефект протистояння хаосу. Зв'язки, що виникають при цьому, об'єднують імовірнісний набір соціальних компонентів, що володіють взаємозамінними функціями. Якщо в суспільстві утворюється жорстка структура організації та управління, то вихід із ладу хоч би одного з елементів веде до руйнування всієї соціальної системи. І, навпаки, м'яка, гнучка структура укріплює механізм ДУ та робить його надійнішим. У цьому плані уявляються вельми плідними парадигми організації та самоорганізації. В ідеалі

ДУ є моделлю управління, в якій стихійні механізми самоорганізації доповнюються прогностичними можливостями свідомих способів організації суспільного життя. Для такої системи, що «управляє», визначальними є не цілі, а соціальні ресурси. Вона акцентує свою увагу на взаємодії елементів «керованої» системи, припускає, що вони самі породжують і проблеми, і управлінські відповіді. Водночас не абсолютизуються як можливості управлінських структур, так і здатності соціуму до самоорганізації. Система ДУ як стратегічні орієнтири ставить не «ідеальне суспільство» (соціалістичне або капіталістичне), а «реальне суспільство», оскільки саме в ньому можна знайти ресурси для розвитку. Адже закони держави та ухвали її органів управління створюються й приймаються для того, щоб виправити недоліки стихійних процесів самоорганізації, скорегувати й зорієнтувати соціальні дії на максимальне використання потенційних можливостей соціуму. Тому, визначаючи зміст понять «служба» і «МС», треба брати до уваги специфіку сфери діяльності, пов'язаної з публічно-правовими відносинами, устроєм державних і самоврядних органів управління, тими цінностями, нормами, принципами, покликаними забезпечувати життєздатність країни, гарантувати реалізацію прав, інтересів і потреб людей. У понятійному апараті особливе місце належить показникам і індикаторам, що фіксують об'єкти в їх якісній і кількісній визначеності. Вони мають бути зведені до рівня верифікованих змінних (статус служби, ролі службовців, установки, мотиви чиновників тощо). Для інструментального, технологічного рівня аналізу державної служби до 90-х років ми можемо покладатися в основному на досвід зарубіжних дослідників. Аналізом структури та функцій державного апарату займалися Бендікс, Гоулднер, Крозьє, Мертон, Селезнік та ін. На противагу «ідеальній моделі бюрократії» Вебера, вони будували «реалістичні» моделі, що включають разом з раціональними моментами ірраціональні, з формальними – неформальні, з нейтральними – особові тощо. Великий внесок у розробку теоретико-методологічних проблем публічної служби роблять експерти міжнародних організацій. Вони систематично дають огляди адміністративних можливостей

різних країн з їх розвитку, пропонують концепції реформування управлінських структур, програми навчання персоналу та ін. [47]. Наприклад, організаційний підхід покладений в основу білої книги, присвяченої глобальній реформі європейської публічної служби, щоб вона була здатною адаптуватися до змін ЄС. Перша тема цієї книги стосується повної модернізації управління з введенням фінансового контролю, підвищенням відповідальності чиновників і використанням достовірних та обґрунтованих інструментів оцінки результатів. Друга тема – це нова організація, заснована на реальній діяльності, яка робить обов’язковим попереднє вивчення наслідків в плані засобів і зобов’язань будь-якого нового рішення. Кінцева мета цього – надати можливість службовцям сказати «ні», якщо вони це вважають потрібним. Нарешті, третя тема – перебудова кадрової політики, її цілі: якість людських ресурсів і показники сприйняття суспільством. До цього складністю конкурсу було забезпечення якості, а навчанню надавалось недостатнє значення. Тепер бюджет на навчання збільшено у чотири рази, на кожного службовця відводиться певна сума на рік, для керівних посад обов’язковою є мобільність кожні 2 – 5 років і проведення навчання менеджменту [48, с. 154-155]. Водночас, зарубіжні дослідники аналізують ПС, як правило, в контексті держави. У значно меншому ступені вивчається її функціонування в громадянському суспільстві. Тому цілісність розуміння МС потребує дослідження її взаємодії з державою і суспільством.

Отже, наукове знання про службу в організаційному контексті передбачає дворівневу структуру – макро- та мікрорівень. Перший стосується розгляду служби як системи. Зокрема, основним механізмом функціонування мілітарних структур до цих пір є бюрократія. Останніми роками бюрократичній машині кинутий виклик з боку тих, хто не вважає її за ефективну і бачить в ній перешкоду на шляху результативного здійснення своєї політики. В очах громадськості вона все частіше є причиною таких явищ як бюрократизм і корупція. Та й самі бюрократи вказують, що вона гальмує їх ініціативи. Тому слід розглянути й інші перспективи для організації служби.

За твердженням сучасної теорії управління, «основою будь-якої структури

та її головним ресурсом є люди». Відтак, перспективною є та структура, що спрямована на активацію людського капіталу, що артикулює необхідність використання поведінкового підходу до служби. Перш за все, тут виділяється адхократичний підхід, в основі якого динамічна структура, що функціонує у змінному середовищі та приводиться в рух професіоналами.

Інституційний підхід використовують ті науковці, які вважають службу інститутом. На думку одного із засновників підходу Т.Веблена, еволюція суспільства регулюється сукупністю соціальних норм; загальна риса соціальних інститутів – виконувати функції [49]. Функцією соціального інституту називається та користь, яку він приносить суспільству. Інакше кажучи, сукупність вирішуваних завдань, досягнутих цілей, наданих послуг. Відтак, слово «функціонувати» означає дуже просту річ – приносити суспільству користь [49, с. 79-80].

Інститути міняються при зміні обставин і зі зміною соціальних потреб, іншими словами, йдеться про співвідношенні об'єктивних і суб'єктивних чинників розвитку соціальних інститутів. У рамках різних соціальних досліджень інститути розглядалися як «зразки погодженої поведінки, що наказували», як «колективна дія з контролю, звільнення і розгляду індивідуальної дії» [50, с. 652], як «діюче відношення, що включає серію трансакцій, які здійснюються на основі низки робочих правил» [51, с. 899 – 909].

Т. Парсонс визначав соціальний інститут як організовану систему. На його думку, інститути організовують і підтримують соціальні інтереси, виступають чинником суспільної консолідації [52, с. 35 – 38.].

Неоінституціональна теорія (Р. Коуз, Д. Норт, Д. Найт) розкриває суть соціальних інститутів з позицій раціонального вибору і надає їм ширший сенс, акцентуючи увагу на значенні неформальних правил, які визначають багато в чому процеси використання обмежених ресурсів. Так, Д. Норт, розглядає інститут як «правила гри» в суспільстві, які обмежують взаємини між людьми і структурують стимул-реакції обміну в усіх сферах – політиці, економіці, в соціальній сфері [155, с. 13]. У рамках даної теорії інститути нерозривно

пов'язані з соціокультурним полем, тобто результатом взаємодії соціальних суб'єктів в рамках поля, їх активності є соціальні інститути. Правила взаємодії і розподілу ресурсів стають основою створення і відтворення інститутів, починаючи функціонувати вони або стримують, або заохочують соціальних акторів. Інститути як мережі взаємозв'язаних правил і норм управляють соціальними відносинами і зв'язками, складають формальні і неформальні обмеження, впливають на вирішення соціальних агентів, але необхідно відзначити, що набір інституційних правил і норм не повністю детермінує поведінку акторів, а лише обмежує вибір альтернатив.

Подальший розвиток інституційної теорії пов'язаний з положенням про зростаючу роль суб'єктів соціальної дії в умовах нестабільного суспільства, дуалізмі взаємин між соціальною структурою і агентом, тому необхідно відзначити концепцію морфогенезу У. Баклі; активного суспільства А. Етционі; суспільства, що саморозвивається, А. Турена; теорію морфогенеза/морфостаза М. Арчера.

Прагнучи здолати зіставлення об'єктивізму і суб'єктивізму, П. Бурд'є пропонує власне бачення механізму утворення соціальних груп і інститутів через співвідношення «габітус – поле». Досліджуючи діалектичний зв'язок між об'єктивними структурами і суб'єктивними явищами, Бурд'є відзначає, що, «...з одного боку, об'єктивні структури ... утворюють основу для ... уявлень і створюють структурні обмеження, які зачіпають взаємодію: однак, з іншого боку, ці уявлення також необхідно брати до уваги, особливо при бажанні пояснити повсякденні зусилля, індивідуальні і колективні, метою яких є зміна або збереження цих структур» [28, с. 17]. Він визначає соціальний світ як поле, «мережа і конфігурація об'єктивних відносин між позиціями» [27, с. 55], а габітус як систему патернів, що створює соціальний світ і одночасно сама породжується ним, сполучною ланкою між габітусом і соціальним світом служить практика, позиції різних агентів в полі визначаються кількістю і відносною вагою капіталу, яким вони володіють (економічного, політичного, культурного, символічного) [185, с. 456 – 464].

Е. Гіденс включає у визначення інститутів поняття практики, яку формують агенти. Соціальні системи, на його думку, складаються з паттернів відносин між соціальними агентами і групами, що відтворюються та змінюються у просторі й часі, тобто є системами соціальних практик, що розвертаються в часі і просторі, де найважливішими аспектами є правила і ресурси [52, с. 152]. «Причому, дії соціального агента розглядаються за допомогою влади, яка виявляється в можливості вибору дій з безлічі можливих ресурсів. Від, на його думку, перестає бути агентом, коли перестане реалізовувати певний вид влади» [185, с. 447 – 453].

Отже, серед характерних рис суспільних інститутів, у тому числі й перш за все державних, вчений виділяє такі:

а) вони створюються конкретними людьми або інститутами, проте відокремлюються від них і набувають абстрактного характеру, стають як би цінністю у собі самому;

б) вони спрямовані на інших людей і для них виступають, скажімо так, споживацькою цінністю, здатною задовольняти їх потреби та інтереси в актуальних умовах своєї життєдіяльності;

в) у сукупності вони формують, підтримують і гарантують певну систему суспільних відносин;

г) в своїй практичній реалізації вони також вимагають діяльності (активних зусиль), але вже тих осіб, які забезпечують їх функціонування або потребують в них;

д) у них міститься великий потенціал впливу на людей, детермінації їх свідомості та поведінки, організації та регулювання їх діяльності.

Звернемо увагу, що в історії, з урахуванням біхевіористських принципів, відомі дві форми служби: вільного погодження і повинності. В Європі реалізуються дві моделі публічної служби – контрактна та кар'єрна. Дійсно, публічна служба органічно поєднує в собі 2 зразка кар'єри, коли професійна майстерність імпліцитно повинна нести, містити в собі посадові успіхи та досягнення, коли професіонал не зможе у принципі просуватися службовій

сходинці. (На жаль, багаторічний практичний досвід України, та й інших країн, повністю спростовує це судження). Кар'єрний простір публічної служби можна характеризувати по зв'язкам, обсягу, сталості. Науково обґрунтована і підтверджена практикою управлінської діяльності «піраміда» має в основі співвідношення вищих посад до нижчих 1:5(+2) [Там само, с. 145]. Зокрема, у ФРН: в основі служби лежить публічне право, а вид правовідносин чиновника з державним органом визначається словами «довічно», «на випробний строк», «до відкликання» або «як почесний чиновник», або «на строк» із визначенням відрізка часу призначення [181, с. 226]. Україна також дотримується кар'єрної моделі. Проте, визначаючи як ознаку публічної служби кар'єрні властивості, все ж таки заради повноти істини ми повинні сказати, що певні елементи організації публічної служби розподіляються на кар'єрні та посадові. Тут маються на увазі такі її параметри, як принципи найму, підготовки, відбору, просування по службі та ін. У зв'язку з цим європейці передбачають й «контрактну службу».

Отже, в контексті такого підходу служба є самостійним блоком установ і засобів, що знаходяться в їх розпорядженні, соціальних ролей, процедур, стандартів поведінки та загальноприйнятих цінностей, цілераціональних за якимось визначеним підґрунтям по відношенню до тих, хто створив цей інститут суспільства. З огляду на інституційний аспект, МС в найширшому розумінні являє собою публічно-правовий інститут практичного здійснення оборонної функції держави, а з іншого, вузького, – особливий вид професійної (трудової) діяльності, специфіка якої характеризується наступними ознаками: заміщення службовцем посади відбувається на основі трудового договору (контракту); за здійснення професійної діяльності службовці отримують грошову винагороду; діяльність з виконання повноважень відповідних органів знаходиться у підпорядкуванні Центрального органу виконавчої влади; службовці здійснюють забезпечення повноважень органу як основну роботу протягом невизначеного часу (постійно). Постійна основа діяльності службовців забезпечує професіоналізм служби, її стабільність.

Інституціоналісти припускають, що нова модель МС повинна формуватися

у напрямку раціонально-менеджерського типу служби, який передбачає раціоналізацію управлінської праці й впровадження нових методів і техніки управління, посилення професіоналізації і спеціалізації служби, посилення контактів і взаємообмінів з іншими органами. Відправною точкою руху при цьому виявилася необхідність у такій реорганізації МС, яка забезпечила б створення апарату професійного чиновництва, здатного швидко та ініціативно вирішувати проблеми сучасного суспільства.

Підсумовуючи спробу проаналізувати зміст визначень поняття «служба», стає цілком очевидно, що служба є необхідною умовою і засобом життєзабезпечення всього суспільства, різних об'єднань та індивідів. Служба формувалася разом з розвитком суспільства, в рамках суспільства і для суспільства. Поняття «служба» має різні тлумачення, проте вихідним пунктом більшості публікацій є, як правило, підходи дослідників, що ґрунтуються на констатації подібності служби до діяльності, організації, обов'язку чи інституту (рис. 1.1).

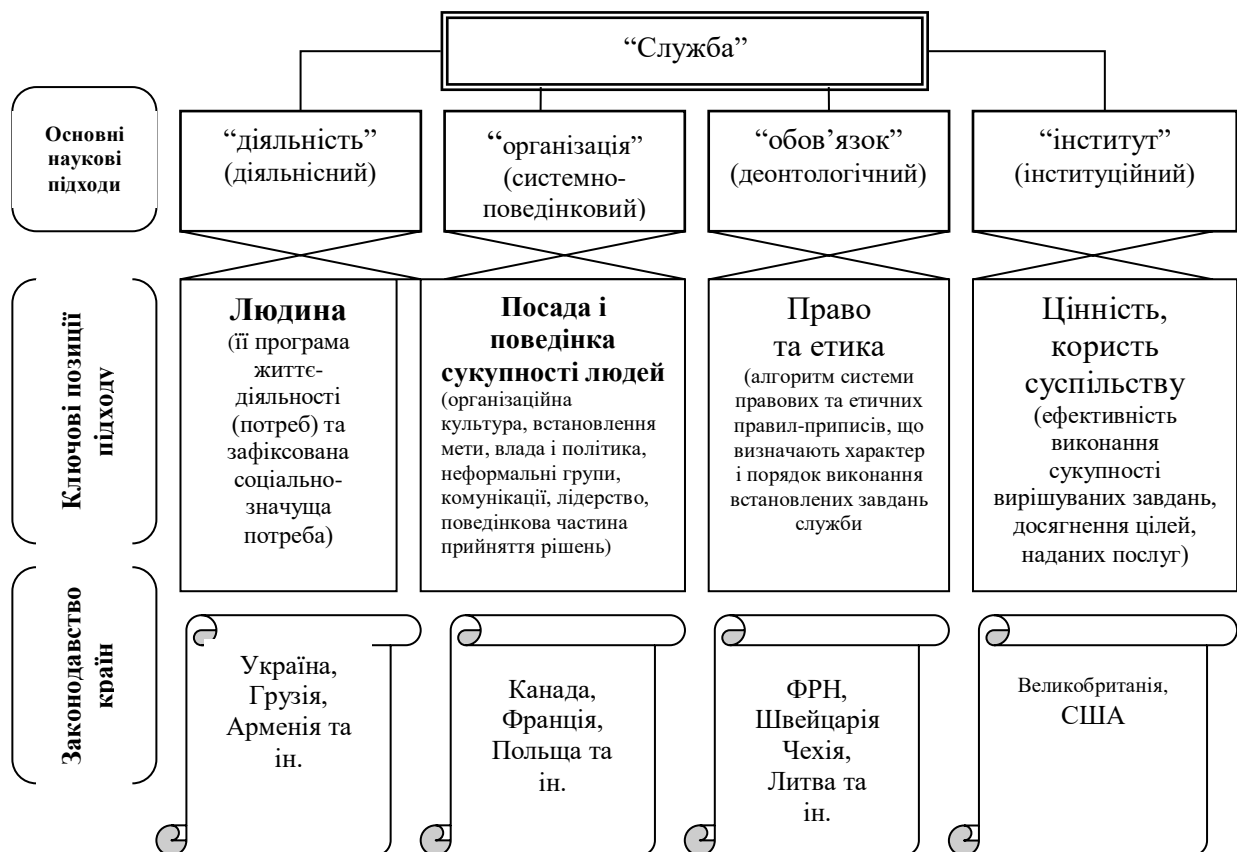


Рис. 1.1. Візуалізація основних наукових підходів до поняття «служба» та їх впливу на формування концепцій законодавств ПС

На нашу думку, в сучасних умовах службу слід розглядати передусім як цілісну інституцію, компетенції якої забезпечуються компетентністю найманих осіб, цілеспрямованих на продуктивну реалізацію функцій управління.

Водночас проведений аналіз свідчить, що більшість досліджень зосереджена на загальних питаннях ДС або на окремих галузевих аспектах функціонування управлінських інституцій. Натомість проблема розвитку МС як специфічного інституту ПУ досліджена недостатньо комплексно. У науковій літературі переважають роботи, присвячені діяльності окремих служб сектору безпеки, тоді як їх інституційний розвиток у межах системи ПС залишається поза належною увагою дослідників.

1.2. Концептуальні засади визначення мілітаризованої служби в сучасних умовах

Найбільшу підтримку в науці отримала дворівнева модель: цивільна та МС. При цьому, спираючись на позицію Д. Бахраха, МС поділяється на два родових різновиди: власне військова – армійська служба у вузькому сенсі; воєнізована – служба з окремими рисами військової, для якої характерні жорстка дисципліна, принцип єдиноначальності, персональна відповідальність.

Р. Ботвінов обґрунтовує концепцію «ПС особливого призначення», посиляючих на те, що ряд законів прямо закріплює поняття «служба особливого характеру»:

Таблиця 1.3

Законодавче визначення особливого призначення видів публічної служби

Вид служби	Законодавче визначення
Національна поліція	Державна служба особливого характеру
Служба цивільного захисту	Державна служба особливого характеру
Державна кримінально-виконавча служба	Державна служба особливого характеру
СБУ	Державний правоохоронний орган спеціального призначення
Військова служба	Державна служба особливого характеру

Автор пропонує синтезувати ці визначення в єдину категорію – «ПС особливого призначення». З цього переліку можна виокремити власне МС.

Ключові ознаки

Функціональні:

- здійснення правоохоронної та правозастосовної функцій держави
- охорона територіальної цілісності та безпеки
- захист прав, життя і здоров'я громадян
- легальне застосування примусу (насильства)

Організаційні:

- чітка система субординації та суворої ієрархії
- обов'язковість наказів, єдиноначальність

- спеціальний порядок прийому та проходження служби;

Статус:

- жорсткіші вимоги до кандидатів (вік, здоров'я, фізична підготовка)
- спеціальні та військові звання
- уніформа та зовнішні відзнаки
- особливе пенсійне та соціальне забезпечення

У межах чинного нормативного простору можна виділити такі види ПС особливого призначення:

- Мілітаризований блок: СБУ, Національна поліція, Національна гвардія, ДПСУ, ДКВС
 - Спеціальний блок: Державна митна служба, Державна податкова служба, Служба спеціального зв'язку та захисту інформації, Державна спеціальна служба транспорту, ДСНС
 - Юрисдикційний блок: НАБУ, САП, прокуратура, судова служба
- Маємо здійснити розмежування суміжних понять.

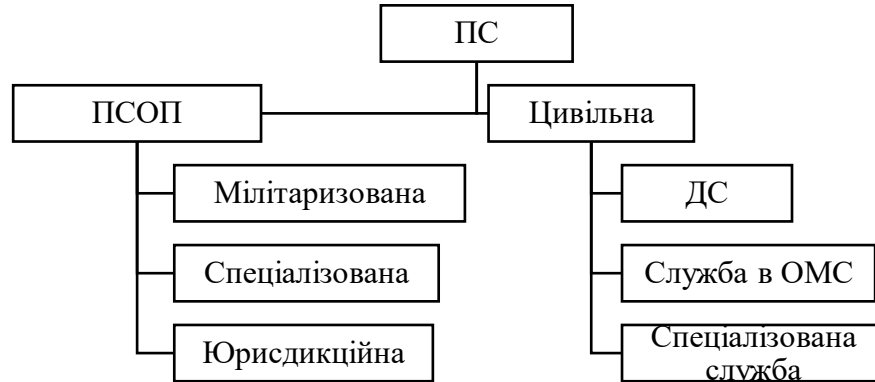


Рис. 1.2. Логічна схема класифікації (авторська пропозиція)

МС не може здійснюватися у формах правотворчості чи правосуддя. Накладення принципів ПС на правоохоронну діяльність з метою її подвійної природи – за змістом правоохоронна, за організацією – службовця.

Спеціалізована служба – окрема категорія, що включає дипломатичну службу, Державну аудиторську службу, Державну міграційну службу, рибоохорону, лісову охорону та ін. Ці органи не мають ознак мілітаризованості, але функціонують за особливими правовими режимами.

Простежується злиття цивільних і мілітаризованих видів служб, що ускладнює чітку класифікацію.

Видовий поділ ПС в Україні залишається науково та нормативно неврегульованим. Ключові проблеми:

1. Методологічна – відсутність єдиного критерію класифікації в законодавстві та науці.
2. Нормативна – Закон «Про державну службу» 2015 р. звужує сферу регулювання, залишивши поза нею значну частину публічних службовців.
3. Концептуальна – поняття «МС» як самостійна категорія потребує законодавчого закріплення.
4. Практична – тенденція до злиття цивільних і мілітаризованих видів служби вимагає оновлення класифікаційних моделей.

У сучасних дослідженнях дедалі частіше використовується інституційний підхід до аналізу ПС. Відповідно цього підходу ПС розглядається як система взаємопов'язаних інституцій, призначених до виконання державних функцій.

Окрему групу в структурі ПС становлять служби мілітаризованого або спеціального безпеково-оборонного призначення або орієнтованих на підтримання правопорядку. До таких служб належать військова служба, правоохоронна служба, прикордонна служба та інші інституції СБО.

Специфіка цих служб полягає у поєднанні адміністративно-управлінських функцій із виконанням спеціальних завдань, що потребують особливого правового статусу, дисципліни та професійної підготовки персоналу. Саме тому мілітаризована ПС розглядається як особливий інститут у системі ДУ.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах сучасних трансформацій української держави, пов'язаних із реалізацією європейського інтеграційного курсу та реформуванням СБО. Інституційні зміни,

що відбуваються у системі ДУ, здійснюються з урахуванням стандартів та рекомендацій ЄС і НАТО.

Отже, можна зафіксувати наявність суттєвої наукової прогалини у дослідженні проблем інституційного розвитку МС. Потребує конкретизації пріоритетизація напрямів удосконалення системи управління службами СБО в умовах європейської інтеграції.

У структурі сучасної системи ПУ важливе місце посідають інституції оборонно-безпекового спрямування, а також підтримання правопорядку. До таких інститутів належить мілітаризована ПС, яка характеризується специфічними організаційними та правовими ознаками, що відрізняють її від інших видів професійної діяльності у системі ДУ.

У науковій літературі поняття МС пов'язується передусім із діяльністю державних інституцій, які виконують функції захисту державного суверенітету, зокрема Збройні Сили, правоохоронні органи, прикордонна служба та інші органи СБО.

Безпрецедентна агресія російської федерації проти України, розпочата 24.02 2022, істотним чином змінила як безпековий контур, так і інституційний ландшафт системи ПУ. Мілітаризована служба як складова СБО стала активним суб'єктом національного спротиву, що істотним чином вплинуло на розширення її структурно-функціонального простору та відповідні зміни організаційно-правового забезпечення.

В умовах 2026 р., коли збройний конфлікт (далі – ЗК) триває вже понад чотири роки, мілітаризована служба припинилася з одного елемента системи публічного управління на її системоутворюючий компонент, від ефективності якого залежить здатність держави до самозбереження та виконання базових функцій. Це зумовлює необхідність переосмислення самого поняття мілітаризованої служби, уточнення її суб'єктного складу та визначення місць кожного з відповідних органів у загальній системі *забезпечення національної безпеки і оборони (далі – ЗНБО)*.

У науковій літературі мілітаризована служба традиційно використовується

як різновид публічної служби, що створюється у спеціально створених державних органах і формуваннях, діяльність яких пов'язана із застосуванням або готовністю до застосування примусу, зброї чи спеціальних засобів для ЗНБО, правопорядку та захисту державного суверенітету. Від цивільної публічної служби вона відрізняється ієрархічністю командної частини, підвищеним ступенем дисциплінарної відповідальності, особливим порядком проходження служби, наявністю спеціальністю звань або військових чинів, а також обмеженнями окремих прав і свобод службовців, зумовленими специфікою їхньої діяльності. Зрозуміло, що в умовах воєнного стану (далі – ВС) ці ознаки набули суттєвої концентрації.

Нормативно-правову основу функціонування системи мілітаризованої служби в Україні станом на 2026 р. складають: Конституція України [1], Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII [2], Закон України «Про оборону України» [3], Закон України «Про збройні сили України» [4], Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [5], численні галузеві закони, що регулюють діяльність окремих мілітаризованих формувань, а також укази Президента України, видані в умовах військового стану, та відомчі нормативно-правові акти. Ця нормативна база є внутрішньою буферною, фрагментарною і не створеною прогалинами, що є одним із ключових викликів для ефективного функціонування системи мілітаризованої служби.

Збройні Сили України (далі – ЗСУ) посідають центральне місце в системі мілітаризованої служби і є головним інструментом збройного захисту державного суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності. Правовою основою їхньої діяльності є Закон України [4] із численними змінами, внесеними в умовах ВС, а також Статут ЗСУ [6] та законодавство ВС.

В умовах повномасштабного ЗК ЗСУ відзначили безпрецедентного за масштабним розширенням особового складу та суттєвої трансформації організаційної структури. Введення загальної мобілізації, неодноразово продовжуваної відповідними указами Президента України, зумовило якісну зміну характеристики особового складу: поряд із кадровими

правоохоронного органу. Правову основу її діяльності становить *Закон України* (далі – ЗУ) [8], прийнятий за особливих умов початку збройного протистояння на сході країни.

НГУ має подвійну природу – військова за організаційною побудовою і правоохоронна за функціональним призначенням (підпорядковується МВС) – визначає особливість правового статусу її військовослужбовців та специфіку правового регулювання проходження ними служби.

Завдання НГУ охоплюють два принципово різні, хоча й взаємопов’язані блоки. У мирний час основним є забезпечення охорони громадського порядку та громадської безпеки, охорони важливих державних об’єктів, участі у заходах із забезпечення прикордонного режиму. В умовах ЗК на перший план вийшло виконання бойових завдань у зоні активних бойових дій – завдань, для яких НГУ як поліцейсько-воєнізована структура не була первісно спроектована. Участь підрозділів НГУ в обороні Маріуполя, захист об’єктів критичної інфраструктури та стримування ворожого наступу засвідчила як формування цього бойового потенціалу, так і необхідний суттєвий перегляд правового регулювання його бойового застосування.

В умовах ЗК правовий статус військовослужбовців НГУ зазнав значних змін, наближаючись за параметрами до статусу військовослужбовців ЗСУ: на них розширюється положення про мобілізацію, обмеження щодо звільнення служби, вимоги дисципліни військового часу.

Служба безпеки України (далі – СБУ) є державним органом спеціального призначення з правоохоронними функціями, що забезпечують державну безпеку України. Правову основу її діяльності встановлюють ЗУ [2, 9]. В умовах ЗК роль СБУ суттєво зросла: на неї покладено завдання контррозвідувального захисту ЗСУ та інших військових формувань, протидії диверсійно-розвідувальної діяльності противника, забезпечення кібербезпеки критичної інфраструктури.

Важливою особливістю правового статусу СБУ є об’єднання функцій спецслужб, що здійснюють оперативно-розшукову та розвідувальну діяльність, і правоохоронного органу, наділеного правом порушувати кримінальні

провадження та здійснювати досудове розслідування у справах про злочини, що становлять загрозу державній безпеці. Саме ця подвійна природа СБУ є предметом тривалих наукових і практичних дискусій: поєднання розвідувальних і поліцейських функцій в одній структурі не відповідає стандартам демократичних держав і є предметом критики в контексті євроатлантичної інтеграції України.

Після початку російсько-української війни в 2014 р. розпочалося реформування СБУ згідно стандартів НАТО, що дозволило суттєво розширити бойові спроможності під час ЗК. При цьому фіксація на спецопераціях певною мірою завадила попередженню внутрішніх деструкцій, що призвело до відставки Голови відомства Малюка.

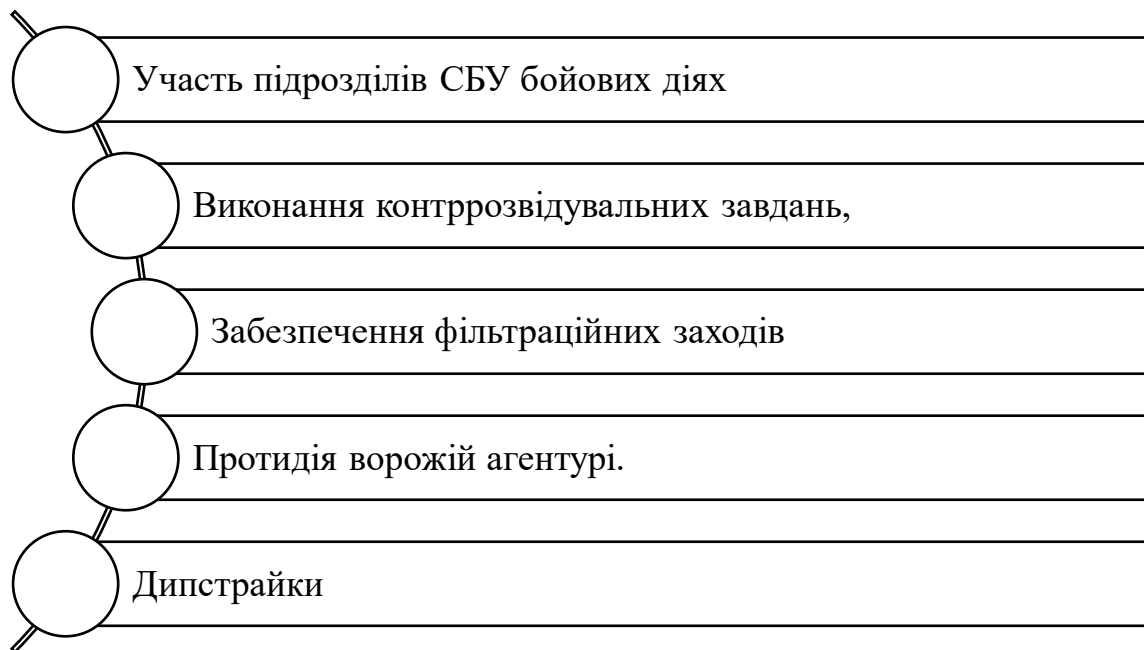


Рис. 1.4. Прояви мілітаризації СБУ

Служба зовнішньої розвідки України (далі – СЗР) та Головне управління розвідки (далі – ГУР) Міністерства оборони України (далі – МОУ) є спеціалізованими розвідувальними органами, які розглядають збір, обробку та аналіз розвідувальної інформації в інтересах ЗНБО. При відмінності у підпорядкуванні та цілеспрямованості діяльності, обидва органи є повноправними суб'єктами мілітаризованої служби, після чого їх особовий склад переходить на спеціальні служби, підпорядковані жорстким ієрархічним і

дисциплінарним вимогам.

Правову основу діяльності СЗР вступає в дію ЗУ [10], який замінює попередній ЗУ [11]. Цей ЗУ закріпив сучасну концепцію розвідувальної діяльності, відмовившись від зайвої деталізації методів і форм роботи на шляху більшого рамкового підходу, що відповідає практиці дійсної демократичної держави.

В умовах ЗК значення розвідувальної діяльності суттєво зросло (рис.1.5). Вагомим внеском у забезпечення ефективності спеціальних операцій є взаємодія між СЗР, ГУР та розвідувальними структурами держав – партнерів України, що розвиваються в межах спеціальних механізмів обміну розвідувальними даними.

ГУР, на відділ від СЗР, є структурним підрозділом МОУ і деякі інтегровані в систему військового командування. В умовах активних бойових дій ГУР витрачає не лише стратегічну та оперативну розвідку, а й окремі спеціальні операції в тилу противника, що суттєво розширює традиційне уявлення про розвідувальний орган.

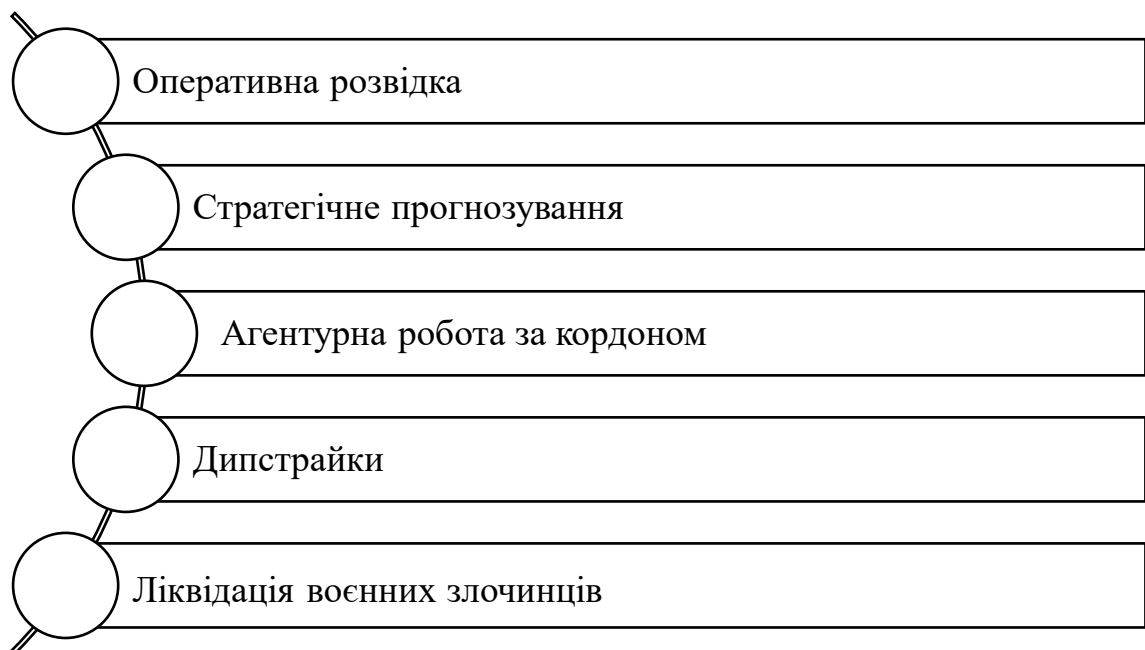


Рис. 1.5. Пріоритетні напрями діяльності розвідки в умовах ЗК

Державна прикордонна служба України (далі – ДПСУ) є правоохоронним органом спеціального призначення, що реалізує державну політику у сфері безпеки державного кордону. Правову основу її діяльності становить ЗУ [12].

Особовий склад ДПСУ проходить службу на посадах рядового та офіцерського складу, що наближає організаційну побудову цього органу до воєнізованих формувань.

В умовах ЗК роль і характер діяльності ДПСУ кардинально трансформувалися. Значна частина державного кордону повернулася на лінію бойового зіткнення, що змусило підрозділи ДПСУ виконувати фактично бойові завдання – зокрема, захист острова Зміїний, оборону ділянок кордону в Харківській, Сумській та Чернігівській областях. Це зумовило суттєве зближення правового статусу прикордонників із статусом військовослужбовців, хоча формально ДПСУ зберігає статус правоохоронного органу та підпорядковується МВС.

Паралельно зі збройним протистоянням ДПСУ продовжується традиційні правоохоронні завдання на тих ділянках, що перебувають під контролем України, – насамперед на кордоні з Польщею, Угорщиною, Румунією, Молдовою та Словаччиною. Потоки вимушених переселенців, які перетинали кордон у перші місяці після початку вторгнення, а також потреба у контролі за переміщенням осіб призовного віку суттєво підвищили навантаження на прикордонні підрозділи та виявили необхідність технічної та кадрової модернізації відомства.

Національна поліція України (далі – Нацпол) є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує охорону прав і свобод людини, протидію злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Правову основу її діяльності становить ЗУ [13].

Питання про віднесення Національної поліції до системи МС є дискусійним. З одного боку, поліцейські не мають спеціального звання воєнізованого характеру і не проходять військову підготовку в загальноприйнятому розумінні. З іншого – організаційна структура поліції, принципи проходження служби, наявність спеціальних звань, підвищені вимоги до дисципліни та особливий порядок притягнення до відповідальності зближують її з мілітаризованими формуваннями і принципово відрізняють від

цивільної публічної служби. Ми підтримаємо думку, що Нацпол є видом МС, ознакою чого є право на застосування зброї.

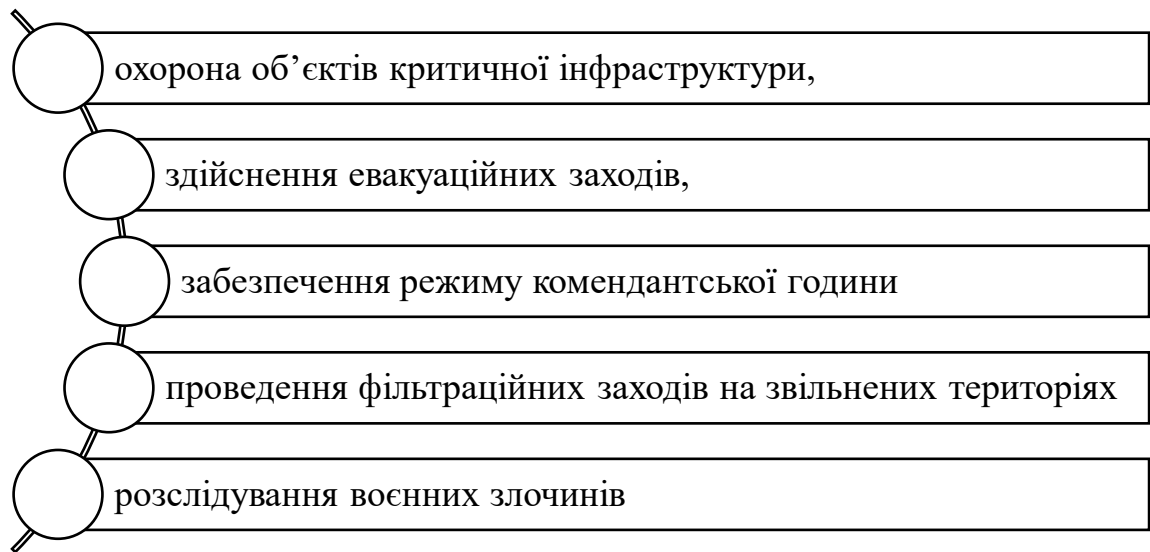


Рис. 1.6. Додаткові повноваження Національної поліції в умовах ЗК

Спеціальні підрозділи поліції в умовах збройного конфлікту – зокрема, підрозділи КОРД та Управління стратегічних розслідувань, які виконували спеціальні завдання, пов'язані з документуванням воєнних злочинів, виявленням колаборантів та забезпеченням правопорядку на звільнених від окупації територіях.

Державна служба України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) є *центральним органом виконавчої влади* (далі – ЦОВВ) [14], що реалізує державну політику у сферах цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, пошуково-рятувальних робіт. Питання про належність ДСНС до системи МС залишається відкритим: відомство має воєнізований особовий склад зі спеціальними функціями, однак традиційно не асоціюється з правоохоронними чи збройними функціями.

Паралельно ДСНС виконує завдання з розмінування вільних територій України – одне з найбільш небезпечних і найбільш трудомістких завдань повоєнного відновлення, що набуде критичного значення після завершення активної фази ЗК. Масштаб мінливого забруднення української території є

безпрецедентним у сучасній історії та потребує не лише технічних ресурсів, а й принципово нових підходів до організації відповідної служби.

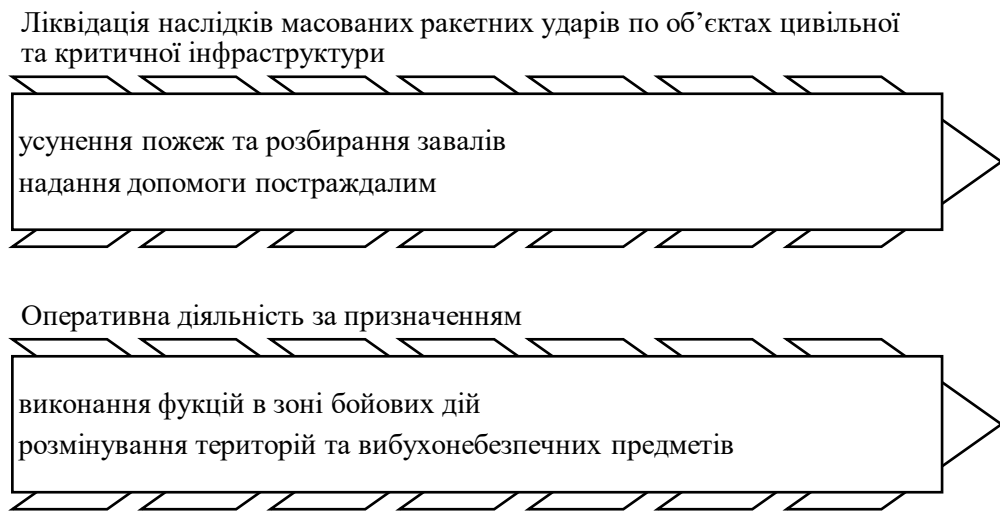


Рис. 1.7. Збільшення професійних ризиків в діяльності персоналу ДСНС

На наш погляд, за окремими ознаками ДСНС є МС, хоча коректніше відносити її до спеціалізованої ПС.

Питання віднесення митної служби до мілітаризованої публічної служби не має однозначного вирішення і залежить від критеріїв, які покладаються в основу такого визначення.

З одного боку, митна служба є складовою системи органів публічної влади та виконує правоохоронні й контрольні функції. Її діяльність пов'язана із забезпеченням економічної безпеки держави, протидією контрабанді, порушенням митних правил, що наближує її до органів із підвищеним рівнем державної відповідальності. У митних органах передбачено спеціальні звання, дисциплінарну відповідальність, а також певні елементи службової ієрархії, що частково зближує їх із мілітаризованими структурами.

З іншого боку, класичне розуміння МС передбачає наявність таких ознак, як проходження служби за військовим або наближеним до нього зразком, носіння зброї як обов'язкового елементу діяльності, підпорядкування жорсткій командній вертикалі та виконання завдань у СБО із застосуванням сили. У сучасних умовах митна служба України функціонує переважно як цивільний

орган виконавчої влади, діяльність якого регулюється нормами адміністративного та митного законодавства, а не військовими статутами.

Отже, митну службу доцільніше розглядати як спеціалізований правоохоронний або сервісно-контрольний орган у системі ПС з окремими елементами мілітаризації, але без повного набору ознак, притаманних МС. Віднесення її до такої категорії можливе лише умовно – у широкому, функціональному розумінні, але не в класичному, інституційному сенсі.

Управління державної охорони України є правоохоронним органом спеціального призначення, що забезпечує охорону вищих посадових осіб держави та об'єктів державної власності. Правову підставу його діяльності становить ЗУ [15].

В умовах ЗК завдання Управління державної охорони України суттєво ускладнилися: забезпечення безпеки перших осіб держави в умовах систематичних ракетних ударів, загроз фізичного усунення та диверсійних дій потребує якісного нового рівня організації охоронної діяльності. Водночас Управління державної охорони України залишається одним із найменших публічних елементів системи МС, інформація про діяльність якого є суттєво обмеженою.

Державна спеціальна служба транспорту (далі – ДССТ) є військовим формуванням, що забезпечує функціонування транспортної інфраструктури в умовах надзвичайних ситуацій та ВС [16]. В умовах ЗК це формування виконує критично важливе завдання з відновлення зруйнованої транспортної інфраструктури – мостів, залізничних шляхів, автодоріг – у прифронтових районах, що має пряме значення для забезпечення логістики ЗСУ. На наш погляд, ця служба відноситься до спеціалізованої, а не до мілітаризованої.

Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації (далі – ДССЗ) [17] забезпечує функціонування урядових систем зв'язку та захисту державних інформаційних ресурсів. В умовах, коли кібератаки стали невід'ємним елементом гібридної агресії росії проти України, роль цього органу суттєво зросла, що вимагає відповідних фахових компетенцій та ресурсів. На

наш погляд, ця служба також відноситься до спеціалізованої, а не до мілітаризованої.

Питання про віднесення *органів прокуратури* до системи МС є теоретично дискусійним. З одного боку, прокуратура не має воєнізованого особового складу і не виконує функцію силових функцій. З іншого – вона наділена спеціальними повноваженнями у сфері нагляду за законністю діяльності мілітаризованих формувань, підтримання обвинувачення у справах про військові злочини та здійснення нагляду за дотриманням законів органами досудового розслідування у кримінальних провадженнях, що стосуються ЗК. На наш погляд, ця служба також відноситься до спеціалізованої, а не до мілітаризованої.

В умовах ЗК органи прокуратури отримали особливе завдання – документування та розслідування військових злочинів, злочинів проти людяності та геноциду, вчинених у ході збройної агресії росії [18], що є одним із ключових елементів стратегії притягнення росії до міжнародно-правової відповідальності.

Аналіз системи органів МС в Україні станом на 2026 рік дозволяє виявити низку системних проблем, які потребують наукового осмислення та законодавчого регулювання.

Першою і найбільш фундаментальною є проблема концептуальної невизначеності. Чинне законодавство не містить єдиного, нормативно закріпленого поняття МС та вичерпного переліку її суб'єктів. Кожний із відповідних органів функціонує на підставі власного галузевого законодавства, що породжує суттєві відмінності в правовому регулюванні статусу своїх службовців, умов проходження служби, розміру грошового забезпечення та обсягу соціальних гарантій. Ця нормативна фрагментарність є не лише теоретичною, а й практичною проблемою, яка породжує нерівність між службовцями різних відомств, які забезпечують такі за характером завдання.

Специфіка МС полягає у поєднанні адміністративно-управлінських функцій із виконанням спеціальних завдань, що потребують високого рівня дисципліни, професійної підготовки та готовності до дій в умовах підвищеного

ризик, що передбачає особливий порядок проходження служби та чітку систему підпорядкування.

З позицій інституційної теорії МС може розглядатися як специфічний інститут ДУ, який функціонує у межах системи публічної влади та реалізує оборонно-безпекову функцію держави. Такий інститут характеризується наявністю формалізованих правил діяльності, чітко визначеною організаційною структурою та системою нормативно-правового регулювання.

Правовий аналіз та аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити низку принципів, що визначають організацію МС:

- законність діяльності;
- професіоналізм службовців;
- політична нейтральність;
- ієрархічність управління;
- підзвітність суспільству;
- ДЦК.

Реалізація цих принципів є надважливою для СБО.

У сучасній теорії ПУ інституційний підхід посідає важливе місце у дослідженні функціонування державних органів та механізмів реалізації публічної влади. У межах цього підходу МС розглядається як специфічний інститут ДУ, діяльність якого реалізується в СБО.

Інституційна природа МС проявляється у наявності чітко визначених норм, процедур та організаційних структур, які регламентують порядок проходження служби, компетенцію службовців та механізми реалізації управлінських рішень. Такі інституційні характеристики забезпечують стабільність функціонування відповідних державних органів та сприяють формуванню управлінської ефективності СБО.

У наукових дослідженнях зазначається, що інститути мілітаризованої служби мають подвійний характер. З одного боку, вони є складовою системи ПУ, а з іншого – виконують специфічні функції забезпечення безпеки держави. Саме ця особливість визначає специфіку їх організаційної структури, правового

статусу персоналу та механізмів управління.

Відповідно до сучасних підходів до інституційного аналізу ДУ, ефективність функціонування таких інститутів залежить від рівня їх нормативного забезпечення, організаційної узгодженості та професійної підготовки персоналу.

На наш погляд, «професійний інститут мілітаризованої публічної служби» – це організована система ПС, у межах якої громадяни на професійній основі виконують публічні функції із застосуванням спеціальної дисципліни, ієрархії, службових звань та елементів військової організації для забезпечення безпеки, правопорядку й захисту держави та суспільства.

До характерних ознак такого інституту належать: проходження служби на постійній професійній основі; спеціальний правовий статус службовців; сувора субординація та дисципліна; наявність звань, форми, статутів; особливий порядок прийняття, проходження та припинення служби; можливість застосування державного примусу та спеціальних засобів; виконання функцій у СБО чи правопорядку.

Поняття «Професіоналізація мілітаризованої публічної служби» інтерпретуємо як процес формування та розвитку системи мілітаризованої публічної служби на основі професійних стандартів, спеціалізованої підготовки, компетентності, службової етики та ефективного виконання публічно-владних функцій у сфері безпеки, оборони й правопорядку, який охоплює: удосконалення професійного відбору кадрів; розвиток системи освіти й службової підготовки; підвищення кваліфікації та компетентностей службовців; запровадження сучасних стандартів управління та служби; зміцнення дисципліни, етики та відповідальності; забезпечення належного соціального і правового статусу персоналу.

У широкому розумінні професіоналізація спрямована на перетворення мілітаризованої служби на ефективний, компетентний і політично нейтральний інститут публічного управління, здатний діяти відповідно до принципів

верховенства права, демократичного цивільного контролю та міжнародних стандартів безпеки.

В Україні процес реформування МС розпочався після здобуття незалежності та триває донині. Особливого значення ці процеси набули після активізації співпраці України з ЄС та НАТО.

Серед основних напрямів трансформації МС в Україні можна виокремити:

- удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності служб СБО;
- реформування системи управління силовими структурами;
- підвищення професійної підготовки персоналу;
- запровадження механізмів демократичного цивільного контролю (далі – ДЦК); розвиток міжнародного співробітництва у сфері безпеки.

1.3. Особливості державної служби в секторі безпеки та оборони України у воєнний та мирний час

Оборона України ґрунтується на готовності та спроможності ОДВ, СБО, ОМС, системи ЦЗ та національної економіки за необхідності перейти від функціонування у мирний час до діяльності в умовах ВС.

У сфері ЗНБО здійснюється своєчасне виявлення, попередження та нейтралізація загроз національним інтересам, що є складовою системи національної безпеки. Правові засади цієї діяльності визначаються ЗУ [107].

Державна служба в СБО вирізняється специфічними характеристиками як у правовому, так і в організаційно-управлінському вимірах, адже відбувається за умов постійного ризику та підвищеної відповідальності перед суспільством. Це актуалізує необхідність її окремого наукового осмислення в контексті безпекових викликів, з якими стикнулася Україна після 24 лютого 2022 року.

Проблематика ДС у СБО залишається однією з найбільш дискусійних у вітчизняній науці АУ. З одного боку, вона охоплює загальні питання організації ПС – добір кадрів, проходження служби, дисциплінарну відповідальність, соціальний захист. З іншого – ця сфера підпорядкована особливій логіці ДУ, де пріоритет надається не ефективності в суто менеджерському розумінні, а надійності, безпеці та здатності виконувати завдання в екстремальних умовах.

Відповідно до поширеної класифікації видів ДС, поряд із цивільною службою виділяють також МС. Отже, питання визначення меж ДС пов'язане зі співвідношенням цивільної та військової складових. Військова служба характеризується специфічними завданнями, особливим порядком комплектування та проходження служби, а також підвищеними вимогами до професійної підготовки. До характерних ознак мілітаризованої служби належать виконання завдань щодо ЗБНО, можливість застосування примусових заходів, жорстке підпорядкування та обов'язковість виконання наказів. Крім того, її представники мають спеціальні зовнішні атрибути, такі як форма одягу, знаки розрізнення та спеціальні звання.

Натомість ДС у вузькому розумінні є професійною діяльністю посадових осіб, які забезпечують функціонування ОДВ. У європейській практиці така служба здебільшого визначається як цивільна, що дає змогу чітко відмежувати її від військової та підкреслити основне призначення – служіння суспільству за основними напрямками: аналіз і формування державної політики, підготовка пропозицій щодо її реалізації, розроблення та експертиза нормативно-правових актів, реалізація державних програм, надання адміністративних послуг, здійснення державного нагляду і контролю, управління державними ресурсами та персоналом, а також виконання інших повноважень, визначених законодавством.

При цьому специфіка проходження служби в секторі національної оборони визначається окремими спеціальними нормативно-правовими актами.

Метою цього підрозділу є системний аналіз особливостей ДС в СБО України у двох режимах функціонування – в умовах мирного часу та в умовах ВС – з виявленням спільних і диференційних ознак, а також із визначенням наукових підходів до їх пояснення та вдосконалення.

У вітчизняній науці ПУ поняття «СБО» закріпилося відносно нещодавно – переважно після прийняття ЗУ [107]. Цей закон визначив СБО як систему органів державної влади, ЗСУ, 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 тощо.

Науковці В. Горбулін [108], І. Данилюк [109], Г. Ситник [110] та інші дослідники звертали увагу на те, що СБО є не просто сукупністю інституцій, а специфічною підсистемою ПУ, яка виконує функцію збереження державного суверенітету та конституційного ладу. Саме тому кадрова складова цього сектору принципово відрізняється від інших сфер ПС: тут критерії відбору, вимоги до компетентностей і правова регламентація проходження служби мають підвищений рівень деталізації та суворості.

У міжнародному науковому дискурсі подібна тематика розробляється в

рамках концепції «security sector governance» (управління сектором безпеки), яка наголошує на необхідності поєднання принципів ефективності, підзвітності та дотримання прав людини навіть у структурах, діяльність яких пов'язана з застосуванням сили. Такий підхід резонує з вимогами демократичного цивільного контролю над силовими структурами, задекларованими в Конституції України та відповідному законодавстві.

Для цілей публічноуправлінського аналізу важливо розмежовувати поняття «військова служба» і «державна служба в СБО» як ширше за обсягом. Остання охоплює не лише безпосередньо військовослужбовців, а й цивільних державних службовців, які забезпечують діяльність відповідних органів – МО, МВС, СБУ, СЗР, ДПСУ та ін.

Правову основу ДС в СБО України становить розгалужена система нормативних актів. Базовим є ЗУ [107], однак його дія поширюється переважно на цивільних службовців відповідних органів. Паралельно діють спеціальні закони [75, 87, 89, 90, 91, 80, 111] та низка інших.

Такий «поліцентричний» нормативний простір породжує певну фрагментарність регулювання. Різні категорії службовців у СБО підпадають під різні правові режими: військова служба, служба в органах внутрішніх справ, служба в розвідувальних органах і «загальна» ДС мають кожна власну специфіку щодо порядку прийому, кваліфікаційних вимог, системи звань, дисциплінарної відповідальності та соціального захисту. Це ускладнює як управління людськими ресурсами всередині сектору, так і міжвідомчу координацію.

З позиції теорії ДУ, така ситуація відображає більш загальне протиріччя між принципом уніфікації ПС та об'єктивною необхідністю спеціалізованого регулювання, адже повна уніфікація у СБО нежиттєздатна через принципово відмінний характер завдань та умов їх виконання.

Показовим є порівняльний аналіз вимог до вступу на службу: загальна ДС базується переважно на принципах відкритого конкурсного відбору, тоді як відбір до силових структур передбачає перевірку на придатність за медичними, психофізіологічними, а нерідко й спеціальними критеріями лояльності та

надійності. Крім того, службовці СБО, як правило, підпадають під обмеження щодо права на страйк, обмеженого членства в профспілках, обмежень на зовнішньополітичну діяльність тощо.

Важливим організаційним елементом є ієрархічна структура командування, яка в МС є жорсткішою, ніж у цивільних відомствах. Принцип єдиноначальності, властивий військовому управлінню, певною мірою суперечить принципам участі, колегіальності та горизонтальної координації, що є нормою в цивільній ДС. Це викликає дисбаланс між субординацією та ініціативністю в прийнятті рішень.

У мирний час ДС в СБО функціонує в режимі підтримки боєздатності й готовності до можливих загроз. Це передбачає стабільне кадрове забезпечення, регулярну бойову підготовку, відпрацювання процедур реагування на кризові ситуації та підтримання належного морально-психологічного стану особового складу.

Науковці у сфері ДУ звертають увагу на те, що мирний час є оптимальним для проведення реформ і модернізації відповідних структур. Саме в цей період формуються стратегічні документи (доктрини, стратегії, концепції), здійснюється перехід на нові стандарти, впроваджуються міжнародні практики (зокрема, натовські стандарти STANAG), проводяться перевірки й атестації персоналу. Від якості підготовчої роботи в мирний час безпосередньо залежить спроможність сектору ефективно виконувати завдання в кризових умовах.

Особливістю є те, що в окремих випадках цивільні фахівці можуть тимчасово обіймати військові посади у мирний час на підставі строкового трудового договору. Таке заміщення здійснюється відповідно до переліку посад, затвердженого Міністерством оборони України, і має переважно винятковий характер.

Введення ВС в Україні 24 лютого 2022 р. спричинило докорінну трансформацію умов функціонування ДС в СБО. Відповідно до ЗУ [112], ОДВ набувають розширених повноважень, а частина конституційних прав і свобод тимчасово обмежується задля забезпечення обороноздатності держави.

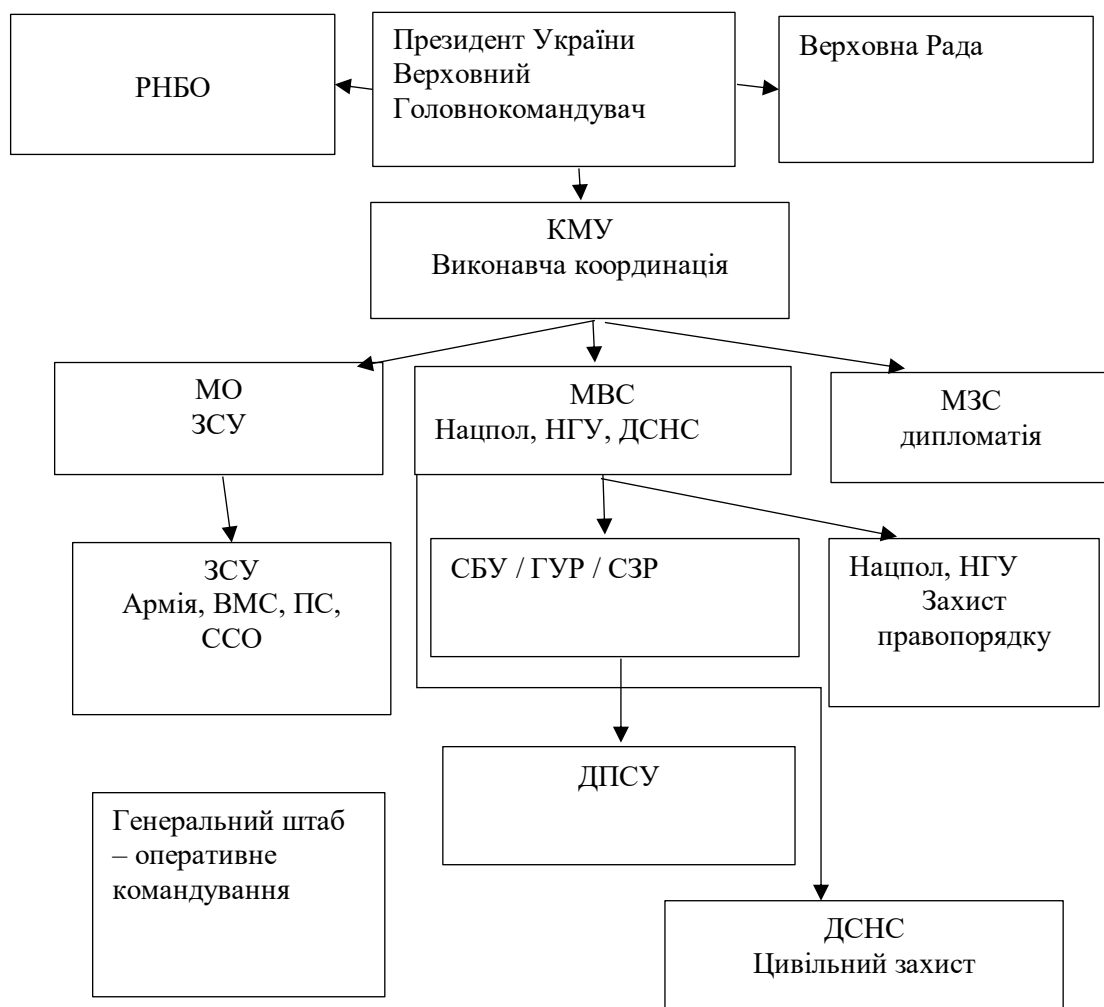


Рис. 1.8. Структура СБО до 2022 р.

З точки зору ПУ, ВС є надзвичайним управлінським режимом, який змінює природу службових відносин у СБО за декількома принциповими параметрами. По-перше, відбувається централізація командування і скорочення управлінської автономії нижчих рівнів. По-друге, пришвидшується процедура прийняття рішень і допускається відступ від звичайних бюрократичних процедур заради оперативності. По-третє, обов'язкова мобілізація й призов до лав ЗСУ кардинально змінюють кількісний і якісний склад особового складу.

Правовий статус державних службовців у секторі безпеки та оборони в

умовах воєнного стану також зазнає змін. ЗУ [113] та відповідні підзаконні акти передбачають особливості регулювання трудових відносин, зокрема щодо відпусток, робочого часу, переведення, звільнення тощо. Для військовослужбовців діє принцип «продовження контракту до закінчення воєнного стану», що суттєво обмежує право на добровільне припинення служби.

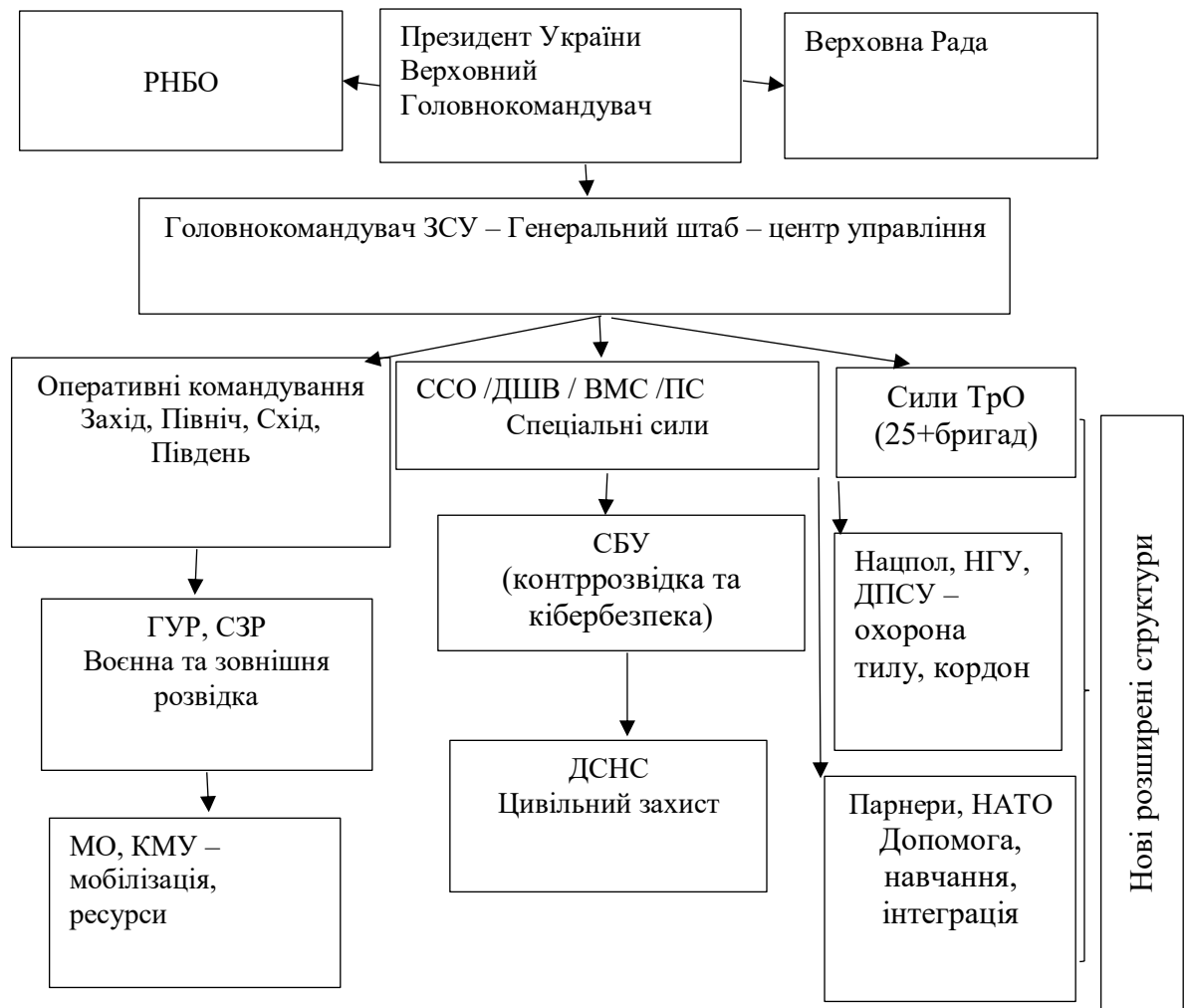


Рис. 1.9. Структура СБО після 2022 р.

Порівняння цих схем дозволяє побачити, що в умовах війни відбулися системні зміни:

– Централізація командування. Президент через РНБО та Головнокомандувача ЗСУ отримав прямий контроль над усіма силовими

структурами. РНБО перетворилася на реальний оперативний центр прийняття рішень.

– Нові структури. Сили територіальної оборони сформовано з нуля – на сьогодні понад 25 бригад. ГУР суттєво розширило свої можливості, включаючи операції поза межами України.

– ВС надав Президенту та РНБО надзвичайні повноваження в управлінні оборони та мобілізації.

– СБУ перефокусувалася на контррозвідку та кібербезпеку, тоді як зовнішня й воєнна розвідка перейшла переважно до ГУР.

Проблеми психологічної реабілітації та підтримки є складовою частиною сучасної концепції управління людськими ресурсами у СБО ВС.

В умовах ВС істотно зростає відповідальність командування. Одночасно посилюється й дисциплінарна відповідальність – аж до кримінальної за невиконання наказів у бойовій обстановці.

Сили оборони якісно збільшили рівень використання технологій, зокрема розширили дронуву складову, забезпечили гнучкість горизонтальних комунікацій у межах вертикально інтегрованих структур завдяки використанню додатків Delta, «Армія+», «Дія», що дозволило суттєво підвищити операційну ефективність управління особовим складом і матеріально-технічним забезпеченням. Це потребує одночасного розвитку системи кіберзахисту в умовах зростання кіберзагроз.

Зіставлення двох режимів функціонування ДС в СБО дозволяє виявити як спільні інституційні риси, так і принципові відмінності, що мають практичне значення для вдосконалення системи ПУ. Базовими спільними рисами є: ієрархічна організаційна структура, жорсткий кваліфікаційний відбір, обмеження певних прав службовців порівняно із загальногромадянськими стандартами, підвищена дисциплінарна відповідальність, а також наявність спеціальних систем соціального захисту.

Принципові відмінності стосуються таких вимірів: цілі та пріоритети управління (мирний час – розвиток і підтримання потенціалу; воєнний час –

максимальна ефективність застосування наявних ресурсів); характер службових відносин (мирний час – договірний і нормований характер; воєнний час – підвищений ступінь примусу та обмеження добровільності); швидкість прийняття управлінських рішень (мирний час – колегіальність і погодження; воєнний час – єдиноначальність і оперативність).

Управління людськими ресурсами (Human Resources Management, HRM) у СБО відрізняється від загальної практики ПС через специфіку відповідного кадрового середовища. Якщо в цивільних відомствах переважають інтелектуальні та комунікаційні компетентності, то в силових структурах до них додаються фізична підготовленість, психологічна стійкість, здатність до дій в умовах підвищеного ризику.

Крім того, у період ВС районні та обласні державні адміністрації можуть набувати статусу військових адміністрацій. У такому разі посади державних службовців можуть заміщуватися військовослужбовцями, представниками правоохоронних органів або служб цивільного захисту, які направляються для виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням оборони та безпеки держави.

Відповідно до законодавства, СБО України включає сили безпеки, сили оборони, оборонно-промисловий комплекс, а також громадян і громадські об'єднання на добровільних підставах. При цьому правовий статус працівників оборонно-промислового комплексу та добровольчих об'єднань потребує більш чіткого нормативного врегулювання.

Це виокремлення специфіки ДС у сфері ЗНБО. По-перше, вона поєднує внутрішній організаційний рівень діяльності з виконанням зовнішніх функцій, спрямованих на забезпечення оборони держави. По-друге, така служба тісно пов'язана з мілітаризованою службою та передбачає можливість взаємного заміщення посад. По-третє, державні службовці у цій сфері роблять потужний внесок у реалізацію завдань оборонної політики держави. По-четверте, її правове регулювання має подвійний характер і здійснюється як загальними нормами законодавства про державну службу, так і спеціальними нормативними актами.

Разом із тим чинна нормативна база має лакуни, тому доцільним є вдосконалення законодавства шляхом уточнення правового статусу державних службовців у секторі оборони, зокрема в оборонно-промисловому комплексі, а також визначення статусу всіх учасників ЗНБО.

Важливим кроком також має стати законодавче закріплення чіткого поняття «державна служба у сфері національної оборони». Це сприятиме більш ефективному врегулюванню відповідних правовідносин та усуненню проблем у правозастосовній практиці.

Українська практика воєнного часу показала суттєвий розрив між потребами у фахівцях певних спеціальностей і реальним кадровим забезпеченням. Особливо гострим стало питання щодо командирів середньої ланки – тих, хто безпосередньо керує підрозділами в бойових умовах. Ця проблема є не лише кількісною (дефіцит осіб з офіцерською освітою), а й якісною: традиційна система військової освіти, орієнтована на умовно-симетричні конфлікти, виявилась частково неадекватною до реалій сучасної гібридної та висококінетичної війни.

Ефективне управління кадровим потенціалом в секторі безпеки та оборони передбачає декілька взаємопов'язаних компонентів: планування потреб у персоналі (workforce planning), залучення та відбір (recruitment and selection), розстановку і просування (career management), навчання і розвиток (training and development), а також утримання (retention) – тобто систему заходів для збереження досвідчених кадрів у структурах СБО.

Проблема ротації кадрів є однаково актуальною як у мирний, так і у воєнний час, хоча й має різний характер. У мирний час службовці нерідко залишають силові структури заради вищих зарплат у приватному секторі, особливо в технологічних і кіберспеціальностях. У ВС ця проблема набуває трагічного виміру – безповоротні втрати особового складу. Обидві ситуації потребують систематичної управлінської відповіді у вигляді конкурентних пакетів компенсацій, кар'єрних перспектив і умов служби.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційного дослідження здійснено теоретичне осмислення сутності МС, визначено концептуальні засади її функціонування та проаналізовано особливості ДС у СБО України.

1. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що в сучасному науковому дискурсі відсутнє єдине трактування поняття МС. Існуючі дослідження переважно розглядають окремі види служби – військову, правоохоронну, прикордонну чи митну – без формування цілісного бачення мілітаризованої служби як самостійного інституту публічного управління. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних підходів до її дослідження.

2. Обґрунтовано, що МС є особливим видом професійної публічної діяльності, яка поєднує ознаки державної служби, військової організації та правоохоронної діяльності. Її специфіка полягає у виконанні завдань із забезпечення національної безпеки, охорони державного кордону, підтримання правопорядку, захисту суверенітету та територіальної цілісності держави. Визначено, що ключовими ознаками МС є спеціальний правовий статус, підвищений рівень дисципліни, централізована система управління, ієрархічна організація та наявність особливих умов проходження служби.

3. Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема зміст понять «мілітаризована публічна служба», «професійний інститут мілітаризованої служби», «професіоналізація мілітаризованої служби». Доведено, що професійний інститут мілітаризованої служби доцільно розглядати як сукупність правових, організаційних, кадрових, етичних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування суб'єктів СБО.

Встановлено, що сучасні умови воєнного стану суттєво трансформують систему державної служби у СБО України. Відбувається посилення взаємодії між військовими, правоохоронними та цивільними структурами, що потребує

адаптації організаційних механізмів управління, кадрової політики та системи професійної підготовки персоналу до нових безпекових викликів.

4. Доведено, що функціонування МС в умовах війни вимагає підвищення рівня інституційної стійкості, оперативності управлінських рішень, професійної мобільності персоналу та здатності до міжвідомчої координації. Водночас у післявоєнний період особливого значення набуватимуть процеси демілітаризації окремих управлінських практик, реінтеграції ветеранів та гармонізації системи служби зі стандартами ЄС і НАТО.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що подальший розвиток професійного інституту МС потребує комплексного реформування, спрямованого на вдосконалення нормативно-правового забезпечення, професіоналізацію кадрового складу, упровадження сучасних управлінських підходів та адаптацію до європейських і євроатлантичних стандартів функціонування сектору безпеки і оборони.

Таким чином, тематика даного підрозділу виходить за межі суто теоретичного інтересу і має виражену прикладну цінність для процесу реформування відповідних інститутів ПУ України. Матеріали цього підрозділу, оприлюднені в наступних публікаціях автора [114-116], є підґрунтям для подальшого аналізу конкретних механізмів удосконалення МС, що буде здійснено в наступних розділах дисертаційного дослідження.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Вебер, М. (1998). Покликання до політики. У М. Вебер, *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика* (О. Погорілий, пер.; с. 173–191). Основи.
2. *108 років тому президент Вільсон теж мав план.* (2026, 9 січня). Універсум. <https://universum.lviv.ua/news/our-news/09.01.2026/bor-prez-vils.html>
3. Довбенко, М. (2002). Саймон (Simon) Герберт Александер. У С. В. Мочерний (Ред.), *Економічна енциклопедія* (Т. 3, с. 321–322). Академія.
4. Баштанник, В. В., & Рагімов, Ф. (2019). Еволюція інститутів публічного управління в контексті загальноєвропейського політичного тренду. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3, 28–34. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2019_3_5.pdf
5. Серьогін, С. М. (2003). *Державний службовець у відносинах між владою і суспільством*. ДРІДУ НАДУ.
6. Ковбасюк, Ю. В. (Ред.). (2011). *Енциклопедія державного управління* (Т. 6: Державна служба). НАДУ.
7. Василевська, Т. Е. (2010). *Особистісні виміри професійної етики державного службовця* (Автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.). Національна академія державного управління при Президентові України.
8. Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2017). Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління*, 4(2), 191–198.
9. Серьогін, С. М., Бородін, Є. І., Липовська, Н. А., та ін. (2015). *Гуманізація публічної служби в Україні: науково-практичні засади* (С. М. Серьогін, Ред.). ДРІДУ НАДУ.
10. Пахомова, Т. І. (2007). *Механізми функціонування системи державної служби в період суспільних реформ* (Автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.). Національна академія державного управління при Президентові України.

- 11.Прудіус, Л. (2016). Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. *Аспекти публічного управління*, 6–7, 66–76.
- 12.Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 р. № 2747-IV. (2005). *Відомості Верховної Ради України*, 35–36, ст. 446.
- 13.Рунова, Н. О. (2012). Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*, 3, 269–273.
- 14.Петренко, О. С. (2008). *Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
- 15.Тимків, В. (2012). Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні. *Публічне управління: теорія і практика*, 1. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book>
- 16.Попова, О. В. (2011). Поняття та ознаки публічної служби в Україні. *Форум права*, 4, 583–587. http://nbuv.gov.ua/JRN/FP_index
- 17.Карпа, М. І., & Дудник, А. І. (2009). Публічна служба: основні тенденції розвитку. *Науковий вісник*, 3. http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Karpa.pdf
- 18.Хорошенюк, О. В. (2015). *Організація публічної служби в Україні: теоретико-правовий аспект* (Дис. канд. наук з держ. упр.). ЛРІДУ НАДУ.
- 19.Липовська, Н. А. (2003). Евристичні можливості застосування системного підходу до аналізу Державної митної служби України як спеціального соціального інституту державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*, 3, 194–208.
- 20.Сушинський, О. І. (2010). *Правоохоронні органи України: проблемні аспекти статусу*. Львівський державний інститут новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола.
- 21.Тимощук, В. П., & Школик, А. М. (Ред.). (2007). *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України*. Конус-Ю.
- 22.Квеліашвілі, І. М. (2010). *Роль митної служби як суб'єкта національної безпеки України* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.

23. Кулик, Г. В. (2007). *Ризик-менеджмент в службовій діяльності посадових осіб митних органів України* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
24. Ченцов, В. В. (2012). *Механізми державного управління митною справою*. АМСУ.
25. Курасова, Є. Є. (2013). *Формування престижу державної служби (на прикладі митної служби України)* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
26. Марценюк, О. О. (2011). *Розвиток соціально-психологічної компетентності працівників Державної митної служби України* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
27. Чикаренко, О. О. (2011). *Управління розвитком Державної податкової служби України: програмно-цільовий підхід* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
28. Маланчій, М. О. (2015). Державна прикордонна служба України: нові вектори розвитку. У Л. Л. Прокопенко (Ред.), *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* (с. 72–74). ДРІДУ НАДУ. <http://dridu.dp.ua>
29. Сіцинський, А. С. (2008). *Управлінська діяльність керівного складу спеціалізованого виду державної служби: організаційно-психологічні засади (за матеріалами Державної прикордонної служби України)* (Автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.).
30. Сіцинський, А. С., & Литвин, О. В. (2009). Особливості та класифікація функцій державної служби в сучасних умовах. *Університетські наукові записки*, 3, 286–290.
31. Сіцинський, А. С., & Лисак, П. П. (2015). Концептуальні засади розробки Національної стратегії безпеки українсько-російського державного кордону. *Інвестиції: практика та досвід*, 2, 103–107.
32. Савенко, І. М. (2015). Напрями державного регулювання прикордонної служби. *Ефективність державного управління*, 43, 193–200. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_26

- 33.Куліш, А. М. (2007). *Організаційно-правові засади функціонування правоохоронної системи України* (Ч. 1).
- 34.Дивак, М. М. (2012). *Управління якістю кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України*. Золота миля.
- 35.Загуменна, Ю. О. (2009). Особливості реалізації правоохоронної функції держави органами внутрішніх справ України. *Європейські перспективи*, 4, 187–194.
- 36.Загуменна, Ю. О. (2010). Правоохоронні органи: поняття, ознаки, функції, особливості діяльності. *Право і безпека*, 3(35), 145–150.
- 37.Криштанович, М. Ф. (2015). *Трансформація державного управління органами внутрішніх справ України в контексті національної безпеки*. ЛРІДУ НАДУ.
- 38.Криштанович, М. Ф. (2015). Участь громадськості в процесі сучасного реформування органів правопорядку. *Демократичне врядування*, 15. <http://www.lvivacademy.com/visnik15>
- 39.Криштанович, М. Ф. (2014). Формування сучасної моделі управління персоналом ОВС України. У *Молода наука України. Перспективи та пріоритети розвитку* (с. 84–86). Запоріжжя.
- 40.Кріцак, І. В. (2009). Правоохоронна функція держави та її вплив на формування функції надання послуг населенню органами внутрішніх справ України. *Форум права*, 3, 365–372. <http://www.nbu.gov.ua>
- 41.Липський, І. А. (2004). *Соціальна педагогіка. Методологічний аналіз*. Педагогіка.
- 42.Серьогін, С. М., Бородін, Є. І., Липовська, Н. А., та ін. (2017). *Публічна служба: системна парадигма* (С. М. Серьогін, Ред.). ДРІДУ НАДУ.
- 43.Куйбіда, В. С., & Хорошенюк, О. В. (2016). *Організація публічної служби України*. Зволейко Д. Г.
- 44.Тейлор, Ф. *Принципи наукового менеджменту*. <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/>
- 45.Мілл, Дж. С. (2001). *Про свободу: Есе*. Основи.

46. Морозова, Є. Г. *Адміністративні реформи кінця XX ст: чому нас вчить зарубіжний досвід.* [http://www.LocalSettings\Temp\Rar\\$EX06.008\Rambler.htm](http://www.LocalSettings\Temp\Rar$EX06.008\Rambler.htm)
47. Серьогін, С. М. (Ред.). (2012). *Державна служба*. ТОВ «СІК ГРУПІ Україна».
48. Жиро, Т. (2006). *Політологія*. Гуманітарний Центр.
49. Веблен, Т. (1984). *Теорія прайдного класу*. Гуманітарний Центр.
50. Fink, C. C. (1996). *Strategic newspaper management* (pp. 79–80). Allyn & Bacon.
51. Flexner, P. (1915). Is social work a profession? *School and Society*, 1, 901–911.
52. Парсонс, Т. (1998). *Система сучасних суспільств*. Науковий світ.
53. Ботвінов, Р. Г. (2017). *Публічна служба особливого призначення в Україні*. ДРІДУ НАДУ.
54. Бріт, О. *Центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом.* <http://www.apdp.in.ua/v26/38.pdf>
55. *Воєнна доктрина України* : Указ Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>
56. Баштанник, В. В. (2023). Служба і службові відносини в умовах інституціональних викликів: постановка проблеми наукового дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 4, 13. <https://www.academia.edu/download/102119038/308.pdf>
57. Газарян, С. В., & Носик, О. А. (2017). Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу відповідно до принципу меритократії. *Державне будівництво*, 1. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/3/02.pdf>
58. *Держава забезпечує соціальний захист громадян України, які перебувають на службі у Збройних Силах України та в інших військових формуваннях, а також членів їхніх сімей.* zib.com.ua
59. Денисюк, Д. С. (2016). Функції Національної поліції України: поняття і класифікація. http://lsej.org.ua/4_2016
60. *Для чого потрібна Україні Національна гвардія?* <http://www.milnavigator.com>
61. Захаров, Є. *Служба безпеки України та права людини.* <https://helsinki.org.ua>

- 62.Ісаєнко, І. А. (2015). Європейська якість як основа підвищення ефективності державної служби. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/5/05.pdf>
- 63.Карпа, М. (2011). Принципи здійснення публічної служби. *Демократичне врядування*, 6. http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/fail/+Karpa.pdf
- 64.Качинський, А. Б. (2013). Індикатори національної безпеки: визначення та застосування їх граничних значень. НІСД.
- 65.*Конституція України* : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (1996). Україна.
- 66.Нечипоренко, С. І. (2010). Проходження служби в органах прокуратури як різновид публічної служби. *Актуальні проблеми держави і права*, 56, 18–23. <http://nbuv.gov.ua>
- 67.*Основні функції та принципи Державної прикордонної служби України*. <http://dpsu.gov.ua/ua>
- 68.Бакуменко, В. Д., Бондар, І. С., Горник, В. Г., & Шпачук, В. В. (2016). *Особливості публічного управління та адміністрування*. КНУКіМ.
- 69.Петришин, О. (2001). Державна служба в Україні: особливості загальної теорії. *Вісник Академії правових наук України*, 2(25), 34–41.
- 70.Письменний, І., & Липовська, Н. (2015). Види державної служби: теоретична полеміка. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 4(27), 200–209.
- 71.Письменний, І. В. (2005). *Концептуальні засади реформування митної служби* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
- 72.Письменний, І. В. (2012). *Синергетичний потенціал публічного управління в умовах суспільних трансформацій*. ДРІДУ НАДУ.
- 73.Поляков, Л. *До питання ефективності й системності демократичного цивільного контролю над військовими в Україні*. <http://cacds.org.ua/ru/comments/1111>
- 74.*Поняття та правова природа публічної служби і публічного службовця*. Юридична бібліотека, 1. <http://mego.info/page=3>

75. *Про військовий обов'язок і військову службу*: Закон України від 25 березня 1992 р. № 2232-XII (ред. від 20 квітня 2017 р.). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2232-12>
76. *Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави*: Закон України від 19 червня 2003 р. № 975-IV. <http://zakon3.rada.gov.ua>
77. *Про Державне бюро розслідувань*: Закон України від 12 листопада 2015 р. № 794-VIII. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/794-19>
78. *Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів*: Закон України від 23 грудня 1993 р. № 3781-XII. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3781-12>
79. *Про Державну кримінально-виконавчу службу України* : Закон України від 23 червня 2005 р. № 2713-IV. (2005). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15>
80. *Про Державну прикордонну службу України* : Закон України від 03 квітня 2003 р. № 662-IV. (2003). *Відомості Верховної Ради України*, 27, ст. 208.
81. *Про державну службу* : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
82. *Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України* : Закон України від 22 лютого 2006 р. № 3460-IV. (2006). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-15>
83. *Про запобігання корупції* : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
84. *Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій* : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. № 1052. (2015). <https://www.kmu.gov.ua>
85. *Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України* : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF>

86. Про затвердження Положення про Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру Генеральної прокуратури України : Наказ Генеральної прокуратури України від 12 квітня 2016 р. № 149. (2016). http://www.cct.com.ua/2016/12.04.2016_149.htm
87. Про Збройні Сили України : Закон України від 06 грудня 1991 р. № 1934-XII. (1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12>
88. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1698-VII. (2014). *Відомості Верховної Ради України*, 47, ст. 2051.
89. Про Національну гвардію України : Закон України від 13 березня 2014 р. № 876-VII. (2014). *Відомості Верховної Ради України*, 17, ст. 594.
90. Про Національну поліцію : Закон України від 02 липня 2015 р. № 580-VIII. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>
91. Про оборону України : Закон України від 06 грудня 1991 р. № 1932-XII. (1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>
92. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. (2014). *Відомості Верховної Ради України*, 40, ст. 2021.
93. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26 травня 2015 р. № 287/2015. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>
94. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України» : Указ Президента України від 14 березня 2016 р. № 92/2016. (2016). <https://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>
95. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» : Указ Президента

- України від 06 червня 2016 р. № 240/2016. (2016).
<https://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>
96. Про Службу безпеки України : Закон України від 25 березня 1992 р. № 2229-ХІІ. (1992). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12>
97. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20 грудня 1991 р. № 2011-ХІІ. (1991).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12>
98. Про утворення Державного бюро розслідувань : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 лютого 2016 р. № 127. (2016).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127-2016-%D0%BF>
99. Про цивільну службу : Закон держави Польща в редакції від 18 грудня 1998 р. (1998). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
100. Програма інтеграції України до Європейського Союзу. (2000).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00>
101. Сушинський, О. І., Худоба, О. В., Заяць, Д. Д. та ін. (2013). *Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики*. НАДУ.
102. Ковбасюк, Ю. В., Оболенський, О. Ю., Серьогін, С. М. та ін. (2013). *Державна служба* (Т. 2). НАДУ.
103. Резнікова, О. О. та ін. (2015). *Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України*. НІСД.
104. Сидоренко, Н. С. (2009). Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 4, 62–67.
105. Хорошенюк, О. В. (2014). Уточнення переліку та груп суб'єктів публічної служби. *Теорія та практика державного управління*, 3, 230–238.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2014_3_32
106. Янюк, Н. Е. (2010). Актуальні проблеми формування публічної служби в Україні. *Вісник Львівського університету*, 51, 162–167.

107. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
108. Горбулін, В. (2020). *Як перемогти Росію у війні майбутнього*. Брайт Букс.
109. Данилюк, І. (2023). Шість місяців війни: дослідження першої хвилі стресу, тривоги та депресії серед населення України. *Frontiers in Psychiatry*, 14. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2023.1190465/full>
110. Ситник, Г. (2004). *Державне управління національною безпекою України*. НАДУ.
111. Про розвідку : Закон України від 17 вересня 2020 р. № 912-IX. (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20>
112. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>
113. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20>
114. Фаст, Д. Є. (2026). Інституціональні характеристики мілітаризованої публічної служби. *Успіхи і досягнення у науці*, 4(26), 46–55. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-46-55](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-46-55)
115. Фаст, Д. Є. (2026). Розвиток мілітаризованої публічної служби в Україні як об'єкт наукових досліджень. *Суспільство та національні інтереси*, 4(24), 25–33.
116. Фаст, Д. Є. (2024). Розвиток професійного інституту мілітаризованої публічної служби як чинник забезпечення національної безпеки. У *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти* (Ч. II, с. 498–500). ДДУВС. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14082>

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МІЛІТАРИЗОВАНОЇ СЛУЖБИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

2.1. Передумови інтеграції європейських мілітаризованих структур

Дослідження передумов інтеграції європейських мілітаризованих структур неможливе без розуміння загального контексту безпекової трансформації Європи після завершення холодної війни. Розпад біполярної системи міжнародних відносин, що відбувся на зламі 1980–1990-х років, поставив перед європейськими державами принципово нові безпекові виклики. Загроза масштабного регулярного збройного конфлікту між блоками відійшла на другий план, натомість на авансцену вийшли асиметричні ризики: міжетнічні конфлікти, тероризм, організована транснаціональна злочинність, нелегальна міграція та нестабільність у пострадянських та постюгославських державах [1].

Ці нові виклики вимагали принципово інших відповідей з боку держав та їх безпекових інституцій. Класична армія, налаштована на відбиття масованого наступу регулярних збройних сил супротивника, виявилась слабо пристосованою для діяльності у «сірих зонах» безпеки – між мирним часом і повноцінним збройним конфліктом. Саме у цьому просторі виявили свою незамінну цінність мілітаризовані поліцейські формування – жандармерії, карабінери, республіканські гвардії та їм подібні структури, що поєднують поліцейські повноваження з військовою організацією та дисципліною [2].

Концептуальне осмислення специфічних можливостей жандармських формувань відбулося паралельно з низкою кризових операцій на Балканах, де міжнародна спільнота зіштовхнулась із так званим «розривом у безпеці» (security gap). Це поняття описує специфічну ситуацію, що виникає в ході миротворчих та постконфліктних операцій: регулярні збройні сили не можуть або не повинні виконувати поліцейські функції, тоді як цивільна поліція ще не здатна або не може бути задіяна в умовах нестабільності. Жандармерія, здатна діяти одночасно

за правилами ведення бойових дій і процесуальними нормами поліцейської діяльності, органічно заповнює цей розрив [3].

Першим і найважливішим безпосереднім поштовхом до формалізації співпраці між жандармськими силами Західної Європи стала ескалація конфліктів на пострадянському просторі та в колишній Югославії у 1990-х роках. Участь французької Національної жандармерії (GN), італійської *Arma dei Carabinieri* (AdC), іспанської Цивільної гвардії (GC) та португальської Республіканської національної гвардії (GNR) у місіях ООН, ОБСЄ та НАТО в Камбоджі, Сомалі, Руанді, Боснії, Косові та Македонії наочно продемонструвала їхні порівняльні переваги перед як регулярними військами, так і цивільними поліцейськими формуваннями. Ці формування вирізнялися здатністю до швидкого розгортання, дисципліною, роботою в умовах підвищеної небезпеки, а водночас – знанням процесуального права та вмінням діяти відповідно до міжнародних стандартів прав людини [4].

Усвідомлення спільних інтересів та можливостей підштовхнуло командування провідних жандармських сил до налагодження більш формалізованої співпраці. Ключовим інституційним кроком у цьому напрямі стало заснування у 1994 р. асоціації FIER – за початковими літерами держав-засновниць: Франції (France), Італії (Italie), Іспанії (España) та Португалії (Portugal). 12 травня 1994 р. в Мадриді генеральні директори жандармських сил цих чотирьох країн підписали спільну декларацію про співпрацю, метою якої проголошувалось поліпшення внутрішньої безпеки, протидія транснаціональній злочинності, тероризму та нелегальній імміграції [5].

FIER від початку задумувалась як платформа для обміну досвідом, розробки спільних стандартів та розвитку особистих зв'язків між командними кадрами. Угода 1994 року була відкритою для нових учасників. Вже у 1996 р. до неї приєдналась Португалія – і саме від цього моменту організація отримала свою нинішню назву. Надалі до FIER увійшли жандармерія Туреччини (1998), Нідерландів (1999) та Румунії (2002). Показово, що у 2002 р. заявку на членство у FIER подала й Україна – що свідчить про визнання українськими безпековими

структурами цінності цієї платформи [1].

Паралельно з розвитком FIER тривало формування загальноєвропейської архітектури безпеки. Ключовою подією стало засідання Європейської ради в Гельсінкі у грудні 1999 р., на якому держави-члени ЄС поставили амбітні цілі у сфері управління кризами: досягнення спроможності до розгортання військових сил чисельністю 50–60 тисяч осіб протягом 60 днів, а також здатності надавати до 5 000 поліцейських для міжнародних місій. Ці рішення відобразили усвідомлення Євросоюзом необхідності мати власні цивільні та військові інструменти управління кризами, незалежні від НАТО [6].

Рішення Гельсінкського саміту дали потужний імпульс не лише розбудові суто військових складових кризового реагування ЄС, а й усвідомленню потреби в спеціалізованих поліцейських силах, здатних до оперативного розгортання. У цьому контексті жандармські формування набули особливого стратегічного значення: їхня військова організація та дисципліна дозволяли досягнути рівня готовності й оперативності, недосяжного для цивільних поліцейських сил, що комплектуються через добровільну участь окремих держав [2].

Водночас розгортання операцій НАТО і ЄС на Балканах у 1999–2003 рр. виявило системну проблему: у перехідний період від припинення вогню до встановлення ефективного верховенства права поліцейських сил катастрофічно бракувало. Регулярні війська не були підготовлені до виконання поліцейських функцій, а цивільна поліція з демократичних країн діяла повільно й потребувала безпечнішого середовища. Жандармські контингенти – перш за все італійський MSU (Multinational Specialized Unit) у Боснії та Косові – продемонстрували здатність ефективно діяти в цьому «розриві», забезпечуючи охорону порядку, охорону важливих об’єктів, конвоювання затриманих і боротьбу з організованою злочинністю [3].

Концепція Багатонаціонального спеціалізованого підрозділу (MSU), розроблена й упроваджена Італією у рамках НАТО, фактично стала прямим прообразом Європейських жандармерійних сил. Вже у 1999 р., за свідченням документів організації Statewatch, на рівні FIER обговорювалась ідея створення

власне європейської жандармської сили для стабілізаційних операцій. Однак ці обговорення не мали конкретних інституційних наслідків аж до 2003 р., коли криза навколо Іраку дала для цього новий поштовх [7].

Зовнішньополітичний контекст 2003 р. виявився надзвичайно сприятливим для прискорення інтеграційних процесів у сфері безпеки. Іракська криза болісно розколола євроатлантичний простір, виявила глибокі розбіжності у стратегічному баченні між США та ключовими континентальними державами ЄС, насамперед Францією та Німеччиною. У цих умовах Париж активно шукав нові інструменти для зміцнення «стратегічної автономії» Європи. Французький міністр оборони Мішель Альйо-Марі стала ініціатором створення окремої жандармської сили ЄС. У вересні 2003 р. вона офіційно запропонувала цей проєкт, а 17 вересня 2004 р. в нідерландському Нордвейку була підписана Декларація про наміри щодо заснування Європейських жандармерійних сил [1].

Примітно, що французька ініціатива мала не лише суто безпековий, а й виразний інституційний вимір. Альйо-Марі, перебуваючи у гострому бюрократичному протистоянні з колегами з Міністерства фінансів та Міністерства внутрішніх справ, прагнула залучити Міністерство оборони до управління жандармськими силами і в такий спосіб зміцнити позиції свого відомства в урядовій ієрархії. Ця внутрішньополітична складова зайвий раз нагадує про те, що великі інституційні інновації у сфері безпеки рідко народжуються з чисто оборонних мотивів: вони є результатом складного переплетення безпекових потреб, бюрократичних інтересів та дипломатичних розрахунків [8].

Переговори щодо формату та структури майбутніх Сил виявились непростими і тривали майже три роки. Дискусії точились навколо кількох ключових питань. Перше: чи повинна нова структура бути інтегрована в інституційний апарат ЄС, чи функціонувати як самостійна міжурядова організація? Франція наполягала на автономному постійному штабі та виділених силах, тоді як інші держави схилились до розміщення нової структури у вже наявних рамках ЄС. Другим дискусійним питанням були критерії членства: хто

саме може брати участь у Силах – лише «класичні» жандармерії з усеохоплюючою поліцейською юрисдикцією, чи й підрозділи військової поліції на зразок польської *Żandarmeria Wojskowa*? [9].

Ці дискусії відображали реальні відмінності в правових системах та адміністративних традиціях держав-учасниць. У Франції та Іспанії жандармерія має статус збройних сил і підпорядковується Міністерству оборони, виконуючи водночас широке коло поліцейських функцій на всій території країни. В Нідерландах *Koninklijke Marechaussee* є значно меншою за чисельністю і зосереджена переважно на прикордонному контролі та охороні військових об'єктів. Португальська GNR, натомість, є масовою поліцейською силою з широкою сільською юрисдикцією. Узгодити ці відмінності у спільному визначенні «поліції з військовим статусом» виявилось непростим завданням, яке було вирішене лише на зустрічі в Гаазі у березні 2007 року [10].

Прийнята тоді формула стала результатом компромісу: «сили, схожі на жандармерію, мають всеохоплюючу юрисдикцію на батьківщині, відповідальні за судову та адміністративну поліцію та запобігання злочинності, а члени яких володіють поліцейськими та базовими військовими навичками». Це визначення, досить широке за своєю природою, дозволило включити різnorідні за статусом і функціями формування, зберігши при цьому головний принцип: учасники EGF мають бути не суто військовими і не суто цивільними поліцейськими структурами, а саме гібридними утвореннями, здатними діяти на стику обох сфер [11].

Паралельно з суперечками про критерії членства тривали переговори щодо участі окремих держав. Польща запропонувала залучити свою *Żandarmeria Wojskowa* і у березні 2007 р. отримала статус партнера EGF, однак не повноправного члена – через сумніви щодо її відповідності критерію «жандармерії з всеохоплюючою юрисдикцією» [9]. Туреччина, що подала заявку на членство, зіштовхнулася із блокуванням з боку Франції – з суто політичних, а не правових мотивів, пов'язаних із напружено-суперечливими французько-турецькими відносинами у контексті дискусії про членство Туреччини в ЄС [12].

Румунська Жандармерія пройшла складніший шлях. Спочатку Румунія

також не була прийнята як повноправний член – Італія наполягала на більш ретельному вивченні відповідності румунської жандармерії встановленим критеріям. Проте у серпні 2008 р. CIMIN (Комітет високого рівня, вищий керівний орган EGF) ухвалив рішення про відповідність румунської жандармерії всім вимогам, і у грудні 2008 р. Румунія офіційно стала повноправним членом EGF. Таким чином, через чотири роки після підписання Декларації про наміри організація нарешті завершила процес формування свого нинішнього складу [13].

Важливим організаційно-правовим результатом переговорного процесу стало підписання 18 жовтня 2007 р. в нідерландському місті Вельсен Договору про EGF. Його підписали представники Франції, Іспанії, Італії, Нідерландів та Португалії. Договір закріпив статус EGF як самостійної міжнародної організації, що функціонує поза інституційними рамками ЄС, хоча й тісно з ним взаємопов'язаної. Постійна штаб-квартира організації (PHQ) розміщена у Віченці, Італія, – символічно поряд з Центром досконалості для підрозділів стабільної поліції (COESPU), де проходить підготовка жандармського персоналу для миротворчих місій [14].

Договір заклав чіткі організаційні засади нової структури. Вищим органом управління є CIMIN, що проводить засідання двічі на рік і приймає стратегічні рішення щодо діяльності EGF, включаючи призначення командирів. Постійна штаб-квартира забезпечує оперативне планування та координацію, підтримуючи постійну готовність до розгортання. Держави-члени зобов'язуються тримати у готовності сили чисельністю до 800 осіб, здатних до розгортання протягом 30 днів, або меншого підрозділу чисельністю до 2300 осіб – протягом 90 днів [15].

Передумовою для виникнення EGF стала й більш широка еволюція підходів до управління кризами. Концепція «комплексного підходу» (comprehensive approach), що набула широкого поширення після провалів першого покоління постконфліктних операцій у Сомалі, Руанді та Боснії, наголошувала на необхідності координованого застосування дипломатичних, економічних, правових та силових інструментів. У цій концепції жандармерія займала особливе місце: як «сила-міст» між власне військовим та цивільним

виміром кризового реагування вона була природним елементом комплексного підходу [2].

Суттєвою передумовою формування EGF стало й поширення ліберально-демократичних норм у сфері безпеки та правоохоронної діяльності. Документи ООН, ОБСЄ та Ради Європи, прийняті після закінчення холодної війни, закріпили розгорнуту систему вимог до поліцейської діяльності: повагу до прав людини, підзвітність, прозорість, верховенство закону. Жандармерія, попри свою військову природу, у більшості держав-членів ЄС давно пройшла правову та культурну адаптацію до цих стандартів. Це давало їй додаткові переваги порівняно з регулярними військами у сфері міжнародних поліцейських операцій, де дотримання стандартів прав людини є ключовим показником легітимності та ефективності [3].

Слід підкреслити й технологічний вимір передумов інтеграції. Розвиток засобів зв'язку, криптографії, систем спільного оперативного планування та стандартизованих баз даних дозволив різнонаціональним жандармським підрозділам ефективніше взаємодіяти у спільних операціях. Стандартизація тактичних процедур, оперативних концепцій та систем управління стала невід'ємною складовою інтеграційного процесу. Навчання та спільні польові вправи, що систематично проводились у рамках FIER та пізніше EGF, забезпечили необхідну оперативну сумісність [4].

Водночас передумови інтеграції не зводились виключно до позитивних факторів взаємного тяжіння. Не менш важливу роль відіграли структурні обмеження та обставини примусу. Скорочення оборонних бюджетів у більшості країн ЄС після завершення холодної війни («дивіденд миру») означало, що держави мусили шукати шляхи ефективнішого використання наявних ресурсів. Мультилатеральна співпраця в рамках EGF дозволяла спільно фінансувати постійну штаб-квартиру, спільну підготовку та логістику, розподіляти між державами-членами витрати на підтримання оперативної готовності. Таким чином, бюджетний тиск підштовхував держави до більш тісної інституційної інтеграції [16].

Підсумовуючи аналіз передумов формування EGF, доцільно систематизувати їх за кількома рівнями. На системному рівні ключовою передумовою стала трансформація безпекового середовища Європи після завершення холодної війни та виникнення нових видів загроз, що потребували гібридної поліцейсько-військової реакції. На рівні середовища вирішальну роль відіграло поступальне поглиблення інтеграції у сфері юстиції та внутрішніх справ ЄС, розбудова Спільної зовнішньої та безпекової політики, а також досвід спільних операцій на Балканах. На рівні акторів важливими виявились бюрократичні та геополітичні інтереси держав-ініціаторів, насамперед Франції з її концепцією стратегічної автономії ЄС. Нарешті, на рівні ідей принципове значення мала концепція «розриву в безпеці» та доктрина «комплексного підходу» до кризового реагування, що органічно вписували жандармерію в архітектуру управління кризами [1, 16].

Таким чином, Європейські жандармерійні сили стали не випадковим або кон'юнктурним явищем, а закономірним результатом тривалого еволюційного процесу, що охоплював трансформацію безпекового середовища, розбудову інституційних рамок, формування спільної оперативної культури та нагромадження практичного досвіду спільних поліцейських операцій. Розуміння цих передумов є необхідною основою для осмислення наступних аспектів функціонування EGF – його особливостей в умовах сучасних безпекових викликів та уроків, що можуть бути засвоєні Україною в процесі реформування власних мілітаризованих служб [1, 17].

2.2. Особливості функціонування європейської жандармерії в умовах сучасних безпекових викликів

Сучасне безпекове середовище Європи та її периферії характеризується безпрецедентним ускладненням загроз, їхньою гібридизацією та наростаючою непередбачуваністю. З моменту свого офіційного заснування у 2006–2007 роках Європейські жандармерійні сили (далі – EGF) зіштовхнулись із цілою низкою нових або суттєво ускладнених безпекових викликів, що вимагали постійної адаптації їхніх оперативних концепцій, структур та підготовки персоналу [18]. Розуміння того, як EGF справляються з цими викликами, дозволяє виявити як сильні сторони жандармської моделі, так і її системні обмеження.

Першою і найважливішою сферою, де особливості функціонування EGF виявились найбільш рельєфно, є участь у складних постконфліктних місіях. Бойове хрещення новоствореної організації відбулось у Боснії і Герцеговині, де EGF взяла на себе частину поліцейських функцій у рамках місії ЄС EUFOR Althea. Ця місія була показовою з кількох причин. По-перше, вона відбувалась у середовищі, де три з половиною десятиліття після закінчення активних бойових дій організована злочинність, корупція та залишкова нестабільність продовжували становити суттєвий виклик. По-друге, вона передбачала тісну взаємодію з місцевими правоохоронними органами, що перебували у стані незавершеного реформування та мали обмежену оперативну спроможність [19].

У Боснії жандармські підрозділи EGF здійснювали широкий спектр функцій: патрулювання, підтримання громадського порядку, охорону ключових об'єктів, сприяння місцевій поліції в розслідуванні тяжких злочинів, боротьбу з контрабандою зброї та наркотиків, а також документування воєнних злочинів. Особливого значення набув компонент інституційного розбудування: офіцери EGF залучались до навчання, менторства та моніторингу боснійської поліції. Ця наставницька функція вимагала від персоналу EGF не лише оперативного досвіду, а й педагогічних навичок, знання місцевого права та культурної чутливості [4].

Другим важливим виміром функціонування EGF є боротьба з організованою транснаціональною злочинністю. Сучасні злочинні мережі, що спеціалізуються на торгівлі людьми, наркотиками, зброєю та фальсифікованими товарами, функціонують у транскордонному просторі, активно використовуючи прогалини між юрисдикціями різних держав та між різними правоохоронними системами. Жандармерія, що поєднує поліцейські слідчі повноваження з військовою організацією та спроможністю до оперативного розгортання у кризових районах, виявляється особливо ефективною у протидії саме таким мережам [2].

Показово, що всі шість сил – учасниць EGF мають у своєму складі спеціалізовані підрозділи кримінальних розслідувань, боротьби з наркотиками та організованою злочинністю. Французька GN, наприклад, має розгалужену мережу підрозділів судово-криміналістичних розслідувань (IRCGN), а також спеціалізовані групи з боротьби зі злочинністю в мережі Інтернет. Італійська AdC здобула широке міжнародне визнання завдяки своїм підрозділам з охорони культурної спадщини, а також досвіду боротьби з організованою злочинністю в умовах присутності мафіозних структур. Іспанська Цивільна гвардія має унікальний досвід боротьби з тероризмом баскського ЕТА та координації з європейськими спецслужбами [4].

Третім і дедалі актуальнішим викликом для EGF є тероризм. Після терактів у Мадриді (2004) та Лондоні (2005), а особливо після серії атак у Парижі (2015), Брюсселі (2016) та Ніцці (2016), контртерористична функція набула в діяльності EGF нового стратегічного значення. Французька «Операція Сентинель», розгорнута після листопадових терактів 2015 року, залучила понад 10 000 військовослужбовців (включаючи підрозділи GN) до патрулювання вулиць, охорони мечетей, церков, туристичних об'єктів та транспортних вузлів. Цей прецедент показав, що мілітаризована поліція та збройні сили загалом стають все більш активними суб'єктами забезпечення внутрішньої безпеки не лише в кризових зонах за кордоном, а й на власній території [1].

Контртерористичні операції висувають особливі вимоги до особового

складу EGF. Жандарм, що несе патрульну службу в умовах терористичної загрози, має одночасно бути готовим до миттєвого застосування летальної сили і – в умовах мирного часу – зберігати суворе дотримання процесуальних норм та мінімізацію побічних наслідків. Це вимагає вищого рівня тактичної підготовки, стресостійкості та юридичної компетентності, ніж у звичайних ситуаціях. Розвинена система підготовки жандармського персоналу у країнах – членах EGF в цілому дозволяє відповідати цим вимогам [20].

Четвертим ключовим викликом залишається міграційна криза, що набрала масштабів катастрофи після 2015 року. Понад мільйон мігрантів та шукачів притулку, що прибули до Європи морськими та сухопутними маршрутами лише протягом одного року, створили безпрецедентне навантаження на прикордонні та правоохоронні системи держав ЄС. Жандармські формування відіграли ключову роль у реагуванні на цей виклик: їхня здатність до тривалого розгортання у важкодоступних районах (гори, морське узбережжя, річкові кордони), знання методів документування та ідентифікації осіб, а також досвід взаємодії з вразливими групами населення виявились незамінними [16].

Нідерландська Koninklijke Marechaussee відіграє особливо важливу роль у системі прикордонного контролю, зокрема в аеропортах. Саме КМ відповідає за паспортний контроль в амстердамському аеропорту Схіпхол – одному з найбільших авіаційних вузлів Європи. Поєднання функцій прикордонного контролю, виявлення документальних фальсифікацій, запобігання торгівлі людьми та охорони безпосередньо в одній організації є характерним проявом переваг мілітаризованої поліцейської структури перед роздробленою системою окремих цивільних органів [4, 21].

П'ятим масштабним викликом для EGF стала безпекова криза в Сахелі та ширшому африканському регіоні. Нестабільність у Малі, Центрально-африканській Республіці, Чаді та Нігері потребує міжнародної підтримки у формуванні правоохоронних спроможностей. У рамках місій ЄС MINUSMA (Малі), MINUSCA (ЦАР) та двосторонніх програм держав – членів EGF жандармський персонал залучається до підготовки місцевих поліцейських і

жандармських сил, консультування щодо реформування правоохоронних органів, а також власне оперативної підтримки у сфері громадського порядку та боротьби з організованою злочинністю [22].

Центр досконалості для підрозділів стабільної поліції (COESPU), розташований у Віченці поряд зі штаб-квартирою EGF, відіграє ключову роль у підготовці місцевих жандармських і поліцейських кадрів з країн Африки та Близького Сходу. COESPU, що фінансується у рамках програми G8 зі зміцнення миротворчих спроможностей, надав навчальні програми для тренерів з Камеруну, Індії, Індонезії, Йорданії, Кенії, Малі, Марокко, Нігерії, Пакистану, Румунії, Сенегалу, Сербії та України. Ця широка географія охоплення свідчить про визнання міжнародним співтовариством жандармської моделі як ефективного інструменту зміцнення безпекового сектору в нестабільних державах [1, 23].

Шостим вагомим викликом, із яким зіштовхуються EGF в умовах сучасності, є кіберзагрози та використання цифрових технологій злочинними і терористичними угрупованнями. Хоча EGF як організація не має власного кібербезпекового підрозділу, деякі держави-члени – зокрема французька GN та іспанська Цивільна гвардія – мають спеціалізовані структури з розслідування кіберзлочинів. Французький Відділ боротьби з кіберзлочинністю (C3N) є одним із найбільш розвинутих у Європі за своїми аналітичними можливостями. Інтеграція кіберрозслідувань у загальну систему оперативної діяльності жандармерії є одним з актуальних напрямів її модернізації [24].

Аналіз функціонування EGF в умовах сучасних викликів дозволяє виявити кілька системних особливостей, що відрізняють жандармську модель від інших підходів до безпекового реагування. Насамперед, це висока гнучкість у реагуванні на різноманітні виклики: та сама організація та ті самі офіцери здатні переключатись між функціями патрульної поліції, кримінального розслідування, контролю натовпу та бойового охорони об'єктів. Ця «поліфункціональність» є надзвичайно цінною в умовах непередбачуваного та мінливого безпекового середовища [2].

Наступною важливою особливістю є специфічна культура оперативного реагування, що притаманна жандармським організаціям. Наявність чіткої командної вертикалі, дисципліни та звичного підпорядкування наказам, характерних для збройних сил, поєднується зі здатністю офіцера на місці приймати процесуально коректні рішення, що забезпечують подальшу судову перспективу. Це поєднання – дисципліна плюс процесуальна компетентність – є унікальною рисою жандармської культури, що формується роками відповідного навчання та практики [25].

Ще одна особливість – це система підготовки, яка в жандармських організаціях зазвичай є суттєво тривалішою та інтенсивнішою, ніж у звичайній поліції. Французька GN, наприклад, готує своїх рядових жандармів протягом восьми місяців, що вдвічі більше, ніж строки базової підготовки у цивільній поліції тієї ж країни. Офіцери EGF, як правило, мають і вищу освіту, і бойовий досвід. Ця «подвійна кваліфікація» забезпечує вищий початковий рівень готовності до комплексних операцій [26].

Також особливістю є здатність до швидкого розгортання. Договір EGF зобов'язує держави-члени підтримувати чергові сили у готовності до розгортання протягом 30 днів. Поширення польових таборів власного розгортання, авіаційний транспорт, польові медичні служби та засоби зв'язку дозволяють жандармським підрозділам розпочати операцію там, де цивільна поліція ще не може або ще не встигла розгорнутись. Це є безпосереднім операційним перекладом концепції подолання «розриву в безпеці» [1].

Водночас EGF стикаються і з суттєвими операційними обмеженнями. Першим і найбільш очевидним є проблема мандата. Договір EGF дозволяє Силам діяти або під командуванням ЄС, або в рамках інших міжнародних операцій – ООН, НАТО, ОБСЄ або ad hoc коаліцій. Однак розгортання потребує окремого рішення CIMIN та згоди всіх держав-членів, що може затягнутись у разі розбіжностей у позиціях. Вимога консенсусу, хоча й забезпечує легітимність рішень, знижує оперативну гнучкість [27].

Другим обмеженням є небагаточисельність Сил. Сукупний особовий склад

EGF, виходячи з чергових сил, що їх виділяють держави-члени, не перевищує 800–2300 осіб. Для великомасштабних постконфліктних операцій, що потребують тривалої присутності та широкого охоплення території, цього явно недостатньо. EGF, таким чином, є переважно «силою першого входу» та навчально-менторською структурою, а не інструментом масового поліцейського розгортання [28].

До обмежень можна віднести мовну та культурну неоднорідність особового складу. Незважаючи на те що робочими мовами EGF є французька та англійська, а мовна підготовка персоналу поступово підвищується, мовний бар'єр залишається реальним чинником, що ускладнює взаємодію як між підрозділами з різних країн, так і з місцевим населенням у зонах операцій [17].

Попри ці обмеження, EGF продемонстрували реальну операційну цінність у ряді місій. Окрім Боснії, жандармський персонал EGF залучався до операцій в Афганістані (у рамках ISAF та місії EUPOL), в Гаїті після землетрусу 2010 року, на Балканах (місія EULEX у Косові) та в ряді африканських держав. У кожному з цих контекстів жандармська модель виявляла свої порівняльні переваги: здатність діяти у складних та небезпечних середовищах, поєднуючи поліцейські повноваження з військовою організацією [1, 29].

Особливо показовим є досвід місії EULEX Kosovo, що розпочалась у 2008 році і є найбільшою цивільною місією ЄС в рамках ЄСПБ. У цій місії задіяний значний жандармський компонент, що виконує функції виконавчої поліції, менторства та моніторингу. Оперативна діяльність жандармського персоналу в умовах залишкової нестабільності, присутності організованих злочинних груп та складних міжетнічних відносин наочно продемонструвала цінність гібридної моделі: жандарм-виконавець здатний і затримати підозрюваного, і зібрати доказову базу, і передати справу до суду у процесуально бездоганному вигляді [4].

Для розуміння перспектив EGF важливим є і вимір міжнародної взаємодії. У третьому навчанні EGF у Португалії у грудні 2008 року взяли участь жандармські підрозділи Польщі, Литви, Румунії та Туреччини як держав-партнерів. Ця географічна експансія, хоча й повільна, свідчить про поступове

зростання кола держав, що визнають жандармську модель перспективною та прагнуть інтегруватись у відповідні міжнародні структури [30].

На завершення аналізу особливостей функціонування EGF в умовах сучасних безпекових викликів слід констатувати, що ця організація перебуває у стані постійної адаптації. Безпекове середовище ускладнюється: гібридні загрози поєднують елементи тероризму, організованої злочинності, масових заворушень і навіть регулярних воєнних операцій. Жандармська модель з її притаманною гнучкістю, «подвійною компетентністю» та здатністю до операцій у зоні безпекового розриву є ефективною відповіддю на значну частину цих викликів. Водночас повне використання потенціалу EGF вимагає подолання існуючих обмежень – передусім нарощування чисельності, розширення мандата, вдосконалення механізмів прийняття рішень та поглиблення оперативної сумісності [1, 16, 30].

2.3. Розвиток та співробітництво прикордонних служб в країнах Європейського Союзу

Питання охорони зовнішніх кордонів ЄС впродовж останніх двох десятиліть перетворилося з суто адміністративного на питання стратегічної безпеки. Міграційна криза 2015–2016 рр., повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 р. та зростаюча транскордонна злочинність змусили країни-члени докорінно переосмислити архітектуру прикордонного управління. У відповідь ЄС не лише нарощував ресурси профільних агенцій, а й формував якісно нову систему багаторівневого співробітництва між національними прикордонними службами.

Агентство FRONTEX (від фр. *frontières extérieures* – зовнішні кордони) було засновано Регламентом Ради ЄС № 2007/2004 від 26 жовтня 2004 р. та розпочало операційну діяльність у 2005 році зі штатом близько 30 осіб і річним бюджетом 6,3 млн євро [31]. Упродовж наступних двох десятиліть організація пройшла через кілька хвиль реформування, кожна з яких розширювала її мандат і ресурсний потенціал.

Ключовим поворотним моментом стала міграційна криза середини 2010-х рр. Уже 15 грудня 2015 р. Єврокомісія запропонувала принципово нову модель: перетворення FRONTEX на повноцінну Європейську агенцію прикордонної та берегової охорони. 6 жовтня 2016 року на болгарсько-турецькому кордоні агентство було офіційно переформатовано у нову структуру [32]. Найрадикальнішим кроком стало прийняття Регламенту (ЄС) № 2019/1896, який уперше в історії ЄС передбачив формування так званого постійного корпусу (Standing Corps) – штатного персоналу агентства, що носить єдину темно-синю форму та представляє весь Союз, а не окремі держави-члени [33].

Відповідно до зазначеного регламенту, до 2027 р. постійний корпус має досягти 10 000 осіб: 3 000 штатних співробітників FRONTEX та 7 000 представників національних прикордонних відомств, відряджених на довгострокові або короткострокові терміни [34]. Зростання бюджету наочно

відображає масштаби трансформації: від 143 млн євро у 2015 р. до 922 млн євро у 2024 р. та 1,12 млрд євро у 2025 р. [35]. Окремо Єврокомісія запропонувала виділити агентству 11,2 млрд євро на фінансовий період 2028–2034 рр. – показник, що засвідчує перетворення FRONTEX на один із найбільш пріоритетних інструментів безпекової політики ЄС [36].

Сучасна прикордонна модель ЄС ґрунтується на концепції інтегрованого управління кордонами (Integrated Border Management, IBM), яка передбачає три взаємопов'язані рівні постійної взаємодії: внутрішньовідомчу співпрацю в межах однієї держави, міжвідомче співробітництво між різними правоохоронними органами тієї самої країни та міжнародне співробітництво між державами-членами і третіми країнами [37]. Ця тришарова структура передбачає, що ефективна охорона зовнішнього кордону Шенгенської зони неможлива без злагодженої роботи на кожному рівні.

Регламент 2019/1896 закріпив «багаторічний цикл стратегічної політики» у сфері IBM (стаття 8), зобов'язавши держави-члени розробляти: операційні плани для прикордонних процесів, плани реагування на надзвичайні ситуації (contingency plans) та плани розвитку спроможностей [38]. На практиці це означає, що прикордонні служби країн ЄС функціонують не ізольовано, а у рамках спільного стратегічного горизонту, погодженого на наднаціональному рівні.

Важливим елементом системи є Європейська система спостереження за кордонами EUROSUR, інтегрована у структуру FRONTEX Регламентом 2019/1896. Вона забезпечує в режимі реального часу обмін ситуаційними картинами між національними координаційними центрами всіх держав-членів, що дозволяє оперативно реагувати на спроби незаконного перетину кордону, транскордонну злочинність та інші загрози.

Практичне співробітництво між прикордонними службами країн ЄС реалізується передусім через спільні операції під егідою FRONTEX на морських, сухопутних і повітряних кордонах. Агентство щороку організовує численні операції, задіюючи особовий склад та технічні засоби різних держав-членів.

Зокрема, в рамках операцій «Посейдон» та «Тритон» / «Фенікс» відпрацьовувалась координація між грецькими, італійськими та іншими прикордонними службами при управлінні інтенсивними міграційними потоками у Середземномор'ї.

Ключовою формою взаємодії є також мережа офіцерів зв'язку FRONTEX, розгорнута як у країнах-членах ЄС, так і в третіх країнах. Станом на 2024 рік агентство уклало робочі домовленості з 18 країнами-партнерами, серед яких Грузія, Молдова, Україна, Сербія, Північна Македонія, Туреччина, Нігерія та США [39]. Ці домовленості регулюють обмін розвідувальними даними, спільний аналіз ризиків через Мережу аналізу ризиків FRONTEX (FRAN) та координацію повернення нелегальних мігрантів.

Мандат FRONTEX дозволяє також проводити операції на території третіх країн за їхньою згодою – положення, яке суттєво розширює географію впливу агентства. Зокрема, офіцери FRONTEX присутні у Західних Балканах та ряді африканських країн, що дає змогу протидіяти нерегулярній міграції ще до досягнення нею зовнішнього кордону ЄС.

Невід'ємним виміром сучасного прикордонного співробітництва є спільна технологічна трансформація. 12 жовтня 2025 р. набула чинності система EES (Entry/Exit System) – автоматизований реєстр в'їзду та виїзду громадян третіх країн на зовнішніх кордонах Шенгенської зони. Система охоплює всі держави-члени ЄС, а також Ісландію, Ліхтенштейн, Норвегію та Швейцарію і фіксує біометричні дані мандрівників, замінюючи паперові штампи у паспортах [40]. Запровадження EES стало можливим завдяки тісній технічній координації між національними прикордонними відомствами та агентством eu-LISA, відповідальним за IT-системи у сфері свободи, безпеки та правосуддя.

У площині спостереження за кордонами все ширше застосовуються безпілотні авіаційні системи. Зокрема, португальська компанія Tekever постачає розвідувальні БПЛА серії AR3 для морського патрулювання – ці безпілотники вже задіяні в операціях FRONTEX у Середземномор'ї та Ла-Манші і здатні перебувати у повітрі до 16 годин [41]. Паралельно Єврокомісія у жовтні 2025 року ухвалила

ініціативу European Drone Defence Initiative та проєкт Eastern Flank Watch – комплекс заходів зі зміцнення східного кордону ЄС завдяки інтегрованим системам радарного, акустичного і повітряного спостереження [42].

Розвиток прикордонних служб у прикордонних регіонах ЄС підкріплюється спеціалізованими програмами транскордонного і транснаціонального співробітництва. В рамках Interreg NEXT 2021–2027 реалізуються, зокрема, програми «Румунія – Україна» та «Басейн Чорного моря», загальний бюджет яких для України становить близько 500 млн євро, причому понад 90% цих коштів – безповоротні субсидії ЄС [43]. Ці кошти спрямовуються на модернізацію пунктів пропуску, підготовку персоналу та розбудову інфраструктури прикордонного контролю.

Крім того, FRONTEX безпосередньо фінансує участь держав-членів у своїх операціях. Відповідно до аналізу організації Statewatch, між початком 2008 і кінцем 2024 р. агентство виплатило державам-членам у формі грантів понад 2 млрд євро – на покриття витрат особового складу, технічного оснащення та логістики під час спільних операцій [44]. Такий підхід стимулює активну участь національних служб у операціях агентства і водночас сприяє уніфікації стандартів та процедур.

Окремим стратегічним напрямом є спільна підготовка персоналу. FRONTEX розробив і впроваджує Уніфіковану навчальну програму підготовки прикордонників середнього рівня (Common Core Curriculum), яка встановлює мінімальний стандарт компетентностей для офіцерів у всіх країнах-членах. До мережі партнерських академій агентства залучені навчальні заклади з різних держав, що уможливорює взаємне визнання дипломів і кваліфікацій.

Навчальна платформа FRONTEX – Virtual Aula – забезпечує дистанційне навчання за десятками курсів: від прикордонної термінології та ідентифікації документів до протидії торгівлі людьми та незаконному обігу зброї. У рамках мережі PULSAR здійснюється постійний обмін аналітичними даними між офіцерами в авіаційних пунктах пропуску, а система FRAN забезпечує щомісячний обмін статистичними відомостями про виявлені правопорушення.

Ці механізми формують спільну культуру прикордонної безпеки, яка виходить за межі окремих національних систем.

Таким чином, розвиток прикордонних служб у країнах ЄС відбувається в парадигмі переходу від роздрібненої національної логіки до інтегрованої наднаціональної системи. FRONTEX перетворився зі скромного координаційного органу з бюджетом 6 млн євро у 2005 р. на одне з найбільших і найфінансованіших агентств ЄС з бюджетом понад 1 млрд євро та власним уніформованим корпусом. Концепція IBM, нормативно закріплена у Регламенті 2019/1896, забезпечує цілісний стратегічний каркас для координації між усіма рівнями прикордонного управління.

Водночас ефективність системи залежить від того, наскільки повно держави-члени беруть на себе відповідальність за спільний зовнішній кордон. Технологічна модернізація (EES, EUROSUR, БПЛА), розширення мережі офіцерів зв'язку, спільні навчальні стандарти та програми транскордонного фінансування утворюють взаємодоповнювальний інструментарій, здатний відповідати на виклики гібридних загроз і нерегулярної міграції. Запланована реформа мандату FRONTEX у 2026 р. засвідчує, що цей процес є динамічним і далеко не завершеним.

2.4. Позитивні уроки досвіду розвитку європейської мілітаризованої служби та перспективи його використання в Україні

Україна перебуває у унікальній і надзвичайно складній ситуації, що не має прямих аналогів у новітній європейській історії: вона одночасно веде повномасштабну оборонну війну, здійснює масштабне реформування сектору безпеки й правоохоронних органів та інтегрується в євроатлантичні безпекові структури. У цьому контексті вивчення досвіду Європейської жандармерії набуває не лише академічного, а й суто практичного значення. Досвід EGF та жандармських сил держав-членів пропонує Україні конкретні інституційні рішення, операційні концепції та правові моделі, що можуть бути адаптовані з урахуванням вітчизняної специфіки [45].

Насамперед варто зупинитись на тому, чому саме жандармський досвід є особливо релевантним для України. Дослідження de Weger (2009) фіксує, що у переліку потенційних учасників EGF Україна згадується двічі: її Внутрішні війська (на той час чисельністю близько 39 900 осіб) характеризуються як організація мілітаризованого типу, що виконує функції охорони громадського порядку, захисту ядерних та оборонних об'єктів, боротьби зі злочинністю та тероризмом, охорони вантажів, контролю натовпу та заворушень. Крім того, Україна в 2002 р. подала заявку на членство у FIER, а в 2006 р. направила спостерігачів на навчання EGF. COESPU надавав підготовку представникам України. Ці факти свідчать про те, що Україна вже давно перебуває у орбіті жандармського інституційного простору Європи [1, 46, 47].

Перший і найбільш очевидний урок, що його можна запозичити з досвіду EGF для України, стосується концепції та правових засад мілітаризованої поліцейської служби. Ефективна жандармська організація потребує чіткого законодавчого визначення свого статусу, повноважень і меж відповідальності. Відсутність чіткості у правовому регулюванні породжує конкуренцію повноважень, ухиляння від відповідальності та оперативні збої. Французька GN, італійська AdC, іспанська GC – кожна з цих організацій має детально розроблену правову основу, що однозначно визначає її відносини з Міністерством оборони,

Міністерством внутрішніх справ та прокуратурою [3].

Для України, де питання розмежування повноважень між ЗСУ, НГУ, Нацполком, СБУ та іншими силовими структурами регулюється недостатньо чітко й нерідко породжує конфлікти юрисдикцій, досвід жандармських держав пропонує можливі шляхи вирішення. Зокрема, французька модель чіткого поділу між цивільною поліцією (що підпорядковується МВС) і жандармерією (що підпорядковується Міністерству оборони, але виконує поліцейські функції під контролем прокуратури) заслуговує на ретельне вивчення. Подібна модель могла б бути адаптована для розмежування повноважень між Національною гвардією України та Національною поліцією [45].

Наступний важливий урок стосується системи підготовки кадрів. Жандармські організації – члени EGF вкладають значні ресурси у початкову та безперервну підготовку персоналу. Ця підготовка є інтегрованою: вона поєднує тактичні навички з правовими знаннями, фізичну підготовку з психологічною стійкістю, індивідуальну бойову виучку зі здатністю до командної взаємодії у складних ситуаціях. Центри підготовки кадрів жандармерій – від французького Saint-Astier до COESPU у Віченці – є визнаними міжнародними центрами компетентності, що приймають слухачів з десятків країн [4, 48].

Для України в умовах воєнного часу питання підготовки кадрів набуває критичного значення. Ротація великої кількості персоналу, необхідність швидкого введення нових бійців у бойовий цикл, забезпечення якості підготовки в умовах нестачі часу – все це створює складні педагогічні та управлінські виклики. Досвід EGF показує, що стандартизовані навчальні програми, підкріплені чіткими кваліфікаційними вимогами та системою оцінки, дозволяють забезпечити базовий рівень компетентності навіть при обмеженому часі підготовки. Модульний принцип побудови навчальних програм дозволяє гнучко адаптувати зміст до потреб конкретної місії [17, 49].

Третій урок пов'язаний із концепцією «comrehensive approach» – комплексного підходу до кризового реагування. EGF від самого початку була задумана як інструмент, що виповнює «безпековий розрив» між суто

військовими операціями і цивільним адмініструванням. Ця концепція може бути надзвичайно корисною для України в контексті постконфліктного відновлення: наявність структури, здатної забезпечувати громадський порядок, боротьбу зі злочинністю та охорону ключових об'єктів у звільнених районах ще до того, як там повністю відновиться діяльність цивільних правоохоронних органів, є критично важливою умовою успішного повернення держави у ці райони [2, 50, 61].

Практичне застосування цієї концепції в Україні вимагає наявності спеціально підготовленої структури – аналога жандармерії, – здатної діяти в умовах підвищеної небезпеки, застосовувати заходи примусу відповідно до кримінально-процесуальних норм і водночас забезпечувати охорону громадського порядку. НГУ, що поєднує деякі риси жандармської організації, могла б еволюціонувати в напрямку більш чітко вираженої жандармської моделі – за умови відповідного законодавчого оформлення та цілеспрямованої підготовки особового складу [45, 58].

Четвертий урок стосується системи цивільного контролю над мілітаризованими структурами. Жандармські організації – члени EGF перебувають під потрійним контролем: міністерського (Міністерство оборони або Міністерство внутрішніх справ), прокурорського (при здійсненні кримінального переслідування) та парламентського (через відповідні комітети). Ця система контролю, хоча й складна у реалізації, забезпечує демократичну підзвітність жандармських організацій та запобігає перетворенню їх на інструмент позаправового тиску або корупційних схем [3, 51, 60].

Для України, де проблеми корупції, зловживань владою та недостатньої підзвітності силових структур залишаються системними, досвід жандармських держав у побудові ефективних механізмів контролю є надзвичайно актуальним. Зокрема, варта уваги модель незалежних органів розслідування скарг на дії правоохоронців, що функціонують в Нідерландах та Великій Британії: вона дозволяє громадянам подавати скарги на дії жандармів (поліцейських) до органу, що не є частиною самої поліцейської структури і не підпорядкований їй. Ця модель могла б бути адаптована для посилення незалежного нагляду за

діяльністю НГУ та інших мілітаризованих структур України [3, 52, 59].

П'ятий урок стосується ветеранської інтеграції та управління людськими ресурсами. Жандармські організації – члени EGF мають розвинуті системи соціального захисту, кар'єрного розвитку та реінтеграції. Після завершення зовнішньої місії або виходу у відставку жандармський персонал, як правило, може розраховувати на підтримку у пошуку цивільної зайнятості, пенсійне забезпечення, медичний супровід та психологічну реабілітацію. Ці системи формувались десятиліттями і є важливим чинником, що забезпечує привабливість служби та підтримує моральний дух особового складу [17].

Для України проблема ветеранської реінтеграції набуде критичного масштабу у повоєнний період. Сотні тисяч учасників бойових дій – і ті, хто служить у збройних силах, і ті, хто перебуває у НГУ, Нацполі та інших формуваннях, – потребуватимуть ефективних механізмів повернення до мирного життя. Досвід жандармських держав, що мають тривалу практику управління персоналом в умовах зовнішніх місій та конфліктів, може стати цінним орієнтиром при розробці відповідної національної системи. Ізраїльська модель системної реінтеграції ветеранів, а також програми французької GN з реабілітації та перепідготовки після зовнішніх місій заслуговують на особливу увагу [45].

Наступний урок пов'язаний із міжнародною оперативною взаємодією. Участь у EGF та ширшій системі міжнародних жандармських операцій відкриває перед організаціями-членами доступ до обміну розвідувальними даними, спільної підготовки, сумісних систем зв'язку та командування. Для України, яка прагне до інтеграції в євроатлантичний безпековий простір, участь у структурах типу FIER або партнерство з EGF могли б стати важливим кроком у напрямку практичного зближення зі стандартами НАТО та ЄС у сфері правоохоронної діяльності та управління кризами [1, 45, 53, 61].

Вивчення досвіду EGF дозволяє також виявити потенційні ризики та пастки, яких слід уникати при реформуванні українських мілітаризованих структур. Першим таким ризиком є розмивання функціональних меж між жандармськими, поліцейськими та власне військовими структурами без

відповідного правового та організаційного оформлення. Як показує досвід переговорів при створенні EGF, нечіткість у визначенні мандата та критеріїв членства здатна паралізувати прийняття рішень та підірвати оперативну ефективність організації [1, 54, 62].

Іншим ризиком є надмірна централізація управління за відсутності ефективних механізмів делегування повноважень. Жандармські організації – члени EGF відрізняються від багатьох пострадянських силових структур значно вищим ступенем оперативної самостійності молодших офіцерів і навіть рядового персоналу. Офіцер жандармерії, що несе службу на пості або у складі патруля, може і зобов'язаний приймати самостійні процесуальні рішення – затримати підозрюваного, вилучити докази, скласти протокол – без постійного звернення до командування. Ця культура оперативної самостійності у поєднанні з відповідальністю є ключовим елементом ефективності [3].

Наступним ризиком є ігнорування виміру корпоративної культури. Ефективна жандармська організація тримається не лише на законах і статутах, а й на системі неформальних норм, традицій, ритуалів та ідентичностей, що формуються роками. Спроба механічно перенести організаційні структури без відповідної культурної трансформації приречена на провал. Для України це означає, що реформа мілітаризованих служб не може обмежитись прийняттям нових законів і перейменуванням підрозділів: вона потребує цілеспрямованої роботи із формування нової ідентичності та системи цінностей на основі синтезу вітчизняних традицій та кращих зарубіжних зразків [3, 45, 55, 63].

Перспективи практичного використання досвіду EGF Україною слід розглядати у кількох часових горизонтах. У короткостроковій перспективі (до завершення активної фази бойових дій) ключовим завданням є адаптація жандармського досвіду у сфері виконання правоохоронних функцій в умовах бойових дій та на звільнених територіях. Це включає: розробку чітких правових регламентів для дій Національної гвардії та поліції на деокупованих територіях; запровадження стандартів документування правопорушень, що забезпечують судову перспективу; навчання особового складу основам кримінально-

процесуальних дій у зоні активних операцій [45, 64].

У середньостроковій перспективі (перші роки після завершення бойових дій) пріоритетними стануть завдання постконфліктної стабілізації: забезпечення правопорядку на звільнених і відновлюваних територіях, де регулярна цивільна поліція ще не здатна повноцінно функціонувати; документування та переслідування воєнних злочинів; розмінування та охорона об'єктів критичної інфраструктури; протидія сплеску організованої злочинності, що неминуче супроводжує постконфліктні ситуації. Жандармська модель, перевірена у Боснії, Косові та Афганістані, є природним орієнтиром для формування відповідних оперативних концепцій [1, 4, 65].

У довгостроковій перспективі найважливішим завданням є системна інтеграція українських мілітаризованих правоохоронних структур у загальноєвропейські безпекові рамки. Це може передбачати: набуття Україною статусу партнера або асоційованого члена EGF або FIER; участь українського персоналу у навчаннях та місіях EGF; спільну підготовку з жандармськими організаціями держав – членів ЄС; гармонізацію правового регулювання діяльності мілітаризованих правоохоронних структур зі стандартами ЄС та НАТО [45, 66].

Реалізація цих перспектив вимагає виконання кількох умов. По-перше, необхідна чітка воля на рівні державного керівництва до послідовного курсу на реформування мілітаризованих служб у дусі жандармської моделі. По-друге, потрібна розробка комплексної законодавчої бази, що визначить правовий статус, повноваження, систему підпорядкування та соціальний захист персоналу відповідних структур. По-третє, необхідне інвестування у підготовку кадрів – у тому числі через двосторонні угоди з жандармськими організаціями держав ЄС та участь у програмах COESPU. По-четверте, слід забезпечити системну роботу з формування відповідної корпоративної культури, яка поєднувала б традиції українського козацтва та народного спротиву зі стандартами демократичного правоохоронного урядування [3, 17, 45, 67].

Загалом досвід Європейської жандармерії пропонує Україні не готові

рецепти, а перевірений арсенал концепцій, правових моделей та практичних рішень, що підлягають творчій адаптації з урахуванням вітчизняного контексту. Ключовий меседж цього досвіду полягає у тому, що ефективна мілітаризована служба є не просто поєднанням поліцейських і військових функцій в одній структурі, а принципово особливим інститутом із власною правовою логікою, оперативною культурою та системою цінностей. Побудова такого інституту потребує часу, послідовності та стратегічного бачення – але результатом стає організація, незамінна в умовах сучасних гібридних загроз і постконфліктної реконструкції [1, 17, 45, 50].

Таким чином, вивчення досвіду європейської жандармерії відкриває перед Україною шість ключових ліній уроків: правові засади мілітаризованої поліцейської служби; система підготовки кадрів; концепція комплексного підходу до кризового реагування; механізми ДЦК; управління людськими ресурсами і ветеранська реінтеграція; міжнародна оперативна взаємодія. Реалізація цих уроків у вітчизняній практиці вимагає системного підходу, поєднання законодавчих реформ із культурними трансформаціями та стратегічного бачення ролі мілітаризованих служб у безпековому просторі майбутньої повоєнної України [3, 17, 45, 57].

Висновки до розділу 2

Розділ 2 присвячений дослідженню інституціоналізації мілітаризованої служби в Європейському Союзі на прикладі Європейських жандармерійних сил та прикордонної служби (EGF). Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Доведено, що виникнення EGF стало закономірним, а не кон'юнктурним явищем. Трансформація безпекового середовища після розпаду біполярної системи поставила перед Європою виклики, на які ні традиційні збройні сили, ні цивільна поліція не могла відповісти самостійно. «Розрив у безпеці», що виявив себе в операціях на Балканах у 1990-х – 2000-х роках, показав: для управління постконфліктними ситуаціями необхідна структура, здатна поєднувати поліцейські повноваження з військовою дисципліною та оперативною мобільністю. Саме цю роль і покликана виконати жандармерія.

2. Встановлено, що інституційний шлях від ідеї до заснування EGF наочно ілюструє, що масштабні безпекові реформи є продуктом складного переплетення безпекових потреб, бюрократичних інтересів та дипломатичних розрахунків. Французька ініціатива 2003 р. народилася водночас із концепцією «стратегічної автономії» ЄС та внутрішньою боротьбою за повноваження між відомствами в Парижі. Переговорний процес тривав понад три роки й завершився лише тоді, коли були вироблені формули компромісу, що враховували різноманітність правових статусів жандармських організацій у різних державах-членах. Цей досвід є повним для будь-якої спроби інституційного будівництва у сфері безпеки. В сучасних умовах EGF функціонує в середовищі безпрецедентної стійкості загроз. Тероризм, організована транснаціональна злочинність, масові міграційні потоки, кіберзагрози та постконфліктна нестабільність у різних регіонах світу – кожен із цих викликів вимагає від жандармських сил особливого підходу. Водночас практика їхнього застосування – від Боснії до Косово, від Афганістану до Гаїті – підтвердила порівняльні переваги жандармської моделі: оперативну гнучкість, здатність до швидкого розгортання та поєднання процесу

компетентності зі здатністю діяти в умовах підвищеного ризику. Невирішеними залишаються питання чисельності Сил, процедури прийняття рішень про розгортання та нарощування мовно-культурної сумісності між контингентами.

3. Показано, що розвиток прикордонних служб країни ЄС упродовж останніх двох десятиліть відбувається за логікою системного переходу від розробленої національної моделі до інтегрованої наднаціональної системи. Міграційна криза 2015–2016 рр. і повномасштабне вторгнення росії в Україну стали каталізаторами, що кардинально прискорили цей процес і надали йому нову безпекову глибину.

Трансформація FRONTEX із скромним координаційним органом з бюджетом 6 млн євро у 2005 р. на одному з найбільш ресурсозабезпечених агентств ЄС із бюджетом понад 1 млрд євро та власним уніформованим корпусом є найбільшим наочним свідченням змін самої парадигми прикордонного управління. Нормативне закріплення концепції інтегрованого управління кордонами у Регламенті 2019/1896 сформувало спільний стратегічний горизонт, у рамках якого національні прикордонні служби функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи, а не як ізольовані відомства.

Технологічна складова цієї системи – запровадження EES, розбудова EUROSUR, застосування розвідувальних БПЛА – не є самоціллю, а відповідно на якісно нові форми загроз: гібридні тиски, інструменталізацію міграції та транскордонну організовану злочинність. Паралельно фінансові механізми FRONTEX і програми Interreg NEXT формують стимули до реальної, а не декларативної участі державних членів у спільних операціях, поступово уніфікуючи стандарти й процедури через спільну практику.

Водночас ефективність у всій архітектурі залишається похідною від готовності державних членів реально розділити відповідальність за спільний зовнішній кордон. Запланована реформа мандату FRONTEX у 2026 році та проекти зміцнення східного флангу ЄС свідчать про те, що цей процес є динамічним і далеко не завершеним – і що його подальший напрямок

визначатиметься не лише бюрократичною логікою інтеграції, а й безпековою реальністю на східних і південних рубежах Союзу.

4. Досвід розвитку мілітаризованих структур ЄС – жандармерії та прикордонної служби є надзвичайно актуальним для України, що в умовах повномасштабної війни та курс на євроатлантичну інтеграцію вирішує одночасно завдання оборони, правоохоронної діяльності та реформування сектору безпеки. Аналіз видів шість ключових ліній уроків: наявність чіткого правового оформлення статусу мілітаризованих служб; важливість інтегрованої системи підготовки кадрів, що по основі тактичного та правового навчання; цінність концепції «комплексного підходу» при постконфліктній стабілізації; значення дієвого цивільного демократичного контролю; досвід управління людськими ресурсами та ветеранської реінтеграції; перспективи оперативної міжнародної взаємодії. При цьому механічне копіювання чужих моделей без урахування вітчизняної правової та культурної специфіки є неефективним: кожен із цих уроків потребує творчої адаптації, а не прямого перенесення.

Перспективи реалізації жандармського досвіду Україною вступають до трьох часових горизонтів. Короткострокові завдання, пов'язані з упорядкуванням дій мілітаризованих структур у зоні бойових дій та на деокупованих територіях, передусім у частині документування правопорушень і забезпечення судової перспективи кримінального провадження. Середньострокові – з постконфліктною стабілізацією: забезпеченням правопорядку в регіонах, де цивільна поліція не зможе функціонувати повноцінно. Довгострокові – із системною інтеграцією в загальноєвропейські безпекові рамки через партнерство з EGF та FIER і гармонізацію відповідного законодавства зі стандартами ЄС і НАТО.

Загалом Розділ 2 засвідчує, що жандармська модель є неархаїчним спадком XIX століття, а динамічним і затребуваним інструментом безпеки XXI століття. Ключова її цінність виникає не у формальному поєднанні поліцейських і військових функцій в одній структурі, а у виробленні особливої правової логіки, оперативної культури та системи цінностей, які можуть ефективно діяти там, де

інші інститути – через свою природу призначення або – не можуть або не повинні діяти. Для України, яка формує власну систему безпеки в умовах безпрецедентних викликів, засвоєння цього досвіду є не академічним завданням, а практичною потребою. Матеріали цього розділу оприлюднені у таких публікаціях автора [68, 69].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Weger, M. J., de. (2009). *The potential of the European Gendarmerie Force*. Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
2. Armitage, D. T., & Moisan, A. M. (2005). *Constabulary forces and post-conflict transition: The Euro-Atlantic dimension* (Strategic Forum No. 218). National Defense University.
3. Easton, M. (2001). *De demilitarisering van de Rijkswacht*. VUBPress.
4. Das, D. K. (Ed.). (2006). *World police encyclopedia*. Routledge.
5. Alber, A., Boisgrollier, N. de, Kourkoumelis, D., Micallief, R., & Stadler, F. (2006). Does Europe have something to offer the world? *The Fletcher Forum of World Affairs*, 30(2).
6. Binnendijk, H., & Johnson, S. E. (Eds.). (2004). *Transforming for stabilization and reconstruction operations*. National Defense University.
7. Allied Command Transformation. (2006, April). *Future world scenarios: Supporting paper to the long term requirements study*. <https://www.journals.lka.lt/journal/lasr/article/280/file/pdf>
8. DCDC. (2006, December). *The DCDC global strategic trends programme 2007–2036*. United Kingdom Ministry of Defence.
9. *Zandarmeria Wojskowa – military police*. https://www.researchgate.net/publication/376314176_Zandarmeria_Wojskowa/link/66eb7c4319c9496b1fac9ded/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
10. *De Europese Gendarmerie Force (EGF), de intentieverklaring nader toegelicht vanuit de Nederlandse bijdrage aan de EGF*. <https://militairespectator.nl/sites/default/files/teksten/bestanden/MS%2012-2008%20Hovens%20European%20Gendarmerie%20Force.pdf>
11. Weger, M. J., de. (2008). International policing missions: A framework for effective civil-military cooperation.

- https://www.researchgate.net/publication/292481698_International_policing_missions_A_framework_for_effective_civil-military_cooperation.
12. Guisnel, J. (1999, October 29). Kosovo, la rivalité gendarmerie-armée de terre. *Le Point*.
 13. Hadley Stark, J. (2006). La force de gendarmerie européenne. *Revue du Marché commun et de l'Union européenne*, https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/163705/la-force-de-gendarmerie-europeenne-jasna-hadley-stark-n-499-2006-juin?_lg=fr-FR.
 14. IISS. (2008). *The military balance 2008*. Routledge.
 15. Kennedy, P., Messner, D., & Nuscheler, F. (Eds.). (2002). *Global trends & global governance*. Pluto Press.
 16. Hovens, J. L. (2008). De European Gendarmerie Force: antwoord op de public security gap? *Militaire Spectator*, 664–677.
 17. Korteweg, R., & Ehrhardt, D. (2005, November). *Terrorist black holes: A study into terrorist sanctuaries and governmental weakness*. Clingendael Centre for Strategic Studies.
 18. Vision on defence related skills for Europe today and tomorrow (2019). Katerina Galai, Lucia Retter, Julia Muravska, Marta Kepe, Alice Lynch, Anna Knack, Jacopo Bellasio, Antonia Ward, Sofia Meranto, Davide Maistro. Report. https://eudsp.eu/event_images/Downloads/1%20Main%20report_1.pdf
 19. National Intelligence Council (NIC). (2004, December). *Mapping the global future* (Report NIC 2004-13). Government Printing Office.
 20. Zimmermann, D. (2005). Between minimum force and maximum violence: Combating political violence movements with third-force options. *Transactions*, Spring, 43–60. <http://connections-qj.org/article/between-minimum-force-and-maximum-violence-combating-political-violence-movements-third>
 21. Nowak, A. (Ed.). (2006, June). *Civilian crisis management: The EU way* (Chaillot Paper No. 90). Institute for Security Studies.
 22. Oakley, R. B., Dziedzic, M. J., & Goldberg, E. M. (1998). *Policing the new world order: Peace operations and public security*. National Defense University.

23. Occhipinti, J. D. (2003). *The politics of EU police cooperation: Toward a European FBI?* Lynne Rienner.
24. Patry, J.-J. (2007, September 15). *Union européenne et stabilité: un instrument en devenir*. Fondation pour la Recherche Stratégique. <https://archives.frstrategie.org/web/documents/publications/notes/2007/200718.pdf>
25. La gendarmerie, les gendarmes et la guerre. https://horizon14-18.eu/wa_files/la_20gd.pdf
26. La nueva Fuerza de Gendarmería Europea (2005). <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/la-nueva-fuerza-de-gendarmeria-europea/>
27. Scobell, A., & Hammitt, B. (1998). Goons, gunmen, and gendarmerie: Toward a reconceptualization of paramilitary formations. *Journal of Political and Military Sociology*, 2, 213–228. <https://www.jstor.org/stable/45294025>
28. Selden, Z. (2007). Stabilization and democratisation: Renewing the transatlantic alliance. *Parameters*, 4, 85–98. <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2394&context=parameters>
29. Shell International. (2005). *Shell global scenarios to 2025: The future business environment: Trends, trade-offs and choices*. https://www.shell.com/news-and-insights/scenarios/what-are-the-previous-shell-scenarios/_jcr_content/root/main/section_745060082/promo_copy_610395211/links/item0.stream/1652289347170/b11796d73b992c93fb76ddf423669ae26330f503/shell-global-scenarios2025summary2005.pdf
30. International Order in Theory and Practice (2021). Kyle M. Lascurettes, International Affairs, Lewis & Clark College and Michael Poznansky, Strategic and Operational Research Department, U.S. Naval War College. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.673>.

31. Bigo, Didier & Guild, Elspeth & Mitsilegas, Valsamis & Gaudêncio, Ana & Lopes, Dulce & Caeiro, Pedro. (2025). *European Security, Borders, Crime and EU Law*. 10.47907/EuropeanSecurityBordersCrimeandEULaw/Livro.
32. Frontex. (n.d.). *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Frontex>
33. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 2019/1896 від 13 листопада 2019 р. про Європейську прикордонну і берегову охорону. (2019). https://zakon.rada.gov.ua/go/984_016-19
34. Schengen Visa Info. (2019, November 15). *EU approves regulation for establishment of a border force of 10,000 guards by 2027*. <https://schengenvisainfo.com>
35. Statista. (2024). *Annual budget of Frontex in the EU 2005–2025*. <https://www.statista.com/statistics/973052/annual-budget-frontex-eu/>
36. Statewatch. (2025). *EUR 2 billion in 15 years: How Frontex finances Fortress Europe*. <https://statewatch.org>
37. Державна прикордонна служба України. (n.d.). *Інтегроване управління державним кордоном*. <https://dpsu.gov.ua/uk/integrated-border-management>
38. EU Integration Resource Centre. (2024). *Інтегроване управління кордонами (ІУК) України у контексті приєднання до ЄС*. <https://europewb.org.ua>
39. Белогубова, О. О. (2023). Зовнішньополітичне співробітництво України та FRONTEX в контексті реалізації угоди про асоціацію та надання статусу кандидата. *Академічні візії*, (23). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/787>
40. Kyiv Post. (2026, February 10). *Нові правила перетину кордонів ЄС у 2026 році: як працює EES*. <https://www.kyivpost.com/uk/post/44014>
41. Forbes Ukraine. (2025, October 21). *Від аналога «Залізного купола» до гіперзвукових дронів*. <https://forbes.ua>
42. AIN.UA. (2025, October 16). *ЄС представив нові оборонні ініціативи для захисту від дронів*. <https://ain.ua/2025/10/16/eu-defence-projects/>

43. Рахункова палата України. (2024). *Прикордонне співробітництво з країнами ЄС: затверджено звіт про роботу в 2024 році груп аудиторів за програмами ППС ЄІС та Interreg NEXT*. <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2337>
44. Statewatch. (2025). *EUR 2 billion in 15 years: How Frontex finances Fortress Europe*. <https://statewatch.org>
45. Національна безпека України : навчальний посібник / С. М. Дерев'янка, Ю. В. Кобець, Т. Б. Мадрига та ін. ; за заг. ред. В. В. Марчука. Львів Торунь : Liha-Pres, 2025. 372 с.
46. Weger, M. J., de. (2006). *De binnenlandse veiligheidstaken van de Nederlandse krijgsmacht*. Van Gorcum.
47. Weger, M. J., de. (2007, January). *Dutch defense forces and policing* (Research Paper No. 74). Netherlands Defence Academy.
48. United States Joint Forces Command (USJFC). (2007, December). *Joint operating environment: Trends & challenges for the future joint force through 2030*. <https://www.waru.edu/content-unavailable>
49. Wetenschappelijke signalering milieugezondheidsrisico's. Verlaan, B., R. in 't Veld, H. van der Veen, V. van Rij, P. Morin, H. Maassen van den Brink. Rapport Horizonscan 2007. <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/630789007.pdf>
50. Lutterbeck, D. (2005). Blurring the dividing line: The convergence of internal and external security in Western Europe. *European Security*, 14(2), 231–253. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09662830500336193>
51. Civilian crisis management: the EU way (2006). https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/cp090_0.pdf
52. Haydt von Claudia (2008). Paramilitärische EU-Außenpolitik. <https://wissenschaft-und-frieden.de/artikel/paramilitaerische-eu-aussenpolitik/>
53. Лошицький М. (2026). *Правове регулювання проходження військової служби в Україні*. Право і оборона. Т.1 (1). <https://lad.nuou.org.ua/article/view/353116>
54. Ситник Г.П., Клименко Н.Г. Цивільно-військові відносини: навчальний посібник. Київ, Академпрес, 2024. – 190 с. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/88cf616f-b642-46fb-ad4a-03128d964310.pdf>

- 55.Осипов Д.М. Етос військової служби як складова інституціональної конфігурації: досвід країн НАТО. «Наукові інновації та передові технології» № 3(55) 2026. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-220-231](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-220-231)
56. Осипов Д.М. Міжнародний досвід розвитку військової служби як інституту публічної служби. *Суспільство та національні інтереси*. 4 (24). [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-5\(25\)-1934-1947](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-5(25)-1934-1947)
- 57.Glenn, J. C., & Gordon, T. J. (2007). *2007 state of the future*. World Federation of UN Associations. <https://lifeboat.com/pdfs/2007.state.of.the.future.pdf>
- 58.Assembly of the Western European Union. (2006, June 21). *The role of the European Gendarmerie Force* (Report A/1928). <https://eurogendfor.org/wp-content/uploads/2025/11/EUROGENDFOR-Book-2020.pdf>
- 59.Bigo, D. (2000). When two become one: Internal and external securitisations in Europe. In M. Kelstrup & M. C. Williams (Eds.), *International relations theory and the politics of European integration: Power, security and community*. Routledge.
- 60.Field, K. C., & Perito, R. M. (2002–2003). Creating a force for peace operations: Ensuring stability with justice. *Parameters*, Winter, 77–87.
- 61.Emsley, C. (1999). *Gendarmes and the state in nineteenth-century Europe*. Oxford University Press.
- 62.Dobbin, J., et al. (2005). *The UN's role in nation-building: From the Congo to Iraq*. RAND.
- 63.Górka-Winter, B. (2007, October). *EU operational engagement: Struggling for efficiency*. Friedrich Ebert Stiftung.
- 64.Council of the EU Secretariat. (2007, May). *European security and defence policy: The civilian aspects of crisis management*. EU Council.
- 65.Lalinde, E. E. (2005). *The new European Gendarmerie* (ARI No. 48). Real Instituto Elcano.
- 66.Marczuk, K. P. (2007). Mediterranean police forces – theory, practice, solutions? *Romanian Military Thinking*, 1, 125–136.

67. Lindstrom, G. (2005, September). *EU-US burdensharing: Who does what?* (Chaillot Paper No. 82). EU Institute for Security Studies.
68. Фаст, Д. Є. (2026). Зарубіжний досвід розвитку мілітаризованої публічної служби. *Наукові інновації та передові технології. Державне управління, економіка, право, педагогіка, психологія*, 5(57), 58–64. <https://doi.org/10.15421/>
69. Фаст, Д., & Степанченко, О. (2025). Діяльність правоохоронної служби в Європейському Союзі. У С. О. Шевченко (Ред.), *Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу* (с. 37–46). Дніпровський державний університет внутрішніх справ. <https://surl.li/uelwpy>

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ МІЛІТАРИЗОВАНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ТА СТАНДАРТІВ НАТО

3.1. Концептуальні засади реформування мілітаризованих структур України в умовах воєнного стану

Повномасштабна війна кардинально трансформувала парадигму ПУ у СБО. Запровадження ВС поставило перед державою завдання не лише організації безпосередньої відсічі агресору, але й структурного реформування системи МС відповідно до стандартів НАТО та ЄС.

Нагадаємо, що поняття «МС» у вітчизняній науці ДУ охоплює органи та підрозділи, які виконують функції захисту державного суверенітету, конституційного ладу, прав громадян, поєднуючи риси цивільної служби та військової організації. До цього кола належать: СБУ, НГУ, Нацпол, ДССЗ, ДПСУ. Кожна з цих структур має власну інституційну природу, правову основу та функціональне призначення, проте всі вони є об'єктами євроатлантичної інтеграції у сфері безпеки.

Реформування МС в Україні є складовою комплексного процесу трансформації СБО відповідно до концепції Security Sector Reform (SSR), яка активно використовується міжнародними організаціями, зокрема НАТО, ЄС та ОБСЄ та поєднує принципи ДУ, військової стратегії та міжнародної інтеграції.

Сутність SSR полягає у формуванні ефективного, підзвітного та демократично контрольованого СБО, що забезпечує баланс між потребами держави у захисті та гарантіями прав і свобод громадян.

У науковій площині SSR базується на таких ключових принципах:

- верховенство права як основа діяльності всіх безпекових інституцій;
- ДЦК;
- прозорість та підзвітність;

- ефективність управління ресурсами;
- інституційна взаємодія.

У сучасній науковій парадигмі сектор безпеки розглядається як інтегрована система інституцій, що включає:

- військові формування;
- правоохоронні органи;
- спеціальні служби;
- органи кібербезпеки;
- механізми ДЦК.

Відповідно до підходів НАТО та ЄС, ефективний сектор безпеки має відповідати трьом ключовим критеріям:

1. Ефективність (effectiveness) – здатність реагувати на загрози;
2. Підзвітність (accountability) – контроль з боку суспільства;
3. Легітимність (legitimacy) – довіра громадян.

Україна змушена здійснювати трансформацію в умовах повномасштабної війни, що формує унікальну модель – «реформи під час війни», яка не має прямих аналогів у сучасній європейській практиці.

Стандарти НАТО (STANAG) регулюють: військову сумісність; управлінські процедури; логістику; зв'язок і кібербезпеку.

Особливе значення для мілітаризованих служб мають:

- STANAG 2014 – стандарти розвідки;
- STANAG 4586 – безпілотні системи;
- стандарти кіберзахисту та обміну інформацією.

НАТО також активно просуває концепцію Security Sector Governance (SSG), що передбачає: ДЦК; гендерну рівність; прозорість управління; антикорупційні механізми.

ЄС акцентує увагу на: верховенстві права; правах людини; реформі поліції; судовій незалежності.

У рамках EU Security Union Strategy визначено такі пріоритети: боротьба з тероризмом; кібербезпека; захист критичної інфраструктури; протидія гібридним загрозам.

В умовах України зазначені принципи набувають особливого значення через необхідність одночасного вирішення двох стратегічних завдань: протидія зовнішній військовій агресії; модернізація ДУ.

Таким чином, реформування мілітаризованих структур виступає не лише інструментом безпеки, але й елементом євроінтеграційної політики держави.

Правовим підґрунтям реформування слугує низка ключових актів: [1, 2, 3, 4, 5, 6], а також міжнародно-правові зобов'язання держави, включаючи документи Варшавського самміту НАТО 2016 року [7] та Мадридського самміту 2022 року [8], де Україні було надано статус «держави-аспіранта» альянсу з підвищеним рівнем партнерства.

Науковий дискурс щодо реформування МС формується в контексті кількох методологічних парадигм: інституціоналістська наголошує на необхідності перебудови оргструктур і процедур за зразком держав-членів НАТО; управлінська акцентує увагу на впровадженні принципів «належного врядування», ДЦК та ефективного менеджменту; безпекознавча розглядає реформи крізь призму секторальних загроз та відповіді на них.

Базовим концептуальним орієнтиром для реформування мілітаризованих служб слугує Стратегічна концепція НАТО 2022 р. (прийнята на Мадридському самміті) [9], яка визначає нові параметри колективної оборони, включаючи вимоги до сил реагування, оперативної сумісності та стандартизації (STANAG). Для України ці документи набувають нормативного значення через механізми Комісії Україна–НАТО та Щорічних національних програм (Annual National Programme, ANP).

Важливим інструментом зближення є також механізм Плану дій щодо членства (Membership Action Plan – MAP) [10], елементи якого фактично реалізуються Україною в рамках ANP попри відсутність формального статусу. У сфері внутрішньої безпеки ключовими стандартами є документи ЄС: Директива

ЄС 2016/680 щодо захисту даних у правоохоронній діяльності [11], стандарти Агентства ЄС із правоохоронної співпраці (Europol) [12], рекомендації ОБСЄ щодо поліцейської діяльності у демократичному суспільстві [13].

СБУ є ЦОВВ спеціального призначення, який здійснює контррозвідувальну діяльність, захист конституційного ладу, боротьбу з тероризмом та корупцією серед посадових осіб. В умовах ВС СБУ набула розширених повноважень, що зумовлює особливу актуальність балансу між ефективністю та дотриманням прав людини.

Ключовою реформою стало прийняття нового ЗУ [14], який суттєво трансформував правовий статус відомства: було скорочено слідчі повноваження СБУ, запроваджено цивільний оверсайт, розмежовано контррозвідувальні та оперативно-розшукові функції від функцій досудового розслідування. Позбавлення СБУ права провадити досудове розслідування загальнокримінальних злочинів є ключовим кроком у напрямку стандартів НАТО, де функції розвідки та правоохорони зазвичай інституційно розмежовані.

Реформа передбачає три взаємопов'язані напрями: по-перше, функціональну спеціалізацію – зосередження на контррозвідці, протидії тероризму та кіберзагрозам; по-друге, деполітизацію – запровадження процедур відбору та просування по службі на основі меритократичних критеріїв; по-третє, посилення ДЦК – розширення повноважень парламентського комітету з питань розвідки та механізмів зовнішнього аудиту.

Відповідно до стандартів НАТО, розвідувальні спільноти держав-членів функціонують на основі принципу «потреби знати» (need-to-know), жорсткого розмежування між внутрішньою безпекою (domestic intelligence) та зовнішньою розвідкою (foreign intelligence), а також підзвітності парламентському оверсайту [15]. Для СБУ це означає необхідність повного організаційного відокремлення контррозвідки від розслідування організованої злочинності та корупції, що частково реалізовано через передачу низки повноважень до Державного бюро розслідувань (ДБР) та НАБУ.

Реформування СБУ в умовах ВС відбувається в умовах об'єктивних

обмежень: потреба у швидкому реагуванні на розвідувальні та диверсійні загрози, масштаби фільтраційних заходів на деокупованих територіях, необхідність розбудови мережі взаємодії з партнерськими спецслужбами зумовлюють збереження певної концентрації повноважень. Проте навіть у цьому контексті реформа повинна просуватися відповідно принципу «паралельного шляху»: невідкладно реалізуються ті зміни, що не потребують тривалої підготовки, тоді як комплексні структурні перетворення здійснюються поетапно після завершення активної фази бойових дій.

НГУ є військовим формуванням з правоохоронними функціями, що перебуває у підпорядкуванні МВС. Її унікальне місце в СБО обумовлено поєднанням завдань охорони конституційного ладу, правоохоронних функцій у мирний час та участі у бойових діях під час ВС. Ця «подвійна природа» НГУ відповідає концепції жандармерій та поліційних сил військового типу, що існують у низці держав-членів НАТО: французька Жандармерія, іспанська *Guardia Civil*, італійські Карабінери.

Ключовим напрямом реформування НГУ є досягнення оперативної сумісності (*interoperability*) з силами НАТО, що передбачає стандартизацію доктрин, процедур, систем зв'язку та командування відповідно до стандартів STANAG [16]. У 2022–2024 рр. НГУ отримала принципово новий бойовий досвід, виконуючи завдання оборони стратегічних об'єктів, участі в контрнаступальних операціях та охорони деокупованих територій, що фактично трансформувало її з переважно правоохоронної структури у повноцінне воєнне формування.

Реформа НГУ охоплює кілька пріоритетних напрямів. Перший – доктринальний: розробка нових концептуальних документів щодо застосування сил НГУ в операціях «трьох блоків» (бойові дії, стабілізаційні операції, гуманітарна допомога), що відповідає сучасним доктринам НАТО щодо сил нижнього порядку (*low-tier forces*). Другий – організаційний: перехід до модульної структури бригади, яка забезпечує гнучкість застосування та інтеграцію з Силами оборони. Третій – технічний: модернізація засобів зв'язку

та управління до стандарту Link-16 та NFFI (NATO Friendly Forces Information), впровадження інтегрованих систем ситуаційної обізнаності (Situational Awareness).

Критичним аспектом є також реформа системи добору та підготовки особового складу. Стандарти НАТО передбачають, що підготовка жандармерських сил має включати не лише військову, але й правоохоронну компоненту: навички проведення слідчих дій, управління натовпом, роботи з цивільним населенням відповідно до норм міжнародного гуманітарного права [17]. Для НГУ це вимагає розробки інтегрованих програм підготовки, що поєднують військовий вишкіл із правоохоронними компетентностями.

Реформа Нацполу, розпочата із прийняттям відповідного закону у 2015 р., є найбільш комплексним і тривалим процесом серед мілітаризованих служб України. На відміну від СБУ та НГУ, де реформи значною мірою детерміновані воєнними потребами, реформа поліції відбувається в логіці демократичної трансформації правоохоронної системи.

Рекомендації ОБСЄ щодо поліцейської діяльності [18] визначають ключові принципи демократичного полісингу: верховенство права, повагу до прав людини, прозорість та підзвітність, незалежність від неналежного політичного впливу, ефективність та ефективне використання ресурсів. Аналіз реалізації цих принципів у діяльності Нацполу України засвідчує суперечливу картину: значний прогрес у питаннях зовнішньої атрибутики та комунікації з громадою поєднується із збереженням структурних проблем у сферах внутрішнього контролю та боротьби з корупцією.

В умовах ВС Нацпол виконує розширені функції: участь у фільтраційних заходах, охорона деокупованих територій, забезпечення дотримання режиму ВС (комендантська година, контроль переміщення), взаємодія з Силами ТРО. Ці нові завдання вимагають відповідної підготовки та правового врегулювання.

Ключовим інституційним викликом є реформування системи оцінювання діяльності поліції. Успадкована від МВС СРСР система планових показників («палочна система») поступово замінюється на системи оцінювання, орієнтовані

на задоволеність громадян та безпечність середовища. Впровадження методологій, що відповідають стандартам Євростату та практиці держав ЄС, є ключовою умовою реальної, а не декларативної демілітаризації поліції [19].

Ознакою наявних проблем є суспільні реакції та експертні реакції на поведінку поліцейських під час теракту в Голосіївському районі Києва 18 квітня 2026 р. У мережі з'явилося відео, де видно, як патрульні тікають, відчуючи звуки стрілянини, і залишають без захисту цивільних громадян, в тому числі і дитину [20].

Поліцейська Анна Дудіна пояснила, що виклик був кваліфікований як «хуліганство» – побутовий конфлікт із сусідом, але на місці екіпаж побачив наслідки теракту: двох загиблих та поранену дитину. За її словами, вона побачила у дитини кульове поранення в голову і двічі спроба була високошвидка, але не додзвонилася [21].

Міністр внутрішніх справ І.Клименко назвав поведінку поліцейських «ганьбою для всієї системи» та заявив, що люди отримують право на збройний самозахист [22]. Він дав доручення провести службове розслідування та передати всю інформацію до ДБР, наголосивши: «Служити та захистити» – не просто гасло [20].

Клименко також підкреслив: «Це зовсім не виправдання – за 10 років можна було навчитися реагувати. А точніше – керівництво навчити та підготувати весь особовий склад до екстремальних ситуацій» [20].

Адвокат О. Мицик вказав на глибинну системну проблему: правоохоронці часто вагаються щодо застосування зброї через страх опинитися за ґратами – це прогалина в українському законодавстві [21].

Поведінка поліцейських викликала широкий суспільний резонанс. Трагедія обговорювалася не лише через кількість жертв, але й через безпрецедентну реакцію правоохоронців – і це в умовах воєнного часу, коли суспільство особливо гостро сприймає будь-яку бездіяльність силових структур. Вона викрила серйозні прогалини в підготовці патрульної поліції та призвела до

гучних кримінальних справ і відставок у вищому керівництві [23]. Отже, наявна система Нацполу потребує реформування.

Пріоритетними напрямками реформи Нацполу у середньостроковій перспективі (2024–2027) є: безумовне використання body-worn cameras на всьому патрульному складі; завершення переходу до контрактної служби з конкурентним рівнем оплати праці; удосконалення системи добору та проходження служби на основі поліграфного тестування та психологічного скринінгу; розвиток поліцейської аналітики на основі великих даних (big data) з дотриманням вимог GDPR; зміцнення служб внутрішньої безпеки поліції як незалежного механізму антикорупційного контролю.

ДССЗ є центральним органом виконавчої влади із спеціальним статусом, що забезпечує функціонування урядового зв'язку, захист державних інформаційних ресурсів та кіберзахист критичної інфраструктури. В умовах гібридної та кібервійни, яку розпочала росія проти України задовго до 2022 р., ця служба перетворилася на один із ключових елементів СБО.

Стратегія кібербезпеки України на 2021–2025 роки [24] визначила ДССЗ як головний орган у сфері кіберзахисту державних інформаційних ресурсів та критичної інфраструктури. Агентство кібербезпеки ДССЗ (CERT-UA) є головним оперативним підрозділом реагування на кіберінциденти, який щороку опрацьовує тисячі атак з боку державних та недержавних акторів, передусім російських угруповань APT28, Sandworm, APT29.

Реформування ДССЗ у контексті стандартів НАТО та ЄС охоплює три виміри. Технологічний вимір передбачає впровадження архітектури «нульової довіри» (Zero Trust Architecture) у захисті державних мереж, перехід до хмарних рішень із сертифікованим рівнем безпеки, модернізацію системи урядового зв'язку до стандарту NATO CIS (Communication and Information Systems). Організаційний вимір включає розбудову структури CERT-UA відповідно до моделі Центру обміну та аналізу інформації (ISAC), запровадженої у провідних країнах НАТО, розвиток міжнародної взаємодії через мережу FIRST (Forum of Incident Response and Security Teams).

Нормативний вимір реформи передбачає гармонізацію законодавства України у сфері кіберзахисту із Директивою ЄС NIS2 (2022/2555) щодо мереж та інформаційних систем, що є обов'язковою умовою для прогресу у переговорах про членство в ЄС відповідно до Глави 10 *acquis communautaire* [25]. Впровадження вимог NIS2 включає розширення переліку операторів критичної інфраструктури, посилення вимог до повідомлення про інциденти, запровадження систематичного аудиту кіберзахисних заходів.

ДПСУ посідає особливе місце в системі мілітаризованих формувань держави. Її унікальність обумовлена подвійною функціональною природою: з одного боку – це правоохоронний орган, відповідальний за охорону та захист державного кордону, боротьбу з незаконною міграцією, контрабандою та транскордонною злочинністю; з іншого – в умовах воєнного стану ДПСУ фактично виконує завдання першої лінії оборони на сухопутних і морських кордонах держави.

Правову основу діяльності ДПСУ становлять ЗУ [26, 27], а також Стратегія інтегрованого управління кордонами України, що орієнтується на стандарти Frontex – Агентства ЄС з охорони кордонів і берегової охорони. Саме концепція «інтегрованого управління кордонами» (Integrated Border Management, IBM) є ключовим нормативним орієнтиром реформування ДПСУ у євроінтеграційному контексті.

Повномасштабне вторгнення 2022 р. кардинально змінило операційне середовище ДПСУ. Частина прикордонних підрозділів на Сході та Півдні країни увійшла в безпосередній бойовий контакт з агресором ще у перші години вторгнення. Героїчний опір прикордонників на острові Зміїний, у Харківській та Сумській областях засвідчив реальну бойову спроможність служби, водночас підкресливши необхідність нового балансу між традиційними правоохоронними та власне оборонними функціями.

Концепція «інтегрованого управління кордонами» Frontex передбачає чотирирівневу модель контролю: заходи в третіх країнах; співробітництво з сусідніми державами; прикордонний контроль; заходи всередині країни

(Schengen acquis, глава 24) [28]. Для України впровадження цієї моделі є обов'язковою умовою прогресу у переговорах про членство в ЄС. Водночас воєнний стан унеможлиблює повноцінне функціонування деяких елементів моделі (зокрема – заходів на зовнішніх кордонах у зонах активних бойових дій), що вимагає розробки спеціальних тимчасових механізмів.

Структурна реформа ДПСУ передбачає перехід від моделі «охорони кордону» радянського типу (суцільна охорона з максимальним насиченням особовим складом) до моделі «управління ризиками» (risk-based border management), де розподіл ресурсів визначається аналізом загроз, а не принципом рівномірного покриття. Ця модель є стандартом Frontex і всіх держав-членів Шенгенської зони [29].

Практична реалізація моделі управління ризиками вимагає: розбудови аналітичних підрозділів ДПСУ, здатних обробляти великі масиви даних про транскордонні переміщення та загрози; впровадження систем автоматизованого прикордонного контролю (Automated Border Control – ABC) на пунктах пропуску; інтеграції в єдину систему обміну інформацією з Eurodac, VIS (Visa Information System) та ETIAS (European Travel Information and Authorisation System); розбудови мережі офіцерів зв'язку у країнах-транзитерах нелегальних мігрантів та контрабандистів.

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває здатність ДПСУ до швидкого перегрупування між охороною «мирного» та «воєнного» кордону. Досвід 2022–2024 рр. показав, що ДПСУ ефективно взаємодіє з ЗСУ та НГУ в межах єдиної системи оборони прикордонних районів. Проте ця взаємодія потребує нормативного закріплення у вигляді спільних доктринальних документів та погоджених процедур реагування (Joint Operating Procedures – JOP), розроблених відповідно до стандартів НАТО [30].

Ключовим інструментом оцінки відповідності ДПСУ стандартам ЄС є Шенгенський оціночний механізм (Schengen Evaluation Mechanism – SEM), що передбачає регулярні перевірки управління кордонами за методологією Frontex. Для України як держави-кандидата оцінка проводиться в рамках скринінгу

відповідності *acquis communautaire* по Главі 24 «Правосуддя, свобода та безпека» [31].

Співробітництво ДПСУ з Frontex розпочалося ще у 2007 році з підписання Робочої угоди та поступово поглиблювалося через механізм Угоди про статус (Status Agreement), підписаної у 2019 р. Ця угода дозволяє офіцерам Frontex діяти на українській території та передбачає спільні операції на кордонах з ЄС. В умовах воєнного стану це співробітництво набуло нового виміру: Frontex активно залучений до управління потоками переміщених осіб на кордонах України з Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною.

Пріоритетними сферами реформування ДПСУ у контексті стандартів Frontex є: запровадження єдиної системи аналізу ризиків за методологією CIRAM (Common Integrated Risk Analysis Model); розбудова ситуаційної обізнаності на кордоні (EUROSUR – European Border Surveillance System) з інтеграцією до мережі Frontex; стандартизація обладнання пунктів пропуску відповідно до стандартів ЄС; підготовка персоналу з прав людини у контексті управління кордонами, що є обов’язковою умовою Frontex [32].

Аналіз діяльності ДПСУ в умовах ВС та з огляду на вимоги євроінтеграції дозволяє виділити три системних проблеми, що потребують вирішення на рівні ПУ.

Перша проблема – нормативна невизначеність статусу ДПСУ в умовах воєнного стану. Діючий Закон «Про ДПСУ» не передбачає механізмів координації з ЗСУ та НГУ при виконанні спільних оборонних завдань; порядок підпорядкування прикордонних підрозділів у зоні бойових дій залишається регульованим підзаконними актами, що знижує правову визначеність та підзвітність. Необхідне ухвалення спеціального закону або розширення чинного законодавства щодо порядку діяльності ДПСУ в умовах воєнного та надзвичайного стану.

Наступна проблема – недостатній рівень технологічної оснащеності прикордонного нагляду. Відповідно до стандартів EUROSUR, кордони держав ЄС мають бути забезпечені комплексом технічних засобів спостереження (БПЛА, датчики руху, системи відеоспостереження), що мінімізує залежність від

патрулювання особовим складом і підвищує ефективність виявлення порушень. Для ДПСУ модернізація технічних засобів нагляду є одночасно оперативною необхідністю та умовою відповідності стандартам ЄС [33].

Третя проблема – корупційні ризики на пунктах пропуску, що мають безпосередній вимір для національної безпеки. Потоки контрабанди зброї, наркотиків та нелегальна міграція через «знайомих» офіцерів є не лише економічною проблемою, але й вразливістю з точки зору проникнення ворожих агентів та контрабанди вибухівки. Посилення системи внутрішнього контролю та ротації персоналу на пунктах пропуску є критичним завданням.

Аналіз стану реформування СБУ, НГУ, Нацполу та ДССЗ дозволяє виділити низку системних проблем, які мають наскрізний характер і потребують комплексного вирішення на рівні ДУ.

1. Проблема координації та уникнення дублювання функцій

Експерти фіксують недостатність ефективної міжвідомчої координації між структурами МС та іншими правоохоронними органами (НАБУ, САП, НАЗК). Скоріше можемо говорити про вену конкуренцію між силовими структурами. Аналіз показує, що функції у сфері боротьби з тероризмом, протидії розвідувально-підривній діяльності іноземних держав та кіберзахисту частково дублюються між СБУ, НГУ та ДССЗ. Це призводить до конкуренції за ресурси, інформаційних та інституційних конфліктів.

Стандарти НАТО у сфері координації розвідки та безпеки передбачають функціонування єдиних координаційних платформ на зразок National Security Council Intelligence Committees, де представники всіх спецслужб формують інтегровану оцінку загроз. В Україні роль такого органу частково виконує РНБО, однак її координаційна функція потребує посилення, зокрема шляхом запровадження систематичного міжвідомчого обміну розвідувальними даними на рівні оперативних підрозділів [34].

2. Кадровий вимір реформ та проблема витоку компетентностей

Критичним аспектом реформування МС є кадрове питання, про що свідчить описаний інцидент. В умовах війни існує проблема відтоку

кваліфікованих фахівців: з одного боку, значна частина досвідченого персоналу служб мобілізована до ЗСУ; з іншого – евакуація та вимушене переміщення цивільних фахівців підтримуючих підрозділів ускладнюють підтримку належного рівня компетентності персоналу.

Водночас реформи відкривають можливості для оновлення кадрового складу. Стандарти НАТО щодо людських ресурсів у секторі безпеки (NATO HRM standards) передбачають конкурсний відбір на основі компетентнісних моделей, системне навчання (lifelong learning), регулярну ротацію між службою та цивільним сектором для запобігання інституційній ізоляції [35]. Для України впровадження цих стандартів потребує суттєвої реформи системи профільних навчальних закладів (Національна академія СБУ, Національна академія внутрішніх справ, Академія НГУ), включаючи розробку спільних програм підготовки, що відповідатимуть кваліфікаційним вимогам НАТО.

3. ДЦК як системна умова реформування

ДЦК над МС є не лише нормативною вимогою євроатлантичної інтеграції, але й функціональною умовою ефективного врядування у сфері безпеки. Попри значний прогрес, досягнутий Україною після 2014 р., система цивільного оверсайту залишається недосконалою: Верховна Рада не має достатніх ресурсів та компетентностей для ефективного контролю над спецслужбами; механізми незалежного зовнішнього аудиту правоохоронних органів є слабкими; системи внутрішнього контролю (professional standards) перебувають під тиском корпоративних інтересів.

Зарубіжний досвід демонструє, що ефективний парламентський контроль над спецслужбами потребує спеціалізованих комітетів із відповідними ресурсами та доступом до засекреченої інформації, незалежних інспекторатів (Office of the Inspector General) із повноваженнями проведення оперативних перевірок, а також залучення організацій громадянського суспільства до моніторингу дотримання прав людини [36].

На підставі проведеного аналізу та з урахуванням стандартів НАТО і ЄС пропонується система рекомендацій, структурована за рівнями управлінського

впливу.

На рівні стратегічного планування:

- розробити Комплексний план реформування сектору безпеки на 2025–2030 рр. із чіткими індикаторами прогресу та механізмами незалежного моніторингу відповідно до стандартів НАТО та ЄС;
- запровадити інтегровану систему управління ризиками у сфері безпеки на основі методології NATO Risk Assessment and Management;
- розробити та ухвалити Стратегію людських ресурсів сектору безпеки України із визначенням єдиних компетентнісних вимог, стандартів оплати праці та соціального захисту.

На рівні інституційного будівництва:

- завершити функціональне розмежування між СБУ, ДБР та НАБУ відповідно до принципу спеціалізації та уникнення дублювання;
- реформувати систему профільної освіти МС із впровадженням спільних модулів підготовки та програм академічного обміну з партнерами по НАТО;
- створити єдину міжвідомчу аналітичну платформу обміну розвідувальними даними за моделлю Fusion Centre НАТО;
- гармонізувати законодавство у сфері кіберзахисту із Директивою NIS2 та розробити відповідну підзаконну нормативно-правову базу.

На рівні ДЦК:

- посилити ресурсне та кадрове забезпечення Комітету Верховної Ради з питань національної безпеки, оборони та розвідки для здійснення ефективного парламентського оверсайту;
- запровадити посаду незалежного Інспектора з питань прав людини у діяльності МС із широкими повноваженнями доступу до інформації;
- залучити структури громадянського суспільства до системного моніторингу реформ через механізм Consult Table (консультативних столів) за зразком практики ЄС та НАТО.

Можна сформулювати такі рекомендації щодо реформування ДПСУ:

- Внесення змін до Закону «Про ДПСУ» та «Про охорону державного

кордону» з метою чіткого нормативного закріплення порядку переходу від прикордонно-охоронного до оборонного режиму та механізмів взаємодії з ЗСУ і НГУ.

- Розробка та затвердження Стратегії інтегрованого управління кордонами на 2025–2030 рр. з виразним євроінтеграційним вектором, індикаторами відповідності стандартам Frontex та фінансовим планом реалізації.

- Прискорена технологічна модернізація системи прикордонного нагляду відповідно до стандартів EUROSUR: поетапне розгортання технічних засобів спостереження на ділянках кордону, що не є зонами активних бойових дій.

- Інтеграція ДПСУ до системи Frontex у повному обсязі відповідно до Угоди про статус 2019 р.: участь в операціях Frontex, стажування офіцерів у штаб-квартирі у Варшаві, спільні навчання з прикордонними органами держав-членів ЄС.

- Посилення антикорупційних механізмів на пунктах пропуску: регулярна ротація особового складу, обов'язкове поліграфічне тестування при переведенні на нову посаду, незалежний моніторинг зі сторони ДВБ.

Отже, ДПСУ є повноправним суб'єктом реформування мілітаризованих формувань України в контексті євроатлантичної інтеграції, що поєднує специфіку воєнного часу з нормативними вимогами стандартів Frontex та Шенгенського *acquis*. Реформа ДПСУ потребує вирішення трьох взаємопов'язаних завдань: нормативного закріплення нових функцій в умовах воєнного стану; технологічної модернізації системи нагляду відповідно до EUROSUR; зміцнення антикорупційних механізмів як умови довіри партнерів та ефективного захисту кордону. Успішна реалізація цих завдань є критичним елементом системи захисту держави від зовнішніх загроз та невід'ємною складовою євроінтеграційного процесу.

Таким чином, реформування МС України є складним, багатовимірним процесом, детермінованим одночасно зовнішніми вимогами європейської інтеграції та внутрішніми потребами ефективного функціонування СБО в умовах

ВС. Аналіз показує, що реформи у СБУ, НГУ, Нацполі та ДССЗ, ДПСУ досягли різного ступеня зрілості та стикаються зі специфічними викликами. Водночас усі вони об'єднані спільним знаменником: необхідністю подолання радянської спадщини надмірної централізації, закритості та корпоративності, формування нової оргкультури, що ґрунтується на принципах верховенства права, демократичної підзвітності та орієнтованості на захист прав людини.

3.2. Розробка метамоделі реформування мілітаризованої служби

Концептуальна метамоделі реформування МС в умовах набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС має інкорпорувати загальноєвропейський безпековий підхід. ЄС і НАТО формують спільний підхід до управління безпекою, який базується на принципах демократичного врядування.

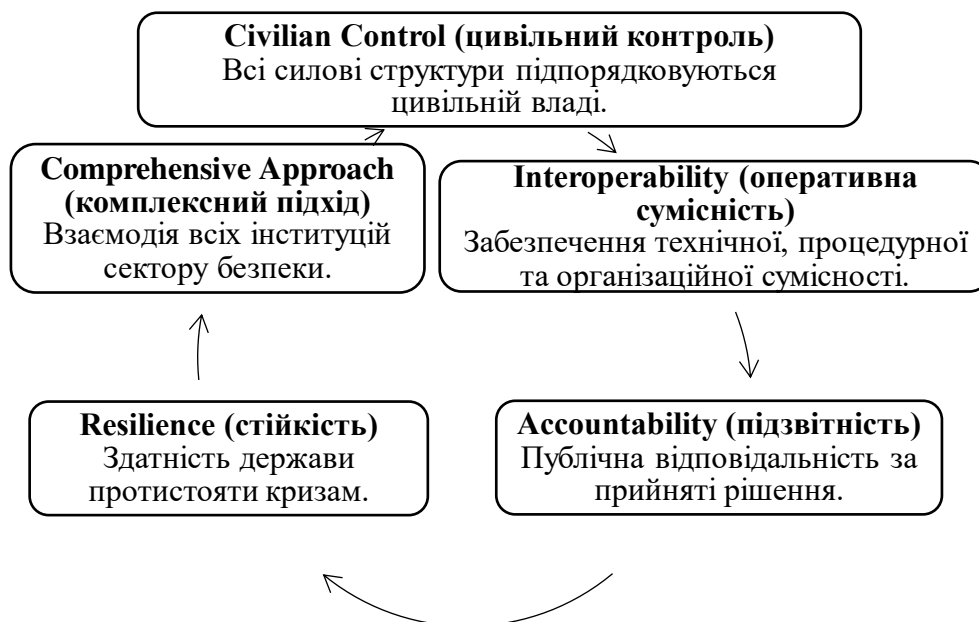


Рис. 3.1. Ключові стандарти НАТО



Рис. 3.2. Європейські стандарти (ЄС)

Відповідність цим стандартам є умовою інтеграції України до європейського та євроатлантичного простору.

Воєнний стан суттєво змінює логіку реформування, формуючи так звану модель «реформування в умовах війни».

Основні характеристики: паралельне здійснення реформ і ведення бойових дій; прискорення управлінських рішень; централізація влади в умовах ВС; підвищення ролі силових структур. Разом із тим виникають ризики: звуження демократичних процедур; зниження рівня прозорості; посилення бюрократизації. Таким чином, реформування повинно здійснюватися з урахуванням принципу «безпека без втрати демократії».

Серед основних проблем реформування МС можна відзначити такі: недостатня координація; обмежені ресурси; інституційна інерція; вплив ВС.

У перспективі реформування має забезпечити: інтеграцію до НАТО; ефективну систему безпеки; високий рівень довіри суспільства.

Україна реалізує реформу СБО в умовах: повномасштабної війни; економічних обмежень; високого рівня зовнішніх загроз.

Доцільно здійснити порівняльний аналіз реформ СБО в країнах НАТО. Наприклад, у Польщі реформа почалася після вступу до НАТО (1999) та передбачала повну демілітаризацію поліції; створення ефективної системи ДЦК; інтеграцію силових структур [26].

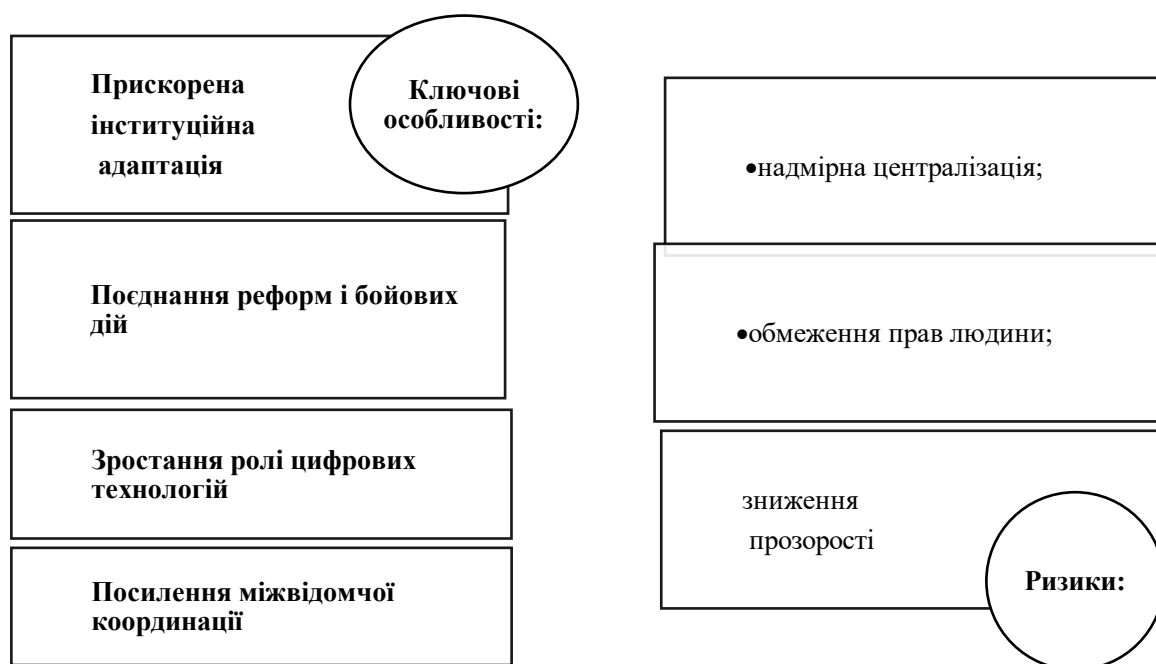


Рис. 3.3. Особливості та ризики реформування МС України

Уроки для України: чіткий розподіл функцій; політична стабільність реформ.

Країни Балтії здійснили реформу в умовах загрози з боку росії, що обумовило такі особливості: швидка інтеграція в НАТО; розвиток кібербезпеки (особливо Естонія); акцент на ТРО [15].

Уроки: важливість кіберзахисту; роль резервістів.

У Німеччині реалізується модель Bundeswehr + поліція + спецслужби:

- чіткий розподіл функцій;
- сильний парламентський контроль;
- децентралізація поліції.

Система безпеки США характеризується: високим рівнем спеціалізації; потужними спецслужбами; інтегрованою системою управління кризами.

Таблиця 3.1

Порівняльні характеристики стану мілітаризованої служби:

Критерій	Україна	НАТО
Демократичний контроль	Частковий	Повний
Координація	Середня	Висока
Кібербезпека	Розвивається	Висока
Інституційна стабільність	Обмежена	Стабільна

Інституційні бар'єри реформування: бюрократія; корупція; нестача ресурсів; політичні фактори.

Стратегічні напрями реформ мілітаризованих формувань в Україні визначені внутрішньовідомчими Стратегіями та передбачають:

1. Повна інтеграція до НАТО
2. Цифровізація сектору безпеки
3. Розвиток кібербезпеки
4. Підвищення прозорості
5. Професіоналізація кадрів

Україна реалізує унікальну модель реформування СБО в умовах війни. Порівняльний аналіз із країнами НАТО демонструє: необхідність посилення ДЦК; важливість внутрішньосистемної інтеграції та посилення контактів з силовими структурами країн «коаліції охочих»; ключову роль кібербезпеки.

Реформи мають забезпечити: ефективну систему безпеки; відповідність стандартам НАТО; довіру суспільства.

Концептуальна модель реформування МС України є багаторівневою інтегрованою системою, що відображає взаємозв'язок між: зовнішнім безпековим середовищем; ДУ; інституційною трансформацією; міжнародними стандартами; результатами реформ.

Модель базується на поєднанні підходів: Security Sector Reform (SSR); Security Sector Governance (SSG); Comprehensive Security Approach (НАТО).

Модель складається з 5 взаємопов'язаних блоків:

Блок 1. Зовнішнє та внутрішнє безпекове середовище

Фактори впливу: військова агресія; гібридні загрози; внутрішня турбулентність; бюджетні обмеження. Це вхід системи, що визначає потребу в реформуванні.

Блок 2. Нормативно-ціннісна основа

Складові: Конституція України; законодавство у сфері безпеки; стандарти НАТО; стандарти ЄС; міжнародні зобов'язання.

Ключові принципи: верховенство права; демократичний контроль; прозорість; підзвітність; права людини.

Блок 3. Інституційна система (об'єкти реформування)

Основні суб'єкти: СБУ, НГУ, Нацпол, ДССЗ.

Характеристика блоку: функціональна структура; повноваження; ресурси; рівень інтеграції.

Блок 4. Механізми реформування

Це ядро моделі, яке включає:

1. Інституційні механізми (реструктуризація органів; розмежування функцій; створення нових інституцій).
2. Правові механізми (оновлення законодавства; імплементація стандартів НАТО).
3. Організаційні механізми (міжвідомча координація; інтегроване управління).
4. Кадрові механізми (професіоналізація; підготовка за стандартами НАТО).
5. Технологічні механізми (цифровізація; кібербезпека; інформаційні системи).



Рис. 3.4. Концептуальна модель реформування МС України

Блок 5. Результати (вихід з системи)

Очікувані результати: ефективна система безпеки; сумісність з НАТО; підвищення довіри населення; стійкість до загроз; інтеграція в євроатлантичний простір (рис. 3.4).

Видається доцільним додати перехресні компоненти (cross-cutting elements):

1. ДЦК (парламент; громадянське суспільство; міжнародний нагляд).
2. Цифрова трансформація (GovTech; кіберзахист; big data в безпеці).
3. Антикорупційні механізми
4. Гендерна рівність (стандарти НАТО).

Запропонована модель відрізняється тим, що:

- враховує ВС як постійний фактор;
- інтегрує кібербезпеку як базовий елемент;
- поєднує реформи та бойове застосування;
- включає міжнародну інтеграцію як частину внутрішніх реформ.

Модель може використовуватися для формування державної політики; стратегічного планування реформ; оцінки ефективності СБО; розробки нормативних актів.

Запропонована концептуальна модель реформування МС України ґрунтується на інтеграції принципів Security Sector Reform та стандартів НАТО і ЄС та передбачає взаємодію п'яти ключових блоків: безпекового середовища, нормативної основи, інституційної системи, механізмів реформування та результатів. Особливістю моделі є врахування умов ВС, що зумовлює необхідність одночасного забезпечення ефективності безпеки та дотримання демократичних стандартів.

Для оцінки ефективності реформування МС України запропоновано інтегральну індикаторну модель, що базується на агрегуванні показників інституційної, операційної, нормативної та соціальної ефективності. Особливістю моделі є врахування фактору ВС, що дозволяє адаптувати оцінювання до умов підвищених безпекових ризиків.

Оцінка ефективності реформування МС пропонується на основі інтегрального індексу ефективності (ІЕ), який враховує:

- відповідність стандартам НАТО та ЄС;
- рівень інституційної спроможності;
- результативність діяльності;
- довіру суспільства;

– стійкість до загроз.

Модель має багатокритеріальний характер і базується на методах нормалізації та зважування показників.

Пропонується 5 ключових груп індикаторів:

1. Інституційна ефективність (рівень координації; швидкість прийняття рішень; ефективність управління ресурсами).

2. Відповідність стандартам НАТО (кількість імplementованих стандартів; загальна кількість стандартів).

3. Операційна ефективність включає: успішність операцій; швидкість реагування; рівень готовності.

4. Рівень довіри населення

5. Стійкість до загроз (кількість нейтралізованих загроз; загальна кількість загроз).

Модель дозволяє: оцінювати ефективність реформ; порівнювати різні органи (СБУ, НГУ, Нацпол); аналізувати динаміку; формувати управлінські рішення.

Модель відрізняється тим, що: інтегрує стандарти НАТО; враховує ВС; поєднує соціальні та військові показники; має універсальний характер.

Наступною моделлю, яку ми розробили, є організаційно-функціональна модель реформування МС України. Вона відображає багаторівневу систему управління (стратегічний, операційно-стратегічний, тактичний та операційний рівні), а також функціональні контури управління, операційної діяльності та забезпечення. Особливістю моделі є інтеграція адаптивного механізму, що дозволяє системі функціонувати в умовах ВС та гібридних загроз.

Організаційно-функціональна модель відображає внутрішню архітектуру СБО, включаючи:

- ієрархію управління;
- функціональний розподіл повноважень;
- механізми взаємодії;
- інформаційні потоки;

— контури контролю.

Модель базується на поєднанні: системного підходу; процесного підходу; функціонального аналізу; принципів НАТО (Comprehensive Approach).

Модель складається з 4 рівнів управління та 3 функціональних контурів.

Розглянемо рівні управління.

. Стратегічний рівень

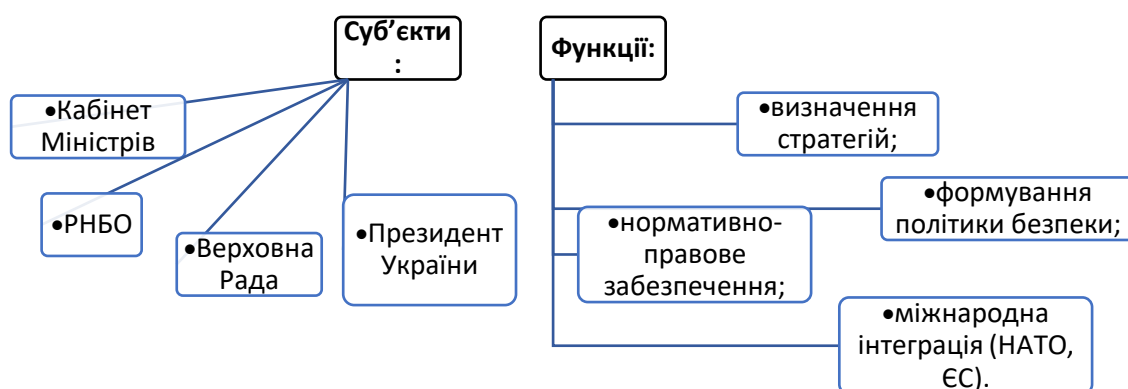


Рис. 3.5. Структурно-функціональна схема стратегічного рівня

2. Операційно-стратегічний рівень

Суб'єкти: керівництво СБУ; командування НГУ; керівництво Нацполу, ДПСУ та ДССЗ.

Функції: планування операцій; координація міжвідомчої діяльності; управління ресурсами; реалізація державної політики.

3. Тактичний рівень

Суб'єкти: регіональні управління; підрозділи спеціального призначення; оперативні штаби.

Функції: виконання операцій; реагування на загрози; забезпечення правопорядку.

4. Операційний (польовий) рівень

Суб'єкти: окремі підрозділи; патрулі; спецгрупи.

Функції: безпосереднє виконання завдань; контакт із населенням; нейтралізація загроз.

Накреслимо функціональні контури моделі.

. Контур управління (Governance Loop) включає прийняття рішень; планування; контроль виконання.

2. Контур операційної діяльності (Operational Loop) включає виявлення загроз; реагування; ліквідацію наслідків.

3. Контур забезпечення (Support Loop) включає кадрове забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; інформаційне забезпечення.

Модель передбачає горизонтальні зв'язки між інституціями:

- СБУ ↔ Національна поліція
- НГУ ↔ ЗСУ ↔ ДПСУ
- ДССЗ ↔ всі органи

Інформація рухається за принципом: знизу вверху (звітність); зверху вниз (накази); горизонтально (обмін даними).

Контур демократичного контролю – Окремий елемент моделі:

Суб'єкти: парламент; Рахункова палата; громадські організації; міжнародні партнери.

Модель включає адаптивний контур, що передбачає оперативне реагування на зміни середовища.



Рис. 3.6. Організаційно-функціональна модель реформування МС

Модель відрізняється тим, що: враховує ВС як постійний фактор; інтегрує кібербезпеку в усі рівні; поєднує управління, операції та забезпечення; включає адаптивний механізм; формалізує міжвідомчу взаємодію.

Модель може використовуватися для оптимізації структури СБО; реформування органів; оцінювання ефективності управління; покрокову реалізацію зближення зі стандартами НАТО.

На наш погляд, доцільно запропонувати метамодель реформування МС України, яка об'єднує: концептуальну модель (логіка реформ), організаційно-функціональну модель (структура управління), індикаторну модель (оцінка ефективності).

Інтегрована метамодель — це багаторівневий системний комплекс керування реформами, який поєднує: стратегічну візію, інституційну реалізацію, кількісну оцінку результатів.

Реформа розглядається як замкнений адаптивний цикл управління, що постійно вдосконалюється на основі зворотного зв'язку.

Метамодель складається з 3 інтегрованих рівнів:

Рівень 1. Концептуальний (WHY + WHAT) визначає: цілі реформ; принципи (НАТО, ЄС); безпекове середовище; очікувані результати.

Рівень 2. Організаційно-функціональний (HOW) визначає: структуру управління; функції органів; механізми взаємодії; процеси реалізації.

Рівень 3. Індикаторний (HOW MUCH / HOW WELL) оцінює: ефективність реформ; рівень відповідності НАТО; довіру суспільства; стійкість системи.

Головною особливістю є зворотний зв'язок (feedback loop). Це створює безперервний цикл вдосконалення. Система автоматично змінюється залежно від: результатів; змін середовища.

Інтеграційним механізмом метамоделі є кіберкомпонент, який присутній на всіх рівнях: стратегія; управління; оцінка. Ознаками моделі є баланс безпеки і демократії та міжвідомча синергія.

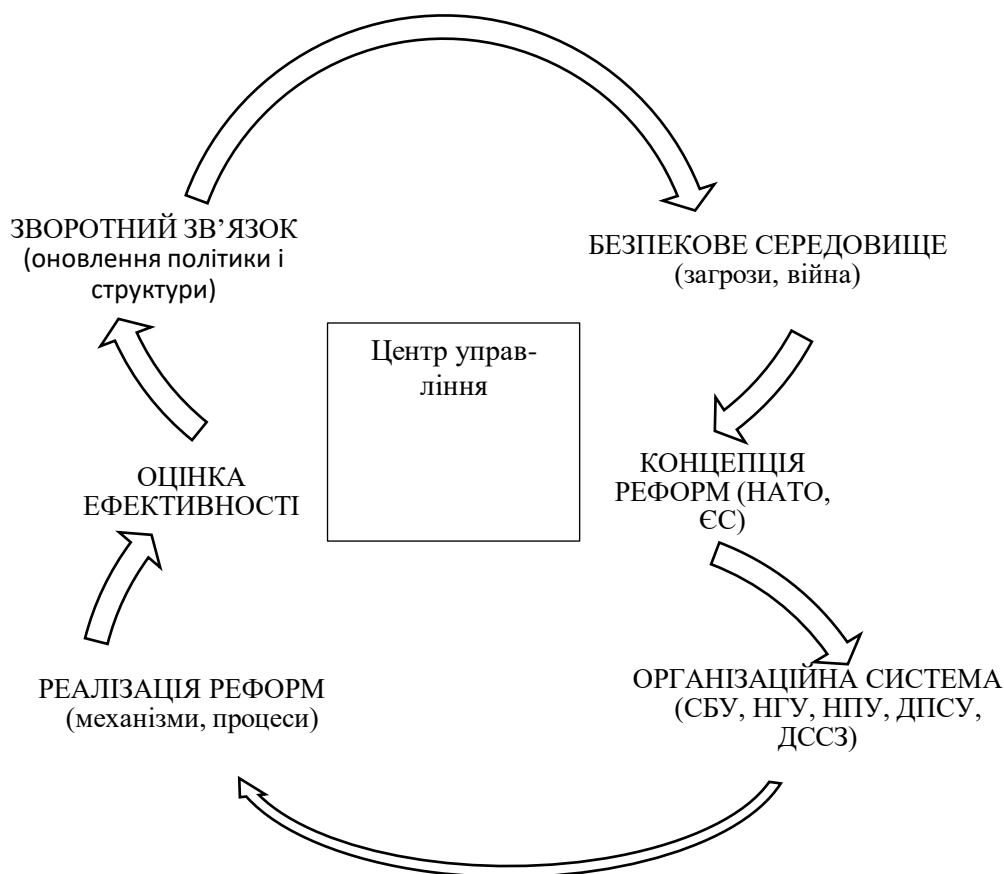


Рис. 3.7. Логічна схема метамоделі

Проведемо порівняння з моделями НАТО (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Порівняння реальних та еталонної моделі (НАТО-Україна)

Критерій	НАТО	Запропонована метамодель
Комплексність	Висока	Вища
Адаптивність	Часткова	Повна
Оцінювання	Часткове	Інтегроване
Воєнний фактор	Обмежений	Центральний

Метамодель може використовуватися для: розробки державної політики в СБО; оцінки реформ та покрокового досягнення європейської досконалості.

Запропонована метамодель: вперше інтегрує три типи моделей в одну систему; враховує ВС як постійний фактор; поєднує якісні та кількісні підходи; вводить адаптивний механізм управління реформами; формалізує процес реформування як динамічну систему.

3.3. Удосконалення професійного розвитку службовців мілітаризованих формувань в умовах воєнного стану та євроатлантичної інтеграції

Проблематика професійного розвитку (далі – ПР) персоналу мілітаризованих формувань набуває в умовах повномасштабного збройного конфлікту та євроатлантичної інтеграції принципово нового звучання. Якщо в мирний час ПР розглядається переважно як інструмент підвищення ефективності управлінської діяльності, то в контексті ВС він постає як стратегічний ресурс забезпечення обороноздатності держави та захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз.

У науковій літературі з ДУ категорія «ПР» у СБО визначається як безперервний, цілеспрямований процес набуття, оновлення та вдосконалення знань, умінь, навичок і компетентностей службовців, необхідних для ефективного виконання функцій із захисту державного суверенітету, конституційного ладу, прав і свобод громадян [37]. Це визначення синтезує три наукові традиції: теорію людського капіталу (Г. Беккер, Т. Шульц), концепцію організаційного навчання (П. Сенге, К. Аргіріс) та управління за компетентностями (D. McClelland, R. Boyatzis).

Особливість мілітаризованих структур полягає у специфічному поєднанні рис воєнної ієрархії та цивільного управління. З точки зору теорії організацій, вони є «гібридними інституціями» (hybrid institutions), для яких характерні: підвищена формалізація процедур, вертикальна модель прийняття рішень, сильна корпоративна культура та водночас необхідність гнучкого реагування на динамічне безпекове середовище.

Концептуальна рамка дослідження спирається на принципи «навчальної організації» (learning organization) у застосуванні до сектору безпеки, розроблені Женевським центром управління сектором безпеки (DCAF) [38]. Відповідно до цієї концепції, мілітаризована структура є ефективною лише тоді, коли вона здатна до систематичного самооновлення знань на всіх рівнях ієрархії – від

рядового службовця до керівника вищої ланки. Досвід провідних держав-членів НАТО (Велика Британія, Франція, Польща) засвідчує, що саме спроможність до інституційного навчання є одним із ключових чинників бойової та службової ефективності мілітаризованих формувань.

В умовах ВС в Україні проблема ПР набуває особливої складності через поєднання трьох факторів: по-перше, безпосередніх бойових потреб, що вимагають швидкого набуття специфічних оперативних компетентностей; по-друге, нормативних вимог євроатлантичної інтеграції, що передбачають приведення системи підготовки до стандартів НАТО; по-третє, постійних структурних реформ самих формувань, що змінюють функціональні вимоги до персоналу.

Важливо підкреслити, що стандарти НАТО розглядають безперервний ПР (Continuous Professional Development, CPD) як системний елемент управління людськими ресурсами в секторі безпеки, а не як разовий захід. Документ НАТО «Bi-Strategic Command Directive 075-007» встановлює вимоги до системи індивідуального розвитку (Individual Development Plan, IDP) для кожного службовця, що охоплює короткострокові (1 рік), середньострокові (3 роки) та довгострокові (кар'єрні) цілі розвитку компетентностей [39].

Чинна система підготовки персоналу мілітаризованих формувань України характеризується інституційною роздробленістю та успадкованими від радянської доби підходами, що не відповідають сучасним вимогам безпекового середовища. Кожне відомство – СБУ, НГУ, Нацпол, ДССЗ, ДПСУ – підтримує власну мережу навчальних закладів, які функціонують практично ізольовано одне від одного та від цивільної вищої школи.

Систему відомчої освіти у сфері безпеки представляють: Національна академія СБУ (м. Київ), Національна академія внутрішніх справ, Академія НГУ (м. Харків), Національна академія ДПСУ, Харківський національний університет внутрішніх справ, Одеський державний університет внутрішніх справ, Дніпровський державний університет внутрішніх справ та ряд інших закладів [40]. Разом із тим аналіз навчальних програм цих закладів свідчить про значний

розрив між змістом підготовки та реальними операційними вимогами, що висуваються до службовців в умовах гібридної та конвенційної загрози.

Серед системних проблем існуючої моделі необхідно виділити такі. По-перше, надмірна теоретизованість навчальних програм за рахунок практичного компоненту. Більшість програм підготовки офіцерського складу зберігають структуру, що сформувалася у 1990-х роках, коли пріоритет надавався фундаментальній науковій підготовці на шкоду прикладним навичкам. По-друге, відсутність механізмів зворотного зв'язку між бойовим/оперативним досвідом і навчальними програмами – уроки, здобуті в ході реальних операцій, не систематизуються та не включаються оперативно до навчальних курсів (так звана «lessons learned» функція). По-третє, недостатній закордонномовний рівень, критично важливий для взаємодії з партнерами по НАТО (що знайшло підтвердження, зокрема, коли підбирали склад льотчиків для підготовки на F-16 у 2023 р.).

Показовою є ситуація з підготовкою персоналу ДССЗ у сфері кібербезпеки. Попри стрімке зростання кіберзагроз з боку росії (угруповання APT28, Sandworm, Gamaredon здійснили тисячі атак на критичну інфраструктуру України лише у 2022–2023 рр.), система підготовки фахівців із кіберзахисту відстає від темпів еволюції загроз. Дослідження ГО «Лабораторія цифрової безпеки» фіксує критичний дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері кіберзахисту критичної інфраструктури [41].

Щодо ситуації з персоналом Нацполу, слід зазначити, що реформа 2015 р. заклала нові підходи до підготовки патрульної поліції (Patrol Police Academy), проте системна підготовка слідчих, детективів та керівного складу залишається значно меншою мірою реформованою. За даними Моніторингової місії ООН з прав людини [42], рівень правової культури та знання стандартів поведіння із затриманими серед персоналу поліції залишається недостатнім, що особливо критично в умовах воєнного стану, коли ризики порушень прав людини зростають.

Стандарти НАТО у сфері підготовки та розвитку персоналу є детально

розробленими у міжнародній практиці управління СБО. Вони охоплюють як загальні принципи управління людськими ресурсами, так і специфічні стандарти для різних категорій персоналу.

Ключовим документом є Концепція НАТО з освіти та навчання (NATO Education and Training Concept), яка визначає чотирирівневу модель підготовки: індивідуальне навчання (Individual Training), колективне навчання (Collective Training), освіта (Education) та навчання у процесі виконання завдань (On-the-Job Training). Для кожного рівня встановлено стандарти компетентностей, методи оцінювання та вимоги до документування результатів [43].



Рис. 3.8. Виміри Концепції оперативної сумісності (interoperability) з союзниками по НАТО

Стосовно стандартів ЄС, Агентство з питань правоохоронної підготовки (CEPOL) розробило Європейський поліцейський навчальний план (European Police Training Scheme), який встановлює спільні стандарти підготовки для поліції держав-членів. Ключовими елементами є: навчання у сфері прав людини та основних свобод; стандарти управління натовпом відповідно до Кодексу поведінки ООН; підготовка з питань боротьби з тероризмом та організованою злочинністю; навчання в умовах надзвичайних ситуацій і кризового управління [44]. Прикладом стандартизованого підходу є практика Bundeswehr (Збройні Сили Німеччини), де система «Innere Führung» (внутрішнє керівництво) поєднує військово-технічну

підготовку з розвитком критичного мислення, правової культури та лідерських якостей. Ця концепція, адаптована до мілітаризованих формувань, могла б стати моделлю для України, враховуючи особливості «Zeitenwende» – тектонічного зсуву в безпековій політиці Німеччини після 2022 р. [45].

Аналіз стандартів НАТО у сфері кіберзахисту (NATO Cyber Defence Commitment, NCIRC – NATO Computer Incident Response Capability) дозволяє встановити вимоги до підготовки спеціалістів ДССЗ. Вони передбачають сертифікацію за стандартами CISSP (Certified Information Systems Security Professional) або еквівалентними, регулярні навчання за сценаріями кібератак (Cyber Defence Exercises, CDX), участь у міжнародних навчаннях типу «Locked Shields» під егідою NATO CCDCOE.

Система підготовки та розвитку персоналу ДПСУ формувалася під впливом двох конкуруючих логік: військово-силової (що успадкована від прикордонних військ КДБ СРСР) та правоохоронно-сервісної (що відповідає моделі «цивільного прикордонника» держав ЄС). Вибір між цими моделями є не лише теоретичним, але й практично-управлінським питанням, відповідь на яке визначає зміст навчальних програм, критерії відбору персоналу та культуру службових відносин.

Інституційну основу підготовки персоналу ДПСУ становить Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (м. Хмельницький), яка є головним навчальним закладом служби та готує офіцерський склад усіх рівнів [46]. Академія має розгалужену структуру інститутів та факультетів, проте, як і у випадку з іншими відомчими закладами сектору безпеки, зміст програм підготовки не повною мірою відповідає стандартам та очікуванням Frontex щодо компетентностей прикордонників держав-партнерів.

Ключовим нормативним орієнтиром для розвитку компетентностей персоналу ДПСУ є Загальна рамка компетентностей Frontex (Frontex Common Core Curriculum – CCC), яка визначає єдині мінімальні стандарти підготовки прикордонників для всіх держав-членів ЄС та держав-партнерів. CCC охоплює такі

модулі: правова база прикордонного контролю (Шенгенське асquis, права людини, міжнародне право біженців); оперативна техніка прикордонного контролю; аналіз ризиків та виявлення загроз; спеціалізовані модулі (документальна шахрайство, виявлення осіб, взаємодія з вразливими групами) [47].

Порівняльний аналіз навчальних програм Академії ДПСУ зі стандартами Frontex ССС виявляє кілька суттєвих розривів. Перший – недостатній акцент на правах людини у прикордонному контексті. Міжнародне право біженців (Конвенція ООН 1951 р., принцип невислання – non-refoulement), права мігрантів під час затримання, особливий захист дітей та жертв торгівлі людьми є критичними знаннями для прикордонника у євроінтеграційному контексті. Саме в цій сфері Frontex фіксує найбільший розрив у підготовці персоналу ДПСУ.

Наступний розрив – слабка підготовка з виявлення документального шахрайства (document fraud detection). Підробні або фальсифіковані паспорти, візи та інші документи є одним із ключових інструментів незаконної міграції та переміщення терористів. Frontex підтримує спеціалізовану базу даних фальшивих документів (FADO – False and Authentic Documents Online) та надає відповідні навчальні матеріали, однак їхня інтеграція до програм Академії ДПСУ залишається недостатньою [48].

Третій розрив – іноземна мовна підготовка. Ефективна взаємодія з іноземними громадянами на пунктах пропуску, участь у спільних операціях Frontex та комунікація з офіцерами зв'язку суміжних держав вимагають принаймні робочого рівня англійської мови (B2 за шкалою CEFR). Аналіз кадрового складу ДПСУ засвідчує, що цей рівень має меншість офіцерів, насамперед молодше покоління.

Четвертий розрив є специфічним для умов воєнного стану: відсутня системна підготовка персоналу ДПСУ до виконання завдань на лінії зіткнення та в умовах безпосередньої бойової загрози. Досвід 2022–2023 років показав, що значна частина прикордонників опинилась у бойових ситуаціях, до яких не була належним чином підготовлена тактично та психологічно. Розробка спеціалізованих модулів підготовки «прикордонника воєнного часу» є

нагальним завданням [49].

Важливим каналом передачі стандартів ЄС у сферу підготовки персоналу ДПСУ є програми міжнародного навчання. Frontex щорічно реалізує десятки навчальних заходів для офіцерів ДПСУ: семінари з аналізу ризиків, курси з документального шахрайства, тренінги з управління кордонами в кризових ситуаціях, ситуаційні навчання за участю інструкторів з держав-членів ЄС. Після 2022 року інтенсивність цих програм суттєво зросла [50].

Серед двосторонніх програм партнерства у сфері підготовки особливої уваги заслуговує співробітництво з Польською прикордонною охороною (Straż Graniczna) та Литовською службою охорони державного кордону. Ці держави пройшли успішний шлях переходу від радянської моделі прикордонних військ до моделі цивільного прикордонного контролю відповідно до стандартів ЄС і нині є природними менторами для ДПСУ.

Програма ЄС TWINNING (проект EU4IBM – EU for Integrated Border Management in Ukraine) реалізується спільно з польськими та литовськими прикордонними органами і передбачає: розробку оновлених навчальних програм відповідно до Frontex CCC; стажування офіцерів Академії ДПСУ у партнерських навчальних закладах; спільні навчально-методичні семінари; розробку електронних навчальних матеріалів [51].

Впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом ДПСУ передбачає розробку відомчої Рамки компетентностей, що має бути гармонізована одночасно зі стандартами Frontex CCC (у частині прикордонних компетентностей), стандартами НАТО (у частині оборонних компетентностей) та загальними вимогами до публічних службовців (управлінські та комунікаційні компетентності).

Для офіцерів ДПСУ доцільно виділити чотири кластери компетентностей. Перший – правово-нормативний: знання Шенгенського асquis, міжнародного права біженців, законодавства України у сфері кордону та міграції. Другий – оперативний: техніка прикордонного контролю, документальна верифікація, виявлення загроз, тактика дій у кризових ситуаціях (включаючи бойові). Третій

– технологічний: робота з автоматизованими системами прикордонного контролю, базами даних (EUROSUR, FADO), БПЛА та технічними засобами спостереження. Четвертий – міжособистісний та культурний: комунікація з іноземними громадянами, взаємодія з вразливими групами (біженці, жертви торгівлі людьми, неповнолітні), іноземна мова.

Індивідуальний план розвитку офіцера ДПСУ, що розробляється відповідно до запропонованої рамки компетентностей, повинен охоплювати кар’єрну траєкторію з чіткими точками атестації: після завершення базового курсу; через 2–3 роки служби (підтвердження кваліфікації та визначення спеціалізації); при переміщенні на вищу посаду (керівна підготовка); за результатами участі в операціях Frontex (міжнародне сертифікування). Ця модель відповідає практиці Польської прикордонної охорони та стандартам CEPOL для прикордонних органів [52].

В умовах ВС персонал ДПСУ зазнає специфічного подвійного психологічного навантаження: поєднання стресу від безпосередньої небезпеки (ракетні удари, артилерійські обстріли прикордонних підрозділів) із стресом від роботи з масовими потоками переміщених осіб – людей у стані гострої психологічної травми. Це вимагає розробки спеціалізованих програм психологічної підготовки та підтримки.

Frontex розробив спеціальну програму психосоціальної підтримки для прикордонників, залучених до управління масовими потоками мігрантів у кризових ситуаціях (Psychosocial Support Programme – PSP). Ця програма включає: попередню підготовку (debriefing before deployment), психологічний супровід під час виконання завдань та реінтеграційну підтримку після повернення. Адаптація цього стандарту до умов ДПСУ є перспективним напрямом підвищення стійкості персоналу [53].

Система професійного розвитку персоналу ДПСУ потребує системної трансформації на основі Загальної рамки компетентностей Frontex (ССС) із одночасним урахуванням специфіки воєнного часу. Ключовими напрямками вдосконалення є: гармонізація навчальних програм Академії ДПСУ зі

стандартами Frontex CCC; посилення підготовки з прав людини у прикордонному контексті, документального шахрайства та іноземних мов; запровадження Індивідуальних планів розвитку та кар'єрних траєкторій; розробка модулів підготовки «прикордонника воєнного часу»; впровадження програм психологічного супроводу за стандартом Frontex PSP. Реалізація цих заходів підвищить як операційну ефективність ДПСУ у захисті кордону, так і її відповідність стандартам євроінтеграційного процесу.

Участь підрозділів МС у відсічі збройній агресії росії кардинально змінила умови та пріоритети ПР персоналу мілітаризованих формувань, як створивши безпрецедентні виклики для системи підготовки; так і відкривши унікальні можливості для прискореного розвитку реальних операційних компетентностей.

Серед головних викликів, спричинених ВС, слід виділити такі (Рис. 3.9).

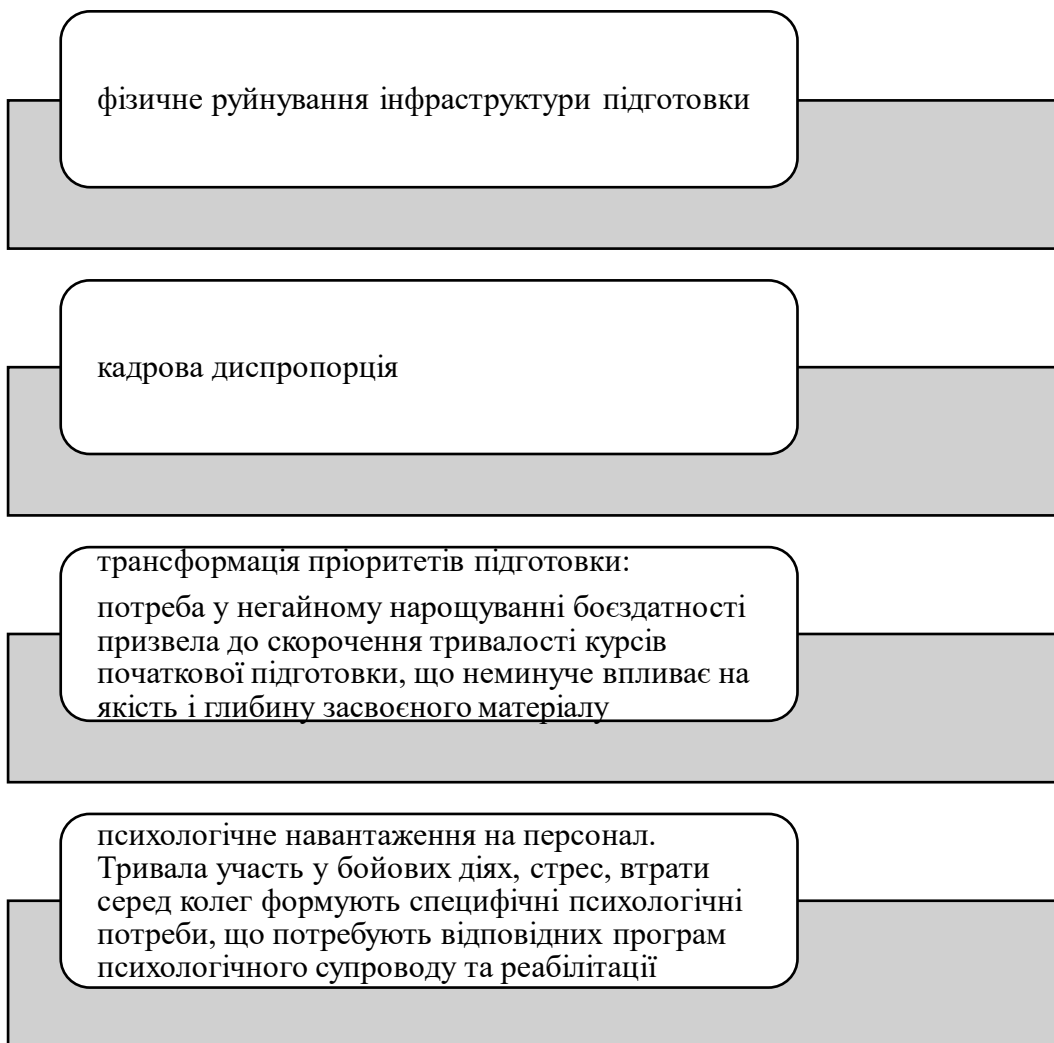


Рис. 3.9. Виклики для системи підготовки персоналу МС

Навчальні заклади у зоні бойових дій або прифронтових регіонах були евакуйовані або перепрофільовані. Академія НГУ у Харкові, що перебувала в зоні ракетних ударів, змушена була частково перенести діяльність до інших регіонів [54]. Значна частина досвідченого інструкторського складу була мобілізована до ЗСУ або безпосередньо залучена до виконання бойових завдань, що спричинило дефіцит викладачів у ЗВО.

Держава-терорист постійно здійснює обстріли центрів підготовки та навчальних полігонів, в результаті яких знищується інфраструктура та відбуваються втрати особового складу МС.

Водночас воєнний досвід відкриває унікальні можливості для систематичного вдосконалення системи підготовки. Насамперед, Україна накопичила безцінний бойовий досвід у сфері протидії гібридним загрозам, кіберзахисту, контррозвідки, міської оборони та нелінійного ведення бойових дій. Цей досвід, систематизований і включений у навчальні програми, є унікальним конкурентним надбанням, яке представляє значний інтерес і для самих союзників по НАТО [55].

Іншою можливістю є прискорена цифровізація навчального процесу. Умови ВС стимулювали перехід до дистанційних та змішаних форм навчання, що за умови правильної організації дозволяє охопити більшу кількість службовців, включаючи тих, хто перебуває у зоні бойових дій або проходить ротацію. Розвиток e-learning платформ, симуляторів і VR-тренажерів відкриває нові горизонти підготовки без відриву від виконання службових обов'язків.

Особливої уваги заслуговує аспект психологічної стійкості (resilience) як компетентності, що набула критичного значення в умовах ВС. Відповідно до підходу НАТО, психологічна стійкість включає здатність функціонувати ефективно в умовах бойового стресу, швидко відновлюватися після травматичних подій та підтримувати моральний дух підрозділу. Програми resilience training, розроблені у США (Comprehensive Soldier and Family Fitness Program) та адаптовані для поліцейських і прикордонних сил у Великій Британії, є готовими моделями для впровадження в Україні [56].

Методологічним фундаментом сучасних систем управління персоналом у провідних державах-членах НАТО є компетентнісний підхід, який, на відміну від кваліфікаційного підходу, що акцентує увагу на формальних документах про освіту, орієнтується на реальну здатність службовця виконувати завдання на необхідному рівні ефективності у конкретному операційному контексті.

У застосуванні до мілітаризованих формувань компетентнісний підхід передбачає розробку відомчих рамок компетентностей (competency frameworks), що визначають набір знань, умінь, навичок і цінностей, необхідних для кожної посадової категорії. Аналіз практики держав-членів НАТО (Велика Британія – «Civil Service Competency Framework», Канада – «Key Leadership Competencies») дозволяє виділити три рівні компетентностей, актуальних для персоналу мілітаризованих формувань: ядрові (core), функціональні (functional) та лідерські (leadership) [57].

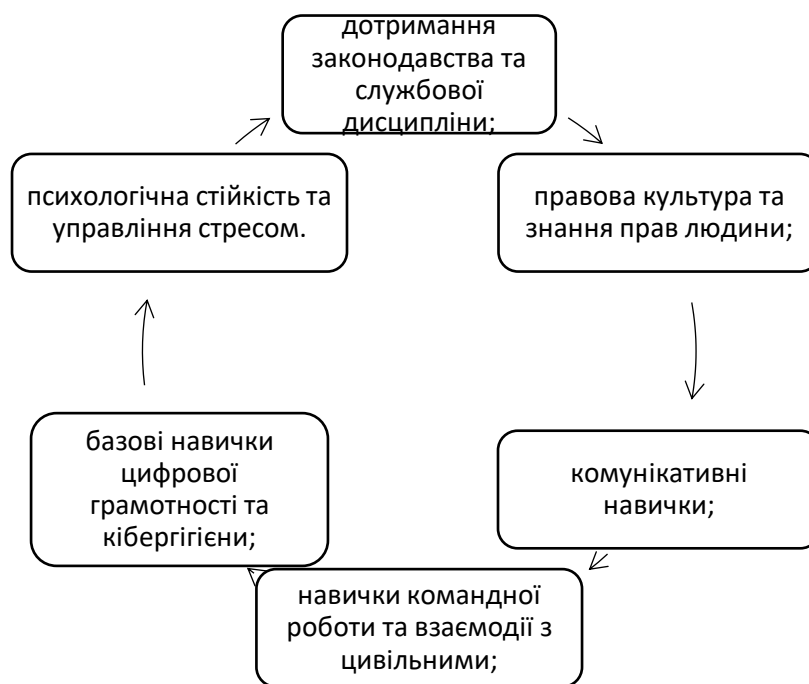


Рис. 3.10. Ядрові компетентності службовців МС (незалежно від посади)

Функціональні компетентності є специфічними для конкретних видів діяльності: контррозвідувальні (для СБУ), тактичні бойові (для НГУ), правоохоронні (для Нацполу), кіберзахисні та технічні (для ДССЗ). Вони визначаються через поведінкові індикатори – конкретні дії, які службовець

здійснює при компетентному виконанні завдання.

Лідерські компетентності набувають особливої ваги в умовах воєнного стану, коли командири всіх рівнів змушені ухвалювати рішення в умовах невизначеності, браку інформації та часового тиску. Стандарти НАТО (NATO Leadership Framework) виділяють чотири виміри лідерства: характер (цінності та доброчесність), присутність (вплив на підлеглих), інтелект (когнітивні та емоційні здібності) та дія (здатність досягати результатів). Впровадження цієї рамки у систему підготовки командного складу НГУ та СБУ є пріоритетним завданням [58].

Практичним інструментом реалізації компетентнісного підходу є Індивідуальний план розвитку (ІПР), який укладається між службовцем та його безпосереднім керівником і визначає цілі розвитку, заходи навчання та терміни їх досягнення. Аналіз практики впровадження ІПР у Польщі та країнах Балтії, що нещодавно пройшли схожий шлях реформ СБО, засвідчує ефективність цього інструменту за умови підкріплення його відповідними стимулами кар'єрного просування.

Реформа СБУ, закріплена Законом 2023 р. [2], створила нормативні передумови для перебудови системи підготовки відомства. Перш за все, звуження функцій СБУ до контррозвідки, протидії тероризму та захисту конституційного ладу вимагає відповідного переорієнтування навчальних програм Національної академії СБУ [59]. Підготовка слідчих та прокурорів, що раніше була функцією академії, має бути передана відповідним профільним закладам [60].

Пріоритетними напрямками підготовки персоналу СБУ відповідно до стандартів НАТО є: поглиблений курс контррозвідувального аналізу із застосуванням структурованих аналітичних методів (Structured Analytical Techniques, SAT); підготовка з протидії гібридним загрозам, включаючи дезінформацію, підривну діяльність та інформаційні операції; мовна підготовка (англійська мова) до рівня НАТО STANAG 6001 (не нижче рівня 2 за чотирибальною шкалою); навчання з правових аспектів розвідувальної

діяльності, зокрема стандартів Страсбурзького суду та Кодексу поведінки Венеціанської комісії.

Участь НГУ у повноцінних бойових операціях після 2022 р. кардинально змінила вимоги до підготовки її персоналу. Якщо до 2022 р. акцент робився на правоохоронних функціях та охороні об'єктів, то нині бойова підготовка стала першочерговою. При цьому специфіка НГУ як «жандармського» формування вимагає збереження правоохоронних компетентностей.

У рамках програм партнерства з НАТО (Розширена можливість партнерства – Enhanced Opportunities Partnership) НГУ отримала можливість участі у спільних навчаннях із гвардійськими та жандармськими формуваннями держав-членів. Зокрема, навчання «Rapid Trident» та «Sea Breeze» забезпечували взаємодію з американськими National Guard підрозділами та польськими жандармськими силами. Систематичне нарощування цього співробітництва є ключовим каналом передачі стандартів НАТО на рівні конкретних підрозділів [61].

Для Нацполу критичним завданням є подолання розриву між базовою підготовкою патрульних офіцерів (що частково реформована після 2015 р.) і підготовкою слідчих, оперативників та керівного складу (що залишилася значною мірою не реформованою). Модель Patrol Police Academy, реалізована спільно з Канадсько-Польською радницькою групою у 2015–2016 рр., довела ефективність короткострокових інтенсивних курсів із практичним акцентом, і ця модель має бути поширена на інші категорії персоналу.

В умовах ВС особливого значення набуває підготовка поліцейських до роботи на деокупованих територіях: специфіка взаємодії з постраждалим цивільним населенням, документування воєнних злочинів відповідно до стандартів Міжнародного кримінального суду (МКС), забезпечення громадського порядку в умовах соціальної нестабільності. Ці компетентності не мають аналогів у стандартних поліцейських навчальних програмах і потребують спеціально розробленого навчального контенту у взаємодії з МКС та ОБСЄ [62].

ДССЗ є найбільш «технологічно навантаженим» з-поміж аналізованих формувань, тому специфіка підготовки його персоналу визначається стрімкою

еволюцією технологічного ландшафту загроз. Ключовою проблемою є «гонка компетентностей»: кваліфікація кіберзахисників повинна постійно відповідати рівню атакуючих, а державні платіжні схеми не можуть конкурувати з приватним сектором за рівнем винагороди [63].

Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає: розробку спеціальних схем нематеріальної мотивації (доступ до передових технологій, міжнародна сертифікація, участь у міжнародних навчаннях); залучення фахівців із приватного сектору на умовах резервістів; формування державно-приватних партнерств у сфері кіберпідготовки з провідними ІТ-компаніями. Програма USAID «Cybersecurity for Critical Infrastructure in Ukraine» частково реалізує ці підходи.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення потребує відповідного інституційного забезпечення. Аналіз кращих практик держав-членів НАТО та країн, що успішно пройшли подібний шлях реформ (Польща, Естонія, Чехія), дозволяє виділити ключові інституційні механізми (рис. 3.11).

Ефективне реформування системи ПР персоналу мілітаризованих формувань неможливе без відповідного правового та фінансового підґрунтя. У правовому вимірі ключовою проблемою є фрагментарність нормативно-правової бази: кожне відомство регулює підготовку персоналу власними відомчими нормативними актами, що не гармонізовані між собою та не відповідають єдиним стандартам компетентностей [64].

Для подолання цієї ситуації пропонується розробити та ухвалити ЗУ «Про професійний розвиток службовців у сфері національної безпеки та оборони», який би встановив: єдині вимоги до систем підготовки мілітаризованих формувань; обов'язкові мінімальні стандарти компетентностей для категорій посад; порядок взаємного визнання кваліфікацій між відомствами; механізми фінансування підготовки та міжнародного співробітництва; вимоги до оцінювання ефективності системи підготовки.

запровадження Координаційного комітету з підготовки мілітаризованих формувань при РНБО або Кабінеті Міністрів України

уніфікація ядрових компетентнісних вимог; запобігання дублюванню навчальних програм; координація з міжнародними партнерами та донорами; моніторинг відповідності стандартам НАТО та ЄС (як «Militarna Rada Szkoleniowa» у Польщі) [49]

запровадження системи акредитації навчальних програм відомчих закладів освіти із залученням міжнародних експертів НАТО та ЄС

На відміну від наявної системи акредитації МОН, яка не враховує специфіку мілітаризованих формувань, нова система має оцінювати відповідність програм оперативним стандартам та вимогам європейської безпеки

розвиток мережі «Lessons Learned» – механізму систематичного збору, аналізу та інтеграції уроків бойового та оперативного досвіду у навчальні програми

Досвід армії США (Center for Army Lessons Learned, CALL) та Великої Британії (Directorate of Land Warfare) демонструє, що ефективна «lessons learned» система здатна скорочувати цикл адаптації навчальних програм до нових загроз з 5–7 до 1–2 років [65].

розбудова системи міжнародного обміну досвідом – участь у навчальних програмах NATO School Oberammergau, NATO Defense College (Рим), Marshall Center (Гармиш-Партенкірхен), а також двосторонні програми стажування у відомчих закладах держав-членів НАТО

Ці програми забезпечують не лише передачу знань, але й формування спільної безпекової культури та особистих мереж взаємодії, критично важливих для оперативного співробітництва

впровадження системи дистанційного навчання (e-learning) на базі захищеної платформи, що дозволяє охопити підготовкою службовців, які перебувають у відрядженнях, зоні бойових дій або виконують оперативні завдання

Досвід Естонії (e-Estonia модель) та Ізраїлю (IDF e-learning) демонструє, що цифровізація навчання не лише розширює охоплення, але й знижує вартість підготовки при збереженні якості [66].

Рис. 3.11. Механізми удосконалення системи професійної підготовки персоналу МС

У фінансовому вимірі реформа потребує перегляду структури видатків на підготовку персоналу. За даними аналітичного центру «Центр оборонних

стратегій», видатки на підготовку персоналу у відомствах мілітаризованої служби України складають 1,5–2% від загального фонду оплати праці, тоді як у провідних арміях та правоохоронних органах НАТО цей показник становить 4–7% [67].

Важливим джерелом фінансування реформи є міжнародна донорська допомога. Програми ЄС (EU Advisory Mission Ukraine – EUAM), США (International Narcotics and Law Enforcement – INL Bureau), Великої Британії (Global Britain Security Programme) та Канади (Canadian Police Arrangement) забезпечують не лише фінансування, але й передачу методичного досвіду та стандартів. Координація цих програм у рамках Групи друзів реформи поліції та Консультативної ради з реформи сектору безпеки є умовою уникнення дублювання та синергії зусиль.

3.4. Трансформація дисциплінарних та етичних засад мілітаризованих формувань в умовах європейської інтеграції

Трансформація дисциплінарних та етичних засад мілітаризованих формувань є однією з найбільш складних і суперечливих складових реформи СБО. На відміну від структурних чи технологічних перетворень, зміна організаційної культури, ціннісних орієнтирів та поведінкових норм персоналу потребує тривалого часу і зустрічає значний інституційний спротив. Проте саме ця складова є визначальною для реальної (а не лише декларативної) відповідності стандартам Ради Європи та ЄС.

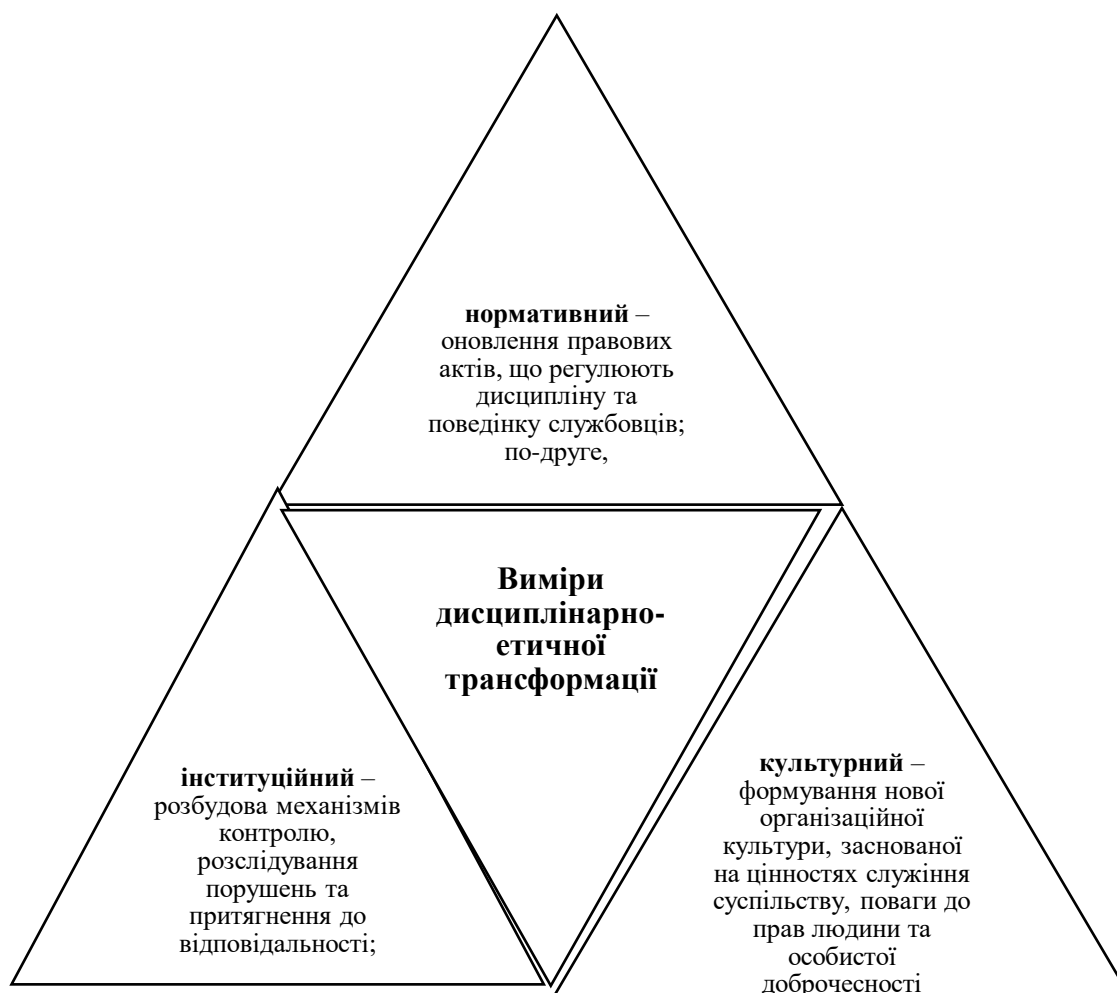


Рис. 3.12. Інтерпретація поняття «дисциплінарно-етична трансформація»

У науковій літературі з ПУ дисципліна у МС традиційно розглядається у двох концепціях. Перша – «командно-карна» (command-and-punish) –

успадкована від радянської моделі: дисципліна забезпечується насамперед через страх покарання, жорстку вертикаль підпорядкування та мінімізацію ініціативи. Друга – «ціннісно-нормативна» (value-based) – характерна для демократичних суспільств: дисципліна є результатом внутрішньо прийнятих цінностей, усвідомлення публічної місії та культури підзвітності. Саме перехід від першої парадигми до другої є суттю дисциплінарної трансформації у контексті євроінтеграції [68].

Нормативним підґрунтям трансформації слугує система міжнародних стандартів, що охоплює: Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку ООН (1979), Основні принципи застосування сили та вогнепальної зброї посадовими особами ООН (1990), Декларацію щодо поліції Парламентської асамблеї Ради Європи (Резолюція 690/1979), Рекомендацію Rec(2001)10 Комітету Міністрів Ради Європи «Про Європейський кодекс поліцейської етики» [54], а також стандарти НАТО щодо поведінки особового складу у операціях (NATO Code of Conduct). Для України ці документи набувають нормативного значення через Угоду про асоціацію з ЄС та зобов'язання, прийняті у рамках Плану дій Україна–НАТО.

Аналіз звітів Моніторингової місії ООН з прав людини в Україні, Уповноваженого Верховної Ради з прав людини, а також незалежних дослідницьких організацій (ZMINA, Українська Гельсінська спілка з прав людини) засвідчує, що незважаючи на значні нормативні зрушення після 2014 та 2022 рр., реальна поведінкова культура персоналу мілітаризованих формувань залишається суперечливою, а системи дисциплінарної відповідальності – неефективними [69].

Правову основу дисципліни в мілітаризованих формуваннях України становлять відповідні дисциплінарні статuti та положення: Дисциплінарний статут ЗСУ (поширюється на НГУ в частині військової служби), ЗУ «Про Національну поліцію» (розділ XI «Дисциплінарна відповідальність»), відомчі накази МВС та СБУ про дисципліну. Порівняльний аналіз цих актів із відповідними документами держав-членів ЄС виявляє суттєві розриви [70] (Рис. 3.13).

Аналіз стандартів Ради Європи, закріплених у Рекомендації СМ/Rec(2012)11 щодо ролі публічних прокурорів поза системою кримінального правосуддя та у Рекомендації Rec(2001)10 щодо Європейського кодексу поліцейської етики, дозволяє сформулювати мінімальні вимоги до ефективної системи дисциплінарної відповідальності: незалежність органу розслідування від командного ланцюга; пропорційність санкцій тяжкості проступку; право службовця на захист та оскарження рішення; прозорість і публічна підзвітність системи; превентивна функція (а не лише каральна) дисциплінарного механізму [71].



Рис. 3.13. Відмінності в Дисциплінарних статутах української МС та країн НАТО

Кодекс етики є ключовим інструментом нормативного закріплення ціннісних орієнтирів та поведінкових стандартів персоналу мілітаризованих формувань. На відміну від дисциплінарних статутів, що визначають покарання за правопорушення, кодекс етики формує позитивний нормативний горизонт – образ «доброго службовця» та його взаємодії з суспільством. У провідних

демократичних державах кодекси етики є невід’ємною частиною управління персоналом у СБО.

Аналіз кодексів етики мілітаризованих формувань провідних держав ЄС дозволяє виділити типові структурні елементи: місія та публічне призначення формування; фундаментальні цінності (законність, неупередженість, доброчесність, ввічливість, прозорість); стандарти поведінки у конкретних ситуаціях (застосування сили, взаємодія з громадянами, отримання подарунків, конфлікт інтересів, використання службових ресурсів); процедури повідомлення про порушення (whistleblowing); механізми підзвітності та наслідки порушень [73].

В Україні кодекси професійної етики діють у всіх аналізованих формуваннях, однак їхня ефективність залишається обмеженою через дві ключові проблеми. Перша – декларативність: кодекси формулюють загальні принципи, не конкретизуючи їх у поведінкових індикаторах, що унеможливорює об’єктивну оцінку відповідності поведінки. Друга – відсутність механізмів впровадження: ознайомлення з кодексом етики не інтегровано системно ні в початкову підготовку, ні в оцінювання діяльності службовців.

Показовим є досвід Естонії – країни, що пройшла схожий шлях реформування сектору безпеки у 1990-х роках. Естонська поліція та прикордонна охорона мають спільний «Кодекс поведінки службовців органів безпеки», що конкретизується у детальних «Настановах з поведінки» для різних оперативних ситуацій. Принципово важливо, що дотримання кодексу є формалізованим критерієм щорічної атестації, а не лише декларацією про наміри [70, 74].

Окремого розгляду заслуговує питання антикорупційної доброчесності (integrity) як складової етичних стандартів. Відповідно до Стамбульського плану дій з боротьби з корупцією (ОЕСР/GRECO), Україна зобов’язана забезпечити ефективні механізми перевірки доброчесності (integrity testing) та декларування активів персоналу мілітаризованих формувань. У 2022–2023 рр. НАБУ та НАЗК зафіксували значну кількість корупційних правопорушень серед службовців поліції та СБУ, що свідчить про системний характер проблеми [75].

Важливим механізмом зміцнення доброчесності є інститут

«whistleblowing» – захищеного повідомлення про порушення. Директива ЄС 2019/1937 про захист осіб, які повідомляють про порушення права Союзу, встановлює мінімальні стандарти захисту викривачів, включаючи обов'язок роботодавця розглянути повідомлення протягом трьох місяців та заборону будь-яких форм помсти [76]. Для мілітаризованих формувань, де корпоративна культура мовчання (code of silence) є особливо сильною, впровадження ефективних механізмів захисту викривачів є принципово важливим для подолання системної безкарності.

Дотримання прав людини у діяльності мілітаризованих формувань є центральним стандартом Ради Європи та ЄС, що має принципово більш конкретний та операційний характер, ніж абстрактні декларації про «верховенство права». Це означає: суворе дотримання стандартів при затриманні та тримання під вартою; заборону катувань та нелюдського поводження відповідно до статті 3 ЄКПЛ; право на справедливий суд та доступ до правової допомоги; захист приватного життя при проведенні оперативно-розшукових заходів.

В умовах ВС проблематика прав людини у діяльності мілітаризованих формувань набуває особливої гостроти. Практика фільтраційних заходів на деокупованих територіях, здійснюваних Нацполком та СБУ, дістала неоднозначну оцінку в доповідях Місії ООН з прав людини та Українського Гельсінського союзу: поряд із законними заходами безпеки фіксувалися випадки надмірно тривалого тримання під вартою, неналежного доступу до адвоката та умов тримання, що не відповідають стандартам статті 3 ЄКПЛ [77].

Ключовим механізмом забезпечення прав людини у діяльності мілітаризованих формувань є їх відповідальність перед Європейським судом з прав людини (ЄСПЛ). Україна залишається однією з держав із найбільшою кількістю справ у ЄСПЛ, значна частина яких стосується дій правоохоронних органів: катування та нелюдське поводження (стаття 3 ЄКПЛ), незаконне позбавлення волі (стаття 5), порушення права на справедливий суд (стаття 6). Систематичний аналіз практики ЄСПЛ щодо України є необхідним елементом

розробки навчальних програм та дисциплінарних стандартів.

Системним інструментом інтеграції стандартів прав людини у діяльність мілітаризованих формувань є так звані «Human Rights Due Diligence Policies» (HRDDP) – механізми «належної обачності у сфері прав людини», розроблені ООН та адаптовані для силових структур. Вони передбачають оцінку ризиків порушень прав людини до проведення операції, вбудовані механізми контролю під час операції та обов’язковий аналіз після операції («post-operation review»). Впровадження HRDDP є умовою отримання підтримки від деяких донорів та союзників по НАТО [78].

Окремою сферою, де конфлікт між оперативними потребами та стандартами прав людини є найбільш гострим, є діяльність СБУ в контексті воєнного стану. Розширені повноваження щодо затримання, обшуків та прослуховування, надані в умовах надзвичайного стану відповідно до статті 15 ЄКПЛ (дерогація), мають бути суворо пропорційними до загроз та обмеженими у часі. Забезпечення цієї пропорційності є одночасно правовою вимогою та умовою збереження легітимності СБУ в очах суспільства та міжнародних партнерів [79].

Корупція у мілітаризованих формуваннях є не лише проблемою ПУ, але й безпосередньою загрозою національній безпеці: вона підриває боєздатність, полегшує проникнення ворожих агентів, спотворює розвідувальні дані та знищує довіру суспільства до інститутів безпеки. В умовах ВС ця загроза набуває критичного виміру – корупційні мережі у силових структурах активно використовуються росією для вербування та підривної діяльності.

Антикорупційна трансформація мілітаризованих формувань охоплює кілька взаємопов’язаних складових. По-перше, фінансова прозорість: зобов’язання щодо декларування активів для всіх категорій службовців (а не лише для «суб’єктів декларування» за антикорупційним законодавством) з перевіркою через НАЗК та співставленням з базами даних відкритих реєстрів. По-друге, закупівельна доброчесність: прозорість у закупівлях спорядження та послуг, контроль з боку незалежних наглядових органів, публічний аудит витрат

(за межами секретних статей) [80].

Важливим механізмом антикорупційного контролю є «перевірка доброчесності» (integrity testing) – метод, що широко застосовується у поліцейських силах Нідерландів, США та Великої Британії. Він полягає у штучному створенні спокусливих ситуацій для службовців під контролем підрозділу внутрішньої безпеки з метою виявлення схильності до корупційної поведінки. Хоча цей метод є предметом наукових дискусій з точки зору етики, його ефективність у виявленні корупційних ризиків підтверджується дослідженнями [81].

НАТО у своїх рекомендаціях щодо будівництва оборонних установ (Building Integrity Programme – BI Programme) виділяє сім ключових сфер антикорупційних заходів у секторі безпеки: парламентський оверсайт; цивільне суспільство та медіа; прозорість у закупівлях; управління персоналом; фінансовий менеджмент; операції; антикорупційна освіта та підготовка. Для кожної сфери розроблено оцінювальні інструменти (Self-Assessment Questionnaires) та практичні рекомендації.

Участь України у програмі НАТО «Building Integrity» розпочалася ще у 2011 р., однак системне впровадження її стандартів залишається незавершеним. Оцінювання, проведене у 2023 році в рамках Щорічної національної програми НАТО–Україна, зафіксувало прогрес у сферах фінансового управління та закупівель, але відзначило збереження проблем у сфері управління персоналом та захисту викривачів [82].

Гендерна рівність та інклюзивність є окремим стандартом євроатлантичної інтеграції, що безпосередньо стосується дисциплінарно-етичного виміру діяльності мілітаризованих формувань. Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 (2000) «Жінки, мир, безпека» та подальші резолюції серії «ЖМБ» встановили обов'язок держав забезпечити участь жінок у всіх аспектах управління сектором безпеки, включаючи командні посади [83].

В умовах повномасштабної війни гендерний вимір набуває нової актуальності: значна кількість жінок добровільно вступила до Збройних Сил та

мілітаризованих формувань, виконуючи бойові завдання. Однак правова та інституційна база не встигає за цими змінами: залишаються обмеження на певні посади для жінок у НГУ, відсутні системні програми запобігання та реагування на сексуальні домагання (sexual harassment) у колективах.



Рис. 3.14. Способи культурної трансформації в МС

Стандарти НАТО щодо гендерного виміру (NATO Policy on Women, Peace and Security; BI-SC Directive 40-1) передбачають: обов'язкову підготовку командного складу з гендерної перспективи; призначення Радників з гендерних питань (Gender Advisors – GENAD) до штабів рівня бригади та вище; інтеграцію

гендерного аналізу у планування операцій; системи звітування про гендерно зумовлені інциденти [84].

Стосовно питання різноманіття (diversity) у ширшому сенсі – представництва різних соціальних, етнічних та регіональних груп серед персоналу – мілітаризовані формування України мають значні прогалини. Дані показують суттєву недопредставленість певних регіонів (насамперед – мешканців малих міст та сільської місцевості) серед офіцерського корпусу, що є проблемою демократичної репрезентативності.

Оргкультура є найбільш стійким та водночас найбільш визначальним чинником реальної (на відміну від задекларованої) поведінки персоналу мілітаризованих формувань. Дослідження в галузі організаційної психології та соціології переконливо демонструють: якщо формальні правила (кодекси, статuti, накази) суперечать неформальним нормам та цінностям організаційної культури, саме остання визначатиме реальну поведінку.

У мілітаризованих формуваннях радянського та пострадянського типу склалася специфічна організаційна культура, яку дослідники характеризують такими рисами: «синдром блакитної стіни» (blue wall of silence) – корпоративна солідарність, яка блокує повідомлення про порушення колег; культура безкарності – переконання, що «свої» не несуть відповідальності; формальний ритуалізм – виконання приписів «для виду» при збереженні реальних неформальних практик; авторитарний лідерський стиль – управління через страх, а не через довіру та залученість [85]. У зарубіжній практиці запроваджуються способи культурної трансформації мілітаризованих формувань.

Дисциплінарно-етична трансформація ДПСУ має суттєву специфіку порівняно з іншими мілітаризованими формуваннями. Прикордонник у демократичному суспільстві виступає не лише в ролі «охоронця», але й у ролі «посла держави» – першого представника влади, з яким зустрічається іноземець при в'їзді, та «гаранта прав» – особи, зобов'язаної дотримуватися прав навіть тих, кого вона зупиняє або затримує. Ця подвійна роль вимагає особливої уваги

до формування ціннісних орієнтирів персоналу.

Етос прикордонника відповідно до стандартів Frontex та Ради Європи ґрунтується на трьох взаємопов'язаних цінностях: повазі до людської гідності (незалежно від громадянства та правового статусу особи); неупередженості (рівне ставлення до всіх незалежно від раси, релігії, соціального статусу); пропорційності (застосування лише тих заходів, що є мінімально необхідними для досягнення законної мети). Впровадження цього етосу у реальну організаційну культуру ДПСУ є ключовим завданням дисциплінарно-етичної трансформації.

Нормативним підґрунтям служить, зокрема, Кодекс поведінки прикордонників Frontex (Frontex Code of Conduct for Border Guards), що є обов'язковим для всіх операцій Frontex, у тому числі тих, у яких беруть участь офіцери ДПСУ. Його дотримання є умовою подальшого розширення участі України в операціях Frontex та партнерства у рамках євроінтеграції [47].

Діяльність персоналу ДПСУ пов'язана зі специфічними дисциплінарними ризиками, що відрізняються від ризиків у поліції чи СБУ. По-перше, корупційні ризики на пунктах пропуску є структурно вбудованими: посадова особа щодня приймає рішення, що безпосередньо впливають на фінансові інтереси суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, перевізників, осіб, які намагаються незаконно перетнути кордон. Поєднання дискреційних повноважень з низьким рівнем зовнішнього контролю та недостатнім рівнем оплати праці – формує класичну «корупційну пастку».

Статистика НАЗК та ДВБ ДПСУ засвідчує, що корупційні правопорушення серед прикордонників зосереджені переважно на пунктах пропуску та пов'язані з: хабарництвом за прискорення проходження контролю (т.зв. «прискорення»); незаконним пропуском контрабанди (підакцизні товари, наркотики, зброя); «кришуванням» схем незаконного ввезення мігрантів [86]. В умовах воєнного стану до цих традиційних ризиків додається новий – корупція, пов'язана з ухиленням від мобілізації через незаконне перетинання кордону чоловіками призовного віку.

По-друге, ризики порушення прав людини у прикордонному контексті є специфічними: йдеться про так зване «pushback» – незаконне виштовхування осіб, які шукають захисту, назад на кордон без належного розгляду їхнього клопотання про надання статусу біженця. Ця практика є порушенням принципу non-refoulement (Конвенція ООН про статус біженців 1951 р., ст. 33) та статті 3 ЄКПЛ, і фіксується правозахисними організаціями на різних ділянках зовнішніх кордонів ЄС. Профілактика цього ризику потребує не лише правового навчання, але й формування відповідної організаційної культури.

По-третє, в умовах воєнного стану виникли якісно нові дисциплінарні ризики, пов'язані з виконанням розширених повноважень: фільтрація осіб у прикордонній зоні, затримання підозрюваних у шпигунстві та диверсії, взаємодія з ЗСУ у прикордонних районах. Відсутність чітких процедур реалізації цих повноважень та навчання щодо меж їх застосування створює умови для зловживань та порушень прав людини, що фіксуються моніторинговими місіями.

Чинний Кодекс честі державного прикордонника України та відповідні відомчі нормативні акти формально закріплюють цінності доброчесності, законності та поваги до прав людини. Проте аналіз їхнього змісту у порівнянні з Кодексом поведінки Frontex виявляє суттєві розбіжності у підходах: вітчизняний кодекс залишається переважно декларативним документом, тоді як кодекс Frontex є операційним інструментом, що містить конкретні стандарти поведінки у специфічних ситуаціях (відмова у в'їзді, затримання, повернення, управління кризою, відносини зі ЗМІ).

Особливою слабкістю є відсутність у чинній нормативній базі ДПСУ конкретних стандартів поводження з особами, що потребують міжнародного захисту (asylum seekers, stateless persons), жертвами торгівлі людьми та неповнолітніми без супроводу. Ці категорії осіб є найбільш вразливими у прикордонному контексті і водночас – найбільш вірогідними жертвами порушень з боку прикордонників.

Frontex запровадив механізм «системи моніторингу основних прав» (Fundamental Rights Monitoring System – FRMS), що передбачає наявність

незалежних спостерігачів (Fundamental Rights Monitors) у всіх спільних операціях. Це механізм зовнішнього нагляду за дотриманням основних прав під час прикордонних операцій є прикладом для розробки аналогічних механізмів у ДПСУ – особливо в умовах, коли воєнний стан ускладнює традиційні форми громадського контролю [87].

Провідні держави ЄС виробили ефективні моделі антикорупційного контролю у прикордонній службі, що заслуговують на вивчення з метою адаптації до умов ДПСУ. Нідерландська Королівська маршальська жандармерія (Koninklijke Marechaussee), що виконує функції прикордонного контролю, застосовує модель «integrity policy», яка включає: регулярну ротацию персоналу на «чутливих» позиціях (пункти пропуску, митний контроль); обов'язкові фінансові декларації для всіх офіцерів; систему анонімних повідомлень про підозрілу поведінку колег; регулярні незапланені інспекції підрозділів внутрішньої безпеки.

Польська прикордонна охорона після вступу до ЄС у 2004 році здійснила системну антикорупційну реформу, що включала повне переатестування та часткове оновлення особового складу пунктів пропуску, запровадження відеоспостереження на всіх пунктах пропуску (з архівуванням записів) та системи «таємного покупця» (mystery shopper) – перевірок із залученням осіб, що імітують типові корупційні ситуації. За даними польського Центрального антикорупційного бюро (СВА), рівень корупції у прикордонній службі суттєво знизився упродовж 5–7 років після реформи [88].

В Україні діяльність підрозділів внутрішньої безпеки ДПСУ залишається недостатньо ефективною через традиційну залежність від командування. Необхідним кроком є законодавче посилення незалежності ДВБ ДПСУ: пряме підпорядкування керівнику ДПСУ з одночасною функціональною підзвітністю зовнішньому незалежному аудитору (наприклад, Рахунковій палаті або спеціальному парламентському комітету).

Фундаментальним стандартом для ДПСУ у сфері прав людини є принцип non-refoulement – неповернення – закріплений у статті 33 Конвенції ООН про

статус біженців 1951 р. та статті 3 ЄКПЛ. Він забороняє повертати особу до країни, де їй загрожує переслідування, тортури або нелюдське поводження, незалежно від її правового статусу та способу перетинання кордону. В умовах, коли значна кількість осіб із третіх країн намагається потрапити до України або транзитом через неї до ЄС, знання та дотримання цього принципу є критичним [89].

Для прикордонників особливо важливим є вміння ідентифікувати осіб, що потребують міжнародного захисту, серед загального потоку мігрантів та належним чином перенаправляти їх до компетентних органів (УВКБ ООН, Міграційна служба). Відсутність цієї компетентності перетворює незнання закону на фактичне порушення міжнародних зобов'язань держави.

Особливого значення набуває захист дітей у прикордонному контексті. Конвенція ООН про права дитини (ст. 22) та Директива ЄС 2011/95 про статус біженців передбачають особливий захист неповнолітніх без супроводу. ДПСУ взаємодіє з ЮНІСЕФ та відповідними державними органами у цій сфері, проте системна підготовка прикордонників до ідентифікації та захисту дітей у зоні кордону залишається недостатньою [90, 91].

На наш погляд, доцільно запропонувати такі рекомендації щодо вдосконалення дисциплінарних та етичних засад ДПСУ:

- Розробка оновленого Кодексу поведінки персоналу ДПСУ на основі Кодексу Frontex із деталізацією стандартів поведінки у конкретних оперативних ситуаціях: відмова у в'їзді, затримання, ідентифікація вразливих груп, управління кризою, відносини зі ЗМІ та громадськістю.
- Впровадження механізму «Моніторингу основних прав» (FRMS) за зразком Frontex: призначення незалежних спостерігачів з прав людини для здійснення моніторингу дотримання прав людини у прикордонних операціях, включаючи операції в умовах воєнного стану.
- Посилення незалежності підрозділів внутрішньої безпеки ДПСУ через законодавче закріплення їхньої функціональної підзвітності незалежному зовнішньому аудиту, а не лише командуванню служби.

- Запровадження системи обов'язкової ротації персоналу пунктів пропуску не рідше ніж раз на три роки; розширення застосування технічних засобів контролю (відеоспостереження, автоматизовані системи реєстрації операцій) з метою зниження корупційних ризиків.

- Включення до програм базової та підвищеної підготовки обов'язкових модулів з міжнародного права біженців, прав людини у прикордонному контексті та ідентифікації вразливих груп відповідно до стандартів УВКБ ООН та Frontex.

- Розробка та впровадження програм психосоціальної підтримки персоналу ДПСУ, що працює в умовах тривалого бойового або гуманітарного стресу, за методологією Frontex Psychosocial Support Programme.

Дисциплінарно-етична трансформація ДПСУ є невід'ємною складовою загального процесу реформування мілітаризованих формувань України в контексті євроінтеграції. Специфіка прикордонного контексту визначає унікальний набір ризиків та стандартів: корупція на пунктах пропуску, ризики порушення принципу non-refoulement, захист вразливих груп та нові виклики воєнного стану. Відповідність стандартам Frontex щодо дисципліни та прав людини є не лише нормативною вимогою євроінтеграції, але й практичною умовою збереження міжнародної репутації ДПСУ та довіри партнерів. Запропонована система рекомендацій охоплює нормативний, інституційний та культурно-освітній виміри, є реалістичною для поетапного впровадження і здатна суттєво підвищити ефективність ДПСУ у захисті державного кордону та прав людини.

На підставі проведеного комплексного аналізу, з урахуванням стандартів Ради Європи, ЄС та НАТО, а також кращих практик держав, що успішно пройшли шлях реформування сектору безпеки, пропонується система заходів, структурована за трьома рівнями.

1. Нормативно-правовий рівень

- Розробка та ухвалення оновлених кодексів етики мілітаризованих формувань із поведінковими індикаторами для конкретних оперативних

ситуацій замість загальних декларацій, що забезпечить їхню придатність до практичного застосування та об'єктивного оцінювання.

- Гармонізація дисциплінарних статутів із стандартами Рекомендації Rec(2001)10 Ради Європи в частині незалежності дисциплінарних розслідувань, пропорційності санкцій та права службовців на захист і оскарження.

- Ухвалення змін до законодавства про захист викривачів (відповідно до Директиви ЄС 2019/1937), що поширюватимуться на всіх службовців мілітаризованих формувань, включаючи анонімні канали повідомлення та заборону будь-яких форм помсти.

- Законодавче закріплення обов'язкової гендерної експертизи нормативних актів, що регулюють діяльність мілітаризованих формувань, відповідно до стандартів Резолюції РБ ООН 1325 та НАТО щодо «Жінок, миру та безпеки».

2. Інституційний рівень

- Запровадження незалежних органів нагляду за дотриманням дисципліни та прав людини у мілітаризованих формуваннях за моделлю ІОРС (Велика Британія) або IGPН (Франція), що матимуть право *proprio motu* порушувати розслідування, не залежатимуть від відомчого командування та звітуватимуть безпосередньо парламентському комітету.

- Розбудова ефективних підрозділів внутрішньої безпеки (ДВБ) при кожному мілітаризованому формуванні з фінансовою незалежністю від відомчого керівництва, прямим каналом звітування до РНБО та зовнішнього аудитора.

- Впровадження програм «Building Integrity» НАТО у повному обсязі всіма аналізованими формуваннями, включаючи регулярні самооцінки, зовнішні оцінки з боку партнерів та публічні звіти про виконання рекомендацій.

- Інтеграція оцінки дотримання кодексу етики до системи щорічної атестації кожного службовця (не лише офіцерів), з наданням отриманим оцінкам рівного статусу з показниками оперативної ефективності при прийнятті рішень про кар'єрне просування.

3. Культурно-освітній рівень

— Розробка модульних програм етичної підготовки для всіх категорій персоналу мілітаризованих формувань із використанням реалістичних сценаріїв морального вибору (ethical dilemma training), що є стандартною практикою у поліції Скандинавських країн та Нідерландів.

— Запровадження інституту «Радника з етики» (Ethics Advisor) на рівні регіональних підрозділів – посадової особи, уповноваженої консультувати службовців у складних ситуаціях морального вибору та повідомляти про системні проблеми керівництву.

— Систематичне впровадження принципів «процедурної справедливості» у внутрішньому управлінні: участь службовців у розробці внутрішніх правил, прозорість критеріїв оцінювання, зворотний зв'язок від керівника.

— Впровадження обов'язкових програм психологічного супроводу та реабілітації для службовців, які зазнали бойової або службової травми, як умови збереження психологічного здоров'я та запобігання девіантній поведінці.

Висновки до розділу 3

1. У третьому розділі дисертаційного дослідження здійснено комплексний аналіз напрямів реформування мілітаризованих служб України – СБУ, НГУ, Національної поліції, ДПСУ та ДССЗ – в умовах воєнного стану з урахуванням стандартів НАТО та ЄС. Доведено, що реформування мілітаризованих формувань України є комплексним, багаторівневим завданням ПУ, що детерміноване двома взаємопов'язаними чинниками: зовнішніми нормативними вимогами євроатлантичної інтеграції та внутрішніми потребами ефективного функціонування СБО в умовах повномасштабного ЗК. Встановлено, що ці чинники не суперечать, а взаємно підсилюють один одного: стандарти НАТО, ЄС, Frontex та Ради Європи у більшості випадків є не перешкодою, а дороговказом для підвищення реальної ефективності та обороноздатності.

2. З'ясовано, що чинна система мілітаризованих формувань України успадкувала від радянської доби низку структурних деформацій, що системно знижують її ефективність у захисті від зовнішніх та внутрішніх загроз: надмірну централізацію та концентрацію повноважень; дублювання функцій між відомствами за відсутності ефективної координації; «командно-карну» організаційну культуру, що гальмує ініціативу та знижує якість прийняття рішень; слабкість механізмів зовнішнього контролю та підзвітності; розрив між формальними нормами та реальними поведінковими практиками. Щодо ДПСУ додатковим чинником є структурно вбудовані корупційні ризики на пунктах пропуску та нормативна невизначеність статусу служби в умовах ВС.

3. Обґрунтовано, що реформування МС доцільно здійснювати за принципом «паралельного шляху»: ті перетворення, що безпосередньо підвищують бойову та оперативну ефективність (функціональна спеціалізація, оперативна сумісність з НАТО, кіберзахист критичної інфраструктури, технологічна модернізація прикордонного нагляду відповідно до EUROSUR, система управління за компетентностями), мають реалізовуватися невідкладно навіть в умовах тривалого ЗК. Комплексні структурні та культурні перетворення

здійснюються поетапно у середньостроковій перспективі (2025–2030 рр.) відповідно до схвалених стратегічних документів.

4. Встановлено, що вдосконалення системи ПР персоналу мілітаризованих формувань є стратегічним управлінським пріоритетом, що безпосередньо впливає на обороноздатність держави. Доведено, що підготовка персоналу ДПСУ потребує гармонізації зі стандартами Frontex Common Core Curriculum, зокрема у сферах: прав людини у прикордонному контексті (принцип non-refoulement, захист вразливих груп); документальної верифікації та бази FADO; іноземної мовної підготовки (рівень B2 CEFR); тактичних дій в умовах воєнної загрози. Унікальним надбанням України є безпрецедентний бойовий та оперативний досвід, здобутий мілітаризованими формуваннями у 2022–2024 рр., що потребує систематизації через механізм «lessons learned» та включення до навчальних програм усіх формувань.

5. Виявлено, що трансформація дисциплінарних та етичних засад мілітаризованих формувань є не надбудовою над структурними реформами, а їхньою концептуальною серцевиною. Для ДПСУ встановлено специфічний набір дисциплінарних ризиків: системна корупція на пунктах пропуску, ризики порушення принципу невислання (non-refoulement), недостатній захист вразливих груп (дітей без супроводу, шукачів притулку, жертв торгівлі людьми), нові порушення, пов'язані з розширеними повноваженнями в умовах воєнного стану. Кодекс поведінки Frontex та механізм «Моніторингу основних прав» (FRMS) є готовими моделями для розробки аналогічних інструментів у ДПСУ.

6. Узагальнення порівняльного досвіду реформування СБО у державах, що успішно завершили євроатлантичну інтеграцію (Польща, Естонія, країни Балтії – особливо з огляду на реформу прикордонних служб як умову вступу до Шенгену), дозволяє сформулювати ключові умови успіху реформ стосовно України. Серед них особливе значення для ДПСУ має фактор «Шенгенської мотивації»: перспектива приєднання до Шенгенського простору є потужним зовнішнім стимулом для системного реформування прикордонного контролю, і Україна повинна послідовно використовувати цей стимул для просування

реформ навіть в умовах воєнного стану.

7. Практична цінність дослідження полягає у розробці системи конкретних рекомендацій для органів ПУ України, що охоплюють три рівні та п'ять мілітаризованих формувань. Стосовно ДПСУ до пріоритетних рекомендацій належать: внесення змін до Закону «Про ДПСУ» щодо порядку переходу до оборонного режиму; ухвалення Стратегії інтегрованого управління кордонами на 2025–2030 рр.; технологічна модернізація відповідно до EUROSUR; посилення незалежності ДВБ ДПСУ та запровадження обов'язкової ротації персоналу пунктів пропуску; включення модулів з прав людини та Frontex CCC до програм Академії ДПСУ.

8. Перспективи подальших наукових досліджень у визначеній сфері пов'язані з поглибленим вивченням окремих аспектів реформування МС в умовах переходу від воєнного до повоєнного стану: механізмів демобілізації та реінтеграції персоналу; трансформації бюджетних пріоритетів СБО в умовах відбудови; формування нової доктринальної бази усіх мілітаризованих формувань на основі узагальненого бойового та оперативного досвіду; а також аналізу прогресу ДПСУ у відповідності стандартам Шенгенського оціночного механізму як практичного індикатора євроінтеграційних реформ у СБО.

Таким чином, реформування мілітаризованих формувань України – СБУ, НГУ, Національної поліції, ДССЗ та ДПСУ – у напрямі стандартів НАТО, ЄС та Ради Європи є водночас стратегічною необхідністю та управлінським викликом найвищого порядку. Результати проведеного дослідження свідчать: Україна вже здійснила значний поступ на цьому шляху – насамперед завдяки колосальному бойовому та управлінському досвіду, здобутому ціною неймовірних жертв. Завдання ПУ – перетворити цей досвід на інституційний капітал, що служитиме підґрунтям для побудови системи безпеки, гідної демократичної, суверенної та процвітаючої України.

Матеріали цього розділу оприлюднені в наступних публікаціях автора [92 – 100].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Про національну безпеку України. (2018). Закон України № 2469-VIII від 21 червня 2018 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
2. Про Службу безпеки України. (1992). Закон України № 2229-XII від 25 березня 1992 р. (зі змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12>
3. Про Національну гвардію України. (2014). Закон України № 876-VII від 13 березня 2014 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18>
4. Про Національну поліцію. (2015). Закон України № 580-VIII від 2 липня 2015 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки». (2022). Указ Президента України № 56/2022 від 16 лютого 2022 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». (2021). Указ Президента України № 121/2021 від 25 березня 2021 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>
7. NATO-Georgia Commission. (2016, July 8). *Joint statement of the NATO-Georgia Commission at the level of Foreign Ministers*. NATO. http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133175.htm
8. Національний інститут стратегічних досліджень. (2022, 1 липня). *Результати Мадридського саміту НАТО 29–30 червня 2022 р.* <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/rezultaty-madrydskoho-samitu-nato-29-30-cherhvnya>
9. NATO. (2022). *Стратегічна концепція НАТО 2022 року*. <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/publications-and-reports/strategic-concepts/2022/290622-strategic-concept-ukr.pdf>
10. NATO. (2023). *Annual National Programme for Ukraine*. NATO HQ. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm

11. European Parliament and Council of the European Union. (2016). *Directive (EU) 2016/680 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data by competent authorities*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/680/oj/eng>
12. Europol. (n.d.). *Secure Information Exchange Network Application (SIENA)*. <https://www.europol.europa.eu/operations-services-and-innovation/services-support/information-exchange/secure-information-exchange-network-application-siena>
13. OSCE High Commissioner on National Minorities. (2006, February). *Рекомендації з питань поліцейської діяльності в багатонаціональному суспільстві*. <https://hcnm.osce.org/sites/default/files/f/documents/a/4/32236.pdf>
14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування Служби безпеки України. (2023). Закон України № 3284-IX від 18 вересня 2023 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3284-20>
15. Born, H., & Leigh, I. (2005). *Making intelligence accountable: Legal standards and best practice for oversight of intelligence agencies*. Publishing House of the Norwegian Parliament.
16. NATO Standardization Office. (2020). *STANAG 2014: Formats for orders and designation of timings, locations and boundaries*. NATO. URL: [https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/TBS/STANAG%202014%20Edition%2009-%20FORMATS%20FOR%20ORDERS%20\(OPORD\).pdf](https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/TBS/STANAG%202014%20Edition%2009-%20FORMATS%20FOR%20ORDERS%20(OPORD).pdf)
17. Lutterbeck, D. (2004). Between police and military: The new security agenda and the rise of gendarmeries. *Cooperation and Conflict*, 39(1), 45–68.
18. OSCE. (2008). *Guidebook on democratic policing*. OSCE SPMU. <https://cdn.osce.org/sites/default/files/f/documents/5/3/23804.pdf>
19. European Commission. (2023). *EU support to Ukraine in the area of police reform*. <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine>
20. РБК-Україна. (2026, 19 квітня). *Поліцейські втекли під час стрілянини у Києві: Клименко доручив провести розслідування*.

<https://www.rbc.ua/ukr/news/terakt-kiyevi-18-kvitnya-politseyski-vtekli-1745070000.html>

21. Міллер, І. (2026, 22 квітня). *Теракт у Києві: що відомо про підозрювану у службовій недбалості поліцейську Дудіну*. Главком. <https://glavcom.ua/kyiv/news/terakt-u-kijevi-shcho-vidomo-pro-politsejsku-annu-dudinu-1115256.html>
22. LB.ua. (2026). *Голова Нацполіції розповів деталі про теракт у Києві 18 квітня*. https://lb.ua/society/2026/04/22/660000_golova_natspolitsii_rozpoviv.html
23. Столиця. (2026, 20 квітня). *Поліція втекла. Підозри після теракта в Києві*. <https://www.stolica.news/politsiia-vtekla-pidozry-pislia-terakta-v-kyievi.html>
24. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 р. «Про Стратегію кібербезпеки України». (2021). Указ Президента України № 447/2021 від 26 серпня 2021 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021>
25. European Parliament and Council of the European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2555 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2)*. *Official Journal of the European Union*, L333, 80–152. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng>
26. Про Державну прикордонну службу України. (2003). Закон України № 661-IV від 3 квітня 2003 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15>
27. Про охорону державного кордону України. (1991). Закон України № 1777-XII від 4 листопада 1991 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12>
28. European Integrated Border Management: A Practical Guide to Effective Strategic Planning. Publications Office of the European Union, 2025, <https://data.europa.eu/doi/10.2819/5179173>
29. The strategic risk analysis 2024 report. <https://prd.frontex.europa.eu/wp-content/uploads/strategic-risk-analysis-2024-report.pdf>
30. NATO. (2019). Allied joint doctrine for non-article 5 crisis response operations ajp-3.4(a) ratification draft 1. NATO/PfP UNCLASSIFIED. <https://www.ismllw-be.org/wp-content/uploads/2019/04/004.-ajp-3.4a-rd1.pdf>

31. European Commission. (2024). Commission staff working document Ukraine 2024 Report: *Chapter 24 – Justice, freedom and security*. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en
32. Kanellopoulos, Anastasios-Nikolaos. (2023). Security Risk Analysis as a Strategic Counterterrorism Tool for National Security: The Case of Frontex Common Integrated Risk Analysis Model (CIRAM). HAPSc Policy Briefs Series. 4. 35-44. 10.12681/hapscpbs.36659.
33. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. (2022). *Intelligence governance and oversight: A practitioner's commentary*. DCAF. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_11_IntelligenceOversight_Nov2022.pdf
34. EUAM Ukraine – Highlights and Achievements in 2023. <https://www.euam-ukraine.eu/news/euam-ukraine-highlights-and-achievements-in-2023/>
35. Gilder A., Linsdell D. (2026). An Evidence-Based Framework for NATO's Human Security Approach. *Scandinavian Journal of Military Studies*. *Volume: 9 Issue: 1*. <https://doi.org/10.31374/sjms.465>
36. Fluri, P., & Born, H. (2003). *Parliamentary oversight of the security sector: Principles, mechanisms and practices*. DCAF/IPU. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/ipu_hb_english_corrected.pdf
37. Осипов Д.М. Публічне управління в сфері професійного розвитку військовослужбовців. *Наукові перспективи*. 4.
38. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. (2022). *Intelligence governance and oversight: A practitioner's commentary*. DCAF. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_11_IntelligenceOversight_Nov2022.pdf
39. Grammis, Konstantinos & Vaxevanidis, Nikolaos. (2016). Institutional Accreditation According to NATO BI-SC Education and Individual Training Directive 075-007 (2015).

40. МВС України. (n.d.). *Мережа навчальних закладів системи МВС*.
<https://mvs.gov.ua/ua/pages/navchannya.htm>
41. Лабораторія цифрової безпеки. (2023). *Річний звіт*. https://dslua.org/wp-content/uploads/2024/04/Richnyy-zvit_upd.pdf
42. UN Human Rights Monitoring Mission in Ukraine. (2023). *Report on the human rights situation in Ukraine* (pp. 45–52). OHCHR.
<https://ukraine.un.org/en/248372-report-human-rights-situation-ukraine-1-february-31-july-2023>
43. NATO. (2025). *Education and training concept*. NATO Standardization Office.
<https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/education-and-training>
44. CEPOL. (2021). *European Police Training Scheme*.
<https://www.cepola.europa.eu/taxonomy-border-management>
45. Baumann, Rainer & Hellmann, Gunther. (2001). Germany and the use of military force: ‘total war’, the ‘culture of restraint’ and the quest for normality. *German Politics*. 10. 61-82. 10.1080/09644000412331307394.
46. Національна академія ДПСУ ім. Богдана Хмельницького. (n.d.). *Офіційний сайт*. <https://nadpsu.edu.ua>
47. Frontex. (2021). *Common core curriculum for border guard basic training in the European Union*. Frontex.
<https://www.statewatch.org/media/documents/news/2012/mar/frontex-ccc-training.pdf>
48. Frontex. (2023). *FADO – False and Authentic Documents Online*.
<https://www.statewatch.org/media/documents/news/2012/mar/frontex-ccc-training.pdf>
49. Сектор безпеки і оборони України на захисті національних інтересів: актуальні проблеми та завдання в умовах воєнного стану : тези Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький, 24 листопада 2022 року). Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2023. 1648 с. https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/conf_24_11_2022.pdf

50. Ukrainian border guards were trained by FRONTEX to strengthen the security of travel documents in Palanka (2025). <https://www.euam-ukraine.eu/news/ukrainian-border-guards-trained-by-frontex-to-strengthen-travel-document-security-at-palanca/>
51. EU Delegation to Ukraine. (2022). *EU4IBM Project: Integrated border management in Ukraine*. <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine>
52. CEPOL. (2026). Звіт про оцінку стратегічних потреб ЄС у навчанні за 2026–2029 роки. <https://www.cepola.europa.eu/eustna-report>
53. Brooks SK, Greenberg N. Mental health and wellbeing of border security personnel: scoping review. *Occup Med (Lond)*. 2022 Dec 31;72(9):636-640. doi: 10.1093/occmed/kqac108. PMID: 36315001; PMCID: PMC9805299.
54. Чумак, В.В. (2026). Адміністративно-правове забезпечення діяльності Національної гвардії України в умовах воєнного стану: сучасний стан і перспективи розвитку. *Наше право*. 600-606. 10.71404/NP.2026.1.83..
55. *Ukraine's war experience and NATO defence transformation* (pp. 7–14). SWP Research Paper. <https://www.act.nato.int/article/strategic-dialogue-2026/>
56. Reivich, K., & Seligman, M. (2011). Master resilience training in the US Army. *American Psychologist*, 66(1), 25–34. <https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/mrtinarmyjan2011.pdf>
57. *Civil service competency framework*. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework>
58. Leader Development for NATO Multinational Military Operations. (2024). 10.14339/STO-MP-HFM-369
59. Про затвердження Інструкції про порядок відбору, вивчення та прийому кандидатів на навчання до вищих військових навчальних закладів (військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти) Служби безпеки України, які здійснюють підготовку фахівців для потреб Служби безпеки України за державним замовленням. (2019). Наказ Служби безпеки України

№ 1800 від 22 листопада 2019 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1269-19#n6>

60. Реформування системи підготовки кадрів Служби безпеки України в контексті євроінтеграції. Пилипчук В. Г.: наук.-метод. посіб. / В. Г. Пилипчук, О. Ф. Белов, С. С. Кудінов. К.: Нац. акад. СБУ, 2017. 260 с.
61. Rapid Trident 2021: border guards and national guards begin joint training according to NATO standards. <https://mvs.gov.ua/en/press-center/news/rapid-trident-2021-prikordonniki-i-nacgvardiici-rozpocali-spilni-trenuvannya-za-standartami-nato>
62. International Criminal Court. (2022). Guidelines to facilitate the use and admissibility of evidence in national criminal courts of information collected, handled, preserved and shared by the military to prosecute terrorist offence. ICC.
https://www.un.org/securitycouncil/ctc/sites/www.un.org.securitycouncil.ctc/files/files/documents/2021/Jan/cted_military_evidence_guidelines.pdf
63. 2023 Ponemon Healthcare Cybersecurity Report.
<https://www.proofpoint.com/au/resources/threat-reports/ponemon-healthcare-cybersecurity-report>
64. Laskowski M. (2025). Perspektywy rozwoju systemu szkolenia sił zbrojnych RP development prospects of the polish armed forces training system. WIEDZA OBRONNA, Vol. 290 No. 1 DOI: <https://doi.org/10.34752/2025-1-5>
65. 2022 Annual report army reserve installation management directorate (pp. 5–12). https://www.usar.army.mil/Portals/98/2022%20SRD%20Annual%20Report_Web.pdf
66. Carmichael, L. (2025). Lessons from small and highly-digitalised Estonia: Decision-making in the aftermath of cybersecurity crises. Internet Policy Review, 14(3). <https://doi.org/10.14763/2025.3.2028>.
67. Халимон С., Пузирьов М. (2023). Службово-бойова діяльність Державної прикордонної служби України: запрошення до дискусії. Migration & Law. Vol. 3 (issues 5–6).

- dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/4195/1/5.Халимон%20С.І.%20Пузи
рьов%20М.С..pdf
68. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо оборонних
закупівель у державах-членах НАТО.
<https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32953.pdf>
69. Bayley, D. H. (2001). *Democratizing the police abroad: What to do and how to
do it*. U.S. Department of Justice. URL:
<https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/188742.pdf>
70. Committee of Ministers of the Council of Europe. (2012). *Recommendation
CM/Rec(2012)11 on the role of public prosecutors outside the criminal justice
system*. Council of Europe. URL: <https://search.coe.int/cm?i=09000016805c9d19>
71. Ukraine 2023 Human Rights Report. [https://www.state.gov/wp-
content/uploads/2024/03/528267-UKRAINE-2023-HUMAN-RIGHTS-
REPORT.pdf](https://www.state.gov/wp-content/uploads/2024/03/528267-UKRAINE-2023-HUMAN-RIGHTS-REPORT.pdf)
72. Про Національну поліцію. (2015). Закон України № 580-VIII від 2 липня 2015
р. Розділ XI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>
73. Деякі питання управління корупційними ризиками: вдалі практики з
виховання доброчесності у системі МВС : збірник тез доповідей учасників
круглого столу (21 листопада 2024 року) / упоряд. А. Годяк. Львів :
Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 188 с.
<https://surli.cc/zrqlkf>
74. Посібник для практиків з використання екстериторіальної та універсальної
юрисдикції для притягнення до відповідальності за міжнародні злочини,
вчинені в Україні. [https://globalrightscompliance.org/wp-
content/uploads/2025/06/20250613-Handbook_UJ_UKR-final.pdf](https://globalrightscompliance.org/wp-content/uploads/2025/06/20250613-Handbook_UJ_UKR-final.pdf)
75. Neyroud, P., & Beckley, A. (2001). *Policing, ethics and human rights*. Willan
Publishing. URL:
[https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781843924678/policing-
ethics-human-rights-peter-neyroud-jack-straw-alan-beckley](https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781843924678/policing-ethics-human-rights-peter-neyroud-jack-straw-alan-beckley)

76. *Code of ethics and conduct guidelines* (2015). EPGB.
<https://www.fin.ee/en/media/2195/download>
77. OECD/GRECO. (2023). *Istanbul Action Plan: Ukraine anti-corruption report* (pp. 34–41). OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/acn-istanbul-anti-corruption-action-plan.html>
78. European Parliament and Council of the European Union. (2019). *Directive 2019/1937 on the protection of persons who report breaches of Union law. Official Journal of the European Union, L305*, 17–56. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj/eng>
79. UN Human Rights Monitoring Mission in Ukraine. (2024). *Situation of human rights in Ukraine: 1 August 2023 – 31 January 2024* (pp. 12–19). OHCHR. <https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2024-12/PR41%20Ukraine%202024-12-31.pdf>
80. UN Secretary-General. (2013). *Human Rights Due Diligence Policy on UN Support to Non-UN Security Forces (HRDDP)*. UN.
<https://www.refworld.org/policy/opguidance/unsecgen/2013/99438>
81. Ukraine - Venice Commission of the Council of Europe. Council of Europe.
<https://www.coe.int/en/web/venice-commission/-/opinion-1154>
82. НАЗК. (2023). *Звіт про результати перевірки декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави у секторі безпеки, за 2023 рік*. НАЗК. <https://nazk.gov.ua/uk/2023-rik/>
83. Huberts, L., Lamboo, T., & Punch, M. (2003). Police integrity in the Netherlands and the United States. *Police Practice and Research*, 4(3), 217–232. URL: <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1898735/157763.pdf>
84. Skogan, W. G., & Frydl, K. (Eds.). (2004). *Fairness and effectiveness in policing: The evidence*. National Academies Press.
https://www.researchgate.net/profile/Howard-Giles-2/publication/249471754_Fairness_and_Effectiveness_in_Policing_The_Evidence/links/5f6f7871299bf1b53ef4a1b6/Fairness-and-Effectiveness-in-Policing-The-Evidence.pdf

85. Westmarland, L. (2003). Police cultures. In T. Newburn (Ed.), *Handbook of policing* (pp. 253–280). Willan.
<https://bristoluniversitypressdigital.com/downloadpdf/display/book/9781447337126/back-1.pdf>
86. Звіт про виконання плану проведення цільових заходів щодо запобігання та виявлення корупції в Державній прикордонній службі України у 2025 році.
<https://dpsu.gov.ua/uk/zvit-pro-vikonannya-planu-u-2025-roci>
87. Frontex. (2023). *Fundamental rights report 2023* (pp. 42–55). Frontex.
<https://www.frontex.europa.eu/media-centre/news/news-release/fundamental-rights-2023-annual-report-I9Eodz>
88. Mapa korupcji - CENTRALNE BIURO ANTYKORUPCYJNE. (2015).
https://cba.gov.pl/ftp/pdf/Mapa_Korupcji_2015_21.12.2016.pdf
89. UNHCR. (2019). *Handbook on procedures and criteria for determining refugee status* (pp. 55–70). UNHCR.
90. UNICEF Ukraine. (2023). *Protecting children at borders: Assessment of border guard practices in Ukraine* (pp. 12–18). UNICEF.
https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20240821_ACAPS_Ukraine_Analysis_hub_-_overview_of_child_protection_risks.pdf
91. NATO. (2017). *BI-SC Directive 40-1: Integrating UNSCR 1325 and gender perspectives into the NATO command structure*. NATO. URL:
<https://www.lse.ac.uk/women-peace-security/assets/documents/NAPS-Website/6.Policy/2017-NATO-Bi-SC-Directive-40-1-rev-2-Integrating-UNSCR-1325-and-Gender-Perspectives-in-the-NATO-Command-Structure-NATO-2017.pdf>
92. Липовська, Н. А., & Фаст, Д. Є. (2022). Культура служіння як імператив розвитку мілітаризованої публічної служби в Україні. *Державне управління і регіональний розвиток*, 18, 1101–1121. <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.06>
93. Lypovska, N., Fast, D., & Dmytrenko, O. (2025). Passionary culture of service as a driver for the development of public service in Ukraine. *Stredoevropsky vestnik*

pro veda a vyzkum, 1(12), 143–153. [https://doi.org/10.65237/2336-3630-2025-12\(1\)-11](https://doi.org/10.65237/2336-3630-2025-12(1)-11)

94. Фаст, Д. Є. (2023). Використання копінг-стратегій для подолання стресу, що сформувався у воєнний період. У *Психологічна організація внутрішнього світу людини: теорія та практика: матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару* (м. Дніпро, 4 жовтня 2023 р., с. 98–100). ДДУВС. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14720>
95. Фаст, Д. Є. (2023). Ідеологія розвитку публічної служби у США. У *Наукова весна-2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених* (м. Дніпро, 1–3 березня 2023 р., с. 339–341). НТУ «Дніпровська політехніка».
96. Фаст, Д. Є. (2025). Правоохоронна служба в США як елемент системи національної безпеки. У *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 21 березня 2025 р., Ч. I, с. 533–534). ДДУВС. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/16131>
97. Фаст, Д. Є. (2023). Запобігання посттравматичному стресовому розладу: досвід мілітарної служби США. У *Соціально-психологічні та правові аспекти протидії насиллю в освітніх закладах: матеріали IV Всеукр. форуму* (м. Дніпро, 24 березня 2023 р., с. 109–113). ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет».
98. Фаст, Д. Є. (2026). Підвищення мілітаризованості державної служби як чинник забезпечення національної безпеки. У *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 21 березня 2026 р., Ч. I, с. 533–534). ДДУВС. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/16131>
99. Фаст, Д. Є. (2024). Правоохоронна складова безпечного простору громад. У *Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна територіальна громада – 2024»: матеріали міжнар. конф.* (м. Дніпро, 16–18 жовтня 2024 р., с. 309–311). НТУ «Дніпровська політехніка».

100. Фаст, Д. Є. (2025). Збереження резильєнтності Збройних Сил України як складник національної безпеки. У І. І. Чудик, Д. І. Дзвінчук, & І. П. Лопушинський (Ред.), *Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р., с. 414–417). ІФНТУНГ.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання наукового завдання щодо обґрунтування концептуальних засад розвитку професійного інституту мілітаризованої публічної служби в умовах набуття Україною членства в Європейському Союзі та імплементації стандартів НАТО. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що у сучасному науковому дискурсі відсутній єдиний підхід до визначення сутності мілітаризованої публічної служби. Доведено, що мілітаризована служба є особливим інститутом публічного управління, який поєднує ознаки державної служби, військової служби та правоохоронної діяльності, виконує функції забезпечення національної безпеки, правопорядку та державного суверенітету. Уточнено зміст понять «мілітаризована публічна служба», «професійний інститут мілітаризованої служби», «професіоналізація мілітаризованої служби».

2. Обґрунтовано, що розвиток мілітаризованої служби в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави потребує переходу від фрагментарної моделі функціонування до цілісної системи професійного управління людськими ресурсами, заснованої на принципах інституційної стійкості, професіоналізму, доброчесності та демократичного цивільного контролю. Визначено особливості функціонування державної служби в секторі безпеки і оборони України у воєнний та мирний час. Доведено, що в умовах воєнного стану відбувається посилення інтеграції військових, правоохоронних та управлінських функцій, що потребує оновлення організаційних підходів до проходження служби, кадрового забезпечення та професійної підготовки персоналу.

3. Проаналізовано процес інституціоналізації мілітаризованих структур у державах Європейського Союзу та встановлено, що європейські моделі характеризуються високим рівнем професіоналізації, розвиненими механізмами міжвідомчої координації, ефективною системою підготовки

персоналу та дотриманням принципів верховенства права й підзвітності суспільству. Узагальнення досвіду функціонування європейських жандармерійних та прикордонних структур дало змогу визначити перспективні напрями його адаптації в Україні, зокрема у сфері інтегрованого управління безпекою, професійного розвитку персоналу, міжвідомчої взаємодії, реагування на кризові ситуації та забезпечення публічної безпеки.

4. Обґрунтовано концептуальні засади реформування мілітаризованої публічної служби України, які базуються на поєднанні принципів європейського врядування, безпекової стійкості держави, професіоналізації служби та адаптації до стандартів НАТО. Визначено, що ключовими напрямками реформування є інституційна модернізація, удосконалення кадрової політики, цифровізація управлінських процесів та розвиток системи професійної освіти. Розроблено авторську метамодель реформування мілітаризованої служби, яка інтегрує концептуальний, індикаторний та організаційно-функціональний компоненти. Запропонована модель дозволяє забезпечити комплексне оцінювання ефективності реформ, визначати рівень інституційної спроможності мілітаризованих структур та прогнозувати напрями їх подальшого розвитку.

5. Удосконалено підходи до професійного розвитку службовців мілітаризованих формувань шляхом упровадження компетентнісних моделей управління персоналом, систем безперервної професійної освіти, механізмів міжвідомчої мобільності та розвитку управлінських компетентностей. Доведено необхідність формування умов для професійної інтеграції ветеранів та військовослужбовців у цивільну систему публічного управління.

6. Визначено напрями трансформації дисциплінарних та етичних засад мілітаризованої служби відповідно до європейських стандартів. Обґрунтовано необхідність посилення механізмів професійної доброчесності, прозорості управлінських процедур, гендерної рівності, дотримання прав людини та демократичного цивільного контролю над мілітаризованими формуваннями.

7. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення державного управління розвитком професійного інституту мілітаризованої публічної служби

в Україні. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності функціонування сектору безпеки і оборони, зміцненню інституційної спроможності держави, гармонізації національної системи служби зі стандартами Європейського Союзу та НАТО, а також формуванню сучасної моделі мілітаризованої публічної служби в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо оборонних закупівель у державах-членах НАТО.
<https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32953.pdf>
2. Бакуменко, В. Д., Бондар, І. С., Горник, В. Г., & Шпачук, В. В. (2016). *Особливості публічного управління та адміністрування*. КНУКіМ.
3. Баштанник, В. В. (2023). Служба і службові відносини в умовах інституціональних викликів: постановка проблеми наукового дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 4, 13. <https://www.academia.edu/download/102119038/308.pdf>
4. Баштанник, В. В., & Рагімов, Ф. (2019). Еволюція інститутів публічного управління в контексті загальноєвропейського політичного тренду. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3, 28–34. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dums_2019_3_5.pdf
5. Белогубова, О. О. (2023). Зовнішньополітичне співробітництво України та FRONTEX в контексті реалізації угоди про асоціацію та надання статусу кандидата. *Академічні візії*, (23). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/787>
6. Ботвінов, Р. Г. (2017). *Публічна служба особливого призначення в Україні*. ДРІДУ НАДУ.
7. Бріт, О. *Центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом*. <http://www.apdp.in.ua/v26/38.pdf>
8. Василевська, Т. Е. (2010). *Особистісні виміри професійної етики державного службовця* (Автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.). Національна академія державного управління при Президентові України.
9. Вебер, М. (1998). Покликання до політики. У М. Вебер, *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика* (О. Погорілий, пер.; с. 173–191). Основи.

10. Веблен, Т. (1984). *Теорія праздного класу*. Гуманітарний Центр.
11. *Воєнна доктрина України* : Указ Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>
12. Газарян, С. В., & Носик, О. А. (2017). Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу відповідно до принципу меритократії. *Державне будівництво*, 1. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/3/02.pdf>
13. Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2017). Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління*, 4(2), 191–198.
14. Горбулін, В. (2020). *Як перемогти Росію у війні майбутнього*. Брайт Букс.
15. Данилюк, І. (2023). Шість місяців війни: дослідження першої хвилі стресу, тривоги та депресії серед населення України. *Frontiers in Psychiatry*, 14. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2023.1190465/full>
16. Денисюк, Д. С. (2016). Функції Національної поліції України: поняття і класифікація. http://lsej.org.ua/4_2016
17. *Держава забезпечує соціальний захист громадян України, які перебувають на службі у Збройних Силах України та в інших військових формуваннях, а також членів їхніх сімей*. zib.com.ua
18. Державна прикордонна служба України. (n.d.). *Інтегроване управління державним кордоном*. <https://dpsu.gov.ua/uk/integrated-border-management>
19. Деякі питання управління корупційними ризиками: вдалі практики з виховання доброчесності у системі МВС : збірник тез доповідей учасників круглого столу (21 листопада 2024 року) / упоряд. А. Годяк. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 188 с. <https://surli.cc/zrqlkf>
20. Дивак, М. М. (2012). *Управління якістю кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України*. Золота миля.
21. Для чого потрібна Україні Національна гвардія? <http://www.milnavigator.com>

- 22.Довбенко, М. (2002). Саймон (Simon) Герберт Александер. У С. В. Мочерний (Ред.), *Економічна енциклопедія* (Т. 3, с. 321–322). Академія.
- 23.Жиро, Т. (2006). *Політологія*. Гуманітарний Центр.
- 24.Загуменна, Ю. О. (2009). Особливості реалізації правоохоронної функції держави органами внутрішніх справ України. *Європейські перспективи*, 4, 187–194.
- 25.Загуменна, Ю. О. (2010). Правоохоронні органи: поняття, ознаки, функції, особливості діяльності. *Право і безпека*, 3(35), 145–150.
- 26.Захаров, Є. *Служба безпеки України та права людини*. <https://helsinki.org.ua>
27. Звіт про виконання плану проведення цільових заходів щодо запобігання та виявлення корупції в Державній прикордонній службі України у 2025 році. <https://dpsu.gov.ua/uk/zvit-pro-vikonannya-planu-u-2025-roci>
- 28.Ісаєнко, І. А. (2015). Європейська якість як основа підвищення ефективності державної служби. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/5/05.pdf>
- 29.Карпа, М. (2011). Принципи здійснення публічної служби. *Демократичне врядування*, 6. http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/fail/+Karpa.pdf
- 30.Карпа, М. І., & Дудник, А. І. (2009). Публічна служба: основні тенденції розвитку. *Науковий вісник*, 3. http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Karpa.pdf
- 31.Качинський, А. Б. (2013). *Індикатори національної безпеки: визначення та застосування їх граничних значень*. НІСД.
- 32.Квеліашвілі, І. М. (2010). *Роль митної служби як суб'єкта національної безпеки України* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
- 33.Ковальов В.Г., Тоцька Т.С., Критенко О.О. (2022). Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 1 (32). С 46-52. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.9>
- 34.Ковбасюк, Ю. В. (Ред.). (2011). *Енциклопедія державного управління* (Т. 6: Державна служба). НАДУ.

35. Ковбасюк, Ю. В., Оболенський, О. Ю., Серьогін, С. М. та ін. (2013). *Державна служба* (Т. 2). НАДУ.
36. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 р. № 2747-IV. (2005). *Відомості Верховної Ради України*, 35–36, ст. 446.
37. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (1996). Україна.
38. Криштанович, М. Ф. (2014). Формування сучасної моделі управління персоналом ОВС України. У *Молода наука України. Перспективи та пріоритети розвитку* (с. 84–86). Запоріжжя.
39. Криштанович, М. Ф. (2015). *Трансформація державного управління органами внутрішніх справ України в контексті національної безпеки*. ЛРІДУ НАДУ.
40. Криштанович, М. Ф. (2015). Участь громадськості в процесі сучасного реформування органів правопорядку. *Демократичне врядування*, 15. <http://www.lvivacademy.com/visnik15>
41. Кріцак, І. В. (2009). Правоохоронна функція держави та її вплив на формування функції надання послуг населенню органами внутрішніх справ України. *Форум права*, 3, 365–372. <http://www.nbuv.gov.ua>
42. Куйбіда, В. С., & Хорошенюк, О. В. (2016). *Організація публічної служби України*. Зволейко Д. Г.
43. Кулик, Г. В. (2007). *Ризик-менеджмент в службовій діяльності посадових осіб митних органів України* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
44. Куліш, А. М. (2007). *Організаційно-правові засади функціонування правоохоронної системи України* (Ч. 1).
45. Курасова, Є. Є. (2013). *Формування престижу державної служби (на прикладі митної служби України)* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
46. Лабораторія цифрової безпеки. (2023). *Річний звіт*. https://dslua.org/wp-content/uploads/2024/04/Richnyy-zvit_upd.pdf

- 47.Лахижа, М., Качан, Я., & Трегубенко, Г. (2025). Інституціоналізація та деінституціоналізація публічної служби в Україні: теорія та історія. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-18-02-09>
- 48.Лахижа М.І., Кульчій І.О. (2025). Вузлові напрями публічного управління та адміністрування у сфері національної безпеки України: питання класифікації. *Економіка і регіон*. doi: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3781](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3781)
- 49.Липовська, Н. А. (2003). Евристичні можливості застосування системного підходу до аналізу Державної митної служби України як спеціального соціального інституту державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*, 3, 194–208.
50. Липовська, Н. А., & Фаст, Д. Є. (2022). Культура служіння як імператив розвитку мілітаризованої публічної служби в Україні. *Державне управління і регіональний розвиток*, 18, 1101–1121. <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.06>
- 51.Липський, І. А. (2004). *Соціальна педагогіка. Методологічний аналіз*. Педагогіка.
52. Лошицький М. (2026). *Правове регулювання проходження військової служби в Україні*. Право і оборона. Т.1 (1). <https://lad.nuou.org.ua/article/view/353116>
- 53.Маланчій, М. О. (2015). Державна прикордонна служба України: нові вектори розвитку. У Л. Л. Прокопенко (Ред.), *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* (с. 72–74). ДРІДУ НАДУ. <http://dridu.dp.ua>
- 54.Марценюк, О. О. (2011). *Розвиток соціально-психологічної компетентності працівників Державної митної служби України* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
- 55.МВС України. (n.d.). *Мережа навчальних закладів системи МВС*. <https://mvs.gov.ua/ua/pages/navchannya.htm>
- 56.Мілл, Дж. С. (2001). *Про свободу: Есе*. Основи.
- 57.Міллер, І. (2026, 22 квітня). *Теракт у Києві: що відомо про підозрювану у службовій недбалості поліцейську Дудіну*. Главком.

<https://glavcom.ua/kyiv/news/terakt-u-kijevi-shcho-vidomo-pro-politsejsku-annu-dudinu-1115256.html>

58. Морозова, Є. Г. *Адміністративні реформи кінця XX ст: чому нас вчить зарубіжний досвід.* [http://www.LocalSettings\Temp\Rar\\$EX06.008\Rambler.htm](http://www.LocalSettings\Temp\Rar$EX06.008\Rambler.htm)
59. НАЗК. (2023). *Звіт про результати перевірки декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави у секторі безпеки, за 2023 рік.* НАЗК. <https://nazk.gov.ua/uk/2023-rik/>
60. Національна академія ДПСУ ім. Богдана Хмельницького. (n.d.). *Офіційний сайт.* <https://nadpsu.edu.ua>
61. Національна безпека України : навчальний посібник; С. М. Дерев'яно, Ю. В. Кобець, Т. Б. Мадрига та ін. ; за заг. ред. В. В. Марчука. Львів Торунь : Liha-Pres, 2025. 372 с.
62. Національний інститут стратегічних досліджень. (2022, 1 липня). *Результати Мадридського саміту НАТО 29–30 червня 2022 р.* <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/rezultaty-madrydskoho-samitu-nato-29-30-cherhvnya>
63. Нечипоренко, С. І. (2010). Проходження служби в органах прокуратури як різновид публічної служби. *Актуальні проблеми держави і права*, 56, 18–23. <http://nbuv.gov.ua>
64. Осипов Д.М. Етос військової служби як складова інституціональної конфігурації: досвід країн НАТО. «Наукові інновації та передові технології» № 3(55) 2026. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-220-231](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-220-231)
65. Осипов Д.М. Міжнародний досвід розвитку військової служби як інституту публічної служби. *Суспільство та національні інтереси*. 4 (24). [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-5\(25\)-1934-1947](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-5(25)-1934-1947)
66. Осипов Д.М. Публічне управління в сфері професійного розвитку військовослужбовців. *Наукові перспективи*. 4.
67. *Основні функції та принципи Державної прикордонної служби України.* <http://dpsu.gov.ua/ua>
68. Парсонс, Т. (1998). *Система сучасних суспільств*. Науковий світ.

- 69.Пахомова, Т. І. (2007). *Механізми функціонування системи державної служби в період суспільних реформ* (Автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.). Національна академія державного управління при Президентові України.
- 70.Петренко, О. С. (2008). *Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
- 71.Петришин, О. (2001). Державна служба в Україні: особливості загальної теорії. *Вісник Академії правових наук України*, 2(25), 34–41.
- 72.Письменний, І. В. (2005). *Концептуальні засади реформування митної служби* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.
- 73.Письменний, І. В. (2012). *Синергетичний потенціал публічного управління в умовах суспільних трансформацій*. ДРІДУ НАДУ.
- 74.Письменний, І., & Липовська, Н. (2015). Види державної служби: теоретична полеміка. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 4(27), 200–209.
- 75.Поляков, Л. *До питання ефективності й системності демократичного цивільного контролю над військовими в Україні*. <http://cacds.org.ua/ru/comments/1111>
- 76.Поняття та правова природа публічної служби і публічного службовця. *Юридична бібліотека*, 1. <http://mego.info/page=3>
- 77.Попова, О. В. (2011). Поняття та ознаки публічної служби в Україні. *Форум права*, 4, 583–587. http://nbuv.gov.ua/JRN/FP_index
- 78.Посібник для практиків з використання екстериторіальної та універсальної юрисдикції для притягнення до відповідальності за міжнародні злочини, вчинені в Україні. https://globalrightscompliance.org/wp-content/uploads/2025/06/20250613-Handbook_UJ_UKR-final.pdf
- 79.Про військовий обов'язок і військову службу: Закон України від 25 березня 1992 р. № 2232-ХІІ (ред. від 20 квітня 2017 р.). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2232-12>
- 80.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування Служби безпеки України. (2023). Закон України № 3284-IX від 18 вересня 2023 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3284-20>

81. *Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави*: Закон України від 19 червня 2003 р. № 975-IV. <http://zakon3.rada.gov.ua>
82. *Про Державне бюро розслідувань*: Закон України від 12 листопада 2015 р. № 794-VIII. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/794-19>
83. *Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів*: Закон України від 23 грудня 1993 р. № 3781-XII. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3781-12>
84. *Про Державну кримінально-виконавчу службу України* : Закон України від 23 черв. 2005 р. № 2713-IV. (2005). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15>
85. *Про Державну прикордонну службу України* : Закон України від 03 квітня 2003 р. № 662-IV. (2003). *Відомості Верховної Ради України*, 27, ст. 208.
86. *Про державну службу* : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
87. *Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України* : Закон України від 22 лютого 2006 р. № 3460-IV. (2006). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-15>
88. *Про запобігання корупції* : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
89. *Про затвердження Інструкції про порядок відбору, вивчення та прийому кандидатів на навчання до вищих військових навчальних закладів (військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти) Служби безпеки України, які здійснюють підготовку фахівців для потреб Служби безпеки України за державним замовленням*. (2019). Наказ Служби безпеки України № 1800 від 22 листопада 2019 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1269-19#n6>
90. *Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій* : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. № 1052. (2015). <https://www.kmu.gov.ua>

91. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF>
92. Про затвердження Положення про Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру Генеральної прокуратури України : Наказ Генеральної прокуратури України від 12 квітня 2016 р. № 149. (2016). http://www.cct.com.ua/2016/12.04.2016_149.htm
93. Про Збройні Сили України : Закон України від 06 грудня 1991 р. № 1934-XII. (1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12>
94. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1698-VII. (2014). *Відомості Верховної Ради України*, 47, ст. 2051.
95. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
96. Про Національну гвардію України : Закон України від 13 березня 2014 р. № 876-VII. (2014). *Відомості Верховної Ради України*, 17, ст. 594.
97. Про Національну поліцію : Закон України від 02 липня 2015 р. № 580-VIII. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>
98. Про оборону України : Закон України від 06 грудня 1991 р. № 1932-XII. (1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>
99. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20>
100. Про охорону державного кордону України. (1991). Закон України № 1777-XII від 4 листопада 1991 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12>
101. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>
102. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. (2014). *Відомості Верховної Ради України*, 40, ст. 2021.

103. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 р. «Про Стратегію кібербезпеки України». (2021). Указ Президента України № 447/2021 від 26 серпня 2021 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021>
104. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» : Указ Президента України від 06 червня 2016 р. № 240/2016. (2016). <https://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137>
105. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». (2021). Указ Президента України № 121/2021 від 25 березня 2021 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>
106. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки». (2022). Указ Президента України № 56/2022 від 16 лютого 2022 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>
107. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України» : Указ Президента України від 14 березня 2016 р. № 92/2016. (2016). <https://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>
108. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26 травня 2015 р. № 287/2015. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>
109. Про розвідку : Закон України від 17 вересня 2020 р. № 912-IX. (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20>
110. Про Службу безпеки України : Закон України від 25 березня 1992 р. № 2229-XII. (1992). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12>

111. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20 грудня 1991 р. № 2011-XII. (1991).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12>
112. Про утворення Державного бюро розслідувань : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 лютого 2016 р. № 127. (2016).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127-2016-%D0%BF>
113. Про цивільну службу : Закон держави Польща в редакції від 18 грудня 1998 р. (1998). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
114. Програма інтеграції України до Європейського Союзу. (2000).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00>
115. Прудиус, Л. (2016). Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. *Аспекти публічного управління*, 6–7, 66–76.
116. Рахункова палата України. (2024). *Прикордонне співробітництво з країнами ЄС: затверджено звіт про роботу в 2024 році груп аудиторів за програмами ІІПС ЄІС та Interreg NEXT*.
<https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2337>
117. РБК-Україна. (2026, 19 квітня). *Поліцейські втекли під час стрілянини у Києві: Клименко доручив провести розслідування*.
<https://www.rbc.ua/ukr/news/terakt-kiyevi-18-kvitnya-politseyski-vtekli-1745070000.html>
118. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 2019/1896 від 13 листопада 2019 р. про Європейську прикордонну і берегову охорону. (2019).
https://zakon.rada.gov.ua/go/984_016-19
119. Резнікова, О. О. та ін. (2015). *Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України*. НІСД.
120. Реформування системи підготовки кадрів Служби безпеки України в контексті євроінтеграції. Пилипчук В. Г.: наук.-метод. посіб. / В. Г. Пилипчук, О. Ф. Белов, С. С. Кудінов. К.: Нац. акад. СБУ, 2017. 260 с.

121. Рунова, Н. О. (2012). Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*, 3, 269–273.
122. Савенко, І. М. (2015). Напрями державного регулювання прикордонної служби. *Ефективність державного управління*, 43, 193–200. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_26
123. Сектор безпеки і оборони України на захисті національних інтересів: актуальні проблеми та завдання в умовах воєнного стану : тези Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький, 24 листопада 2022 року). Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2023. 1648 с. https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/conf_24_11_2022.pdf
124. Серьогін, С. М. (2003). *Державний службовець у відносинах між владою і суспільством*. ДРІДУ НАДУ.
125. Серьогін, С. М. (Ред.). (2012). *Державна служба*. ТОВ «СІК ГРУП Україна».
126. Серьогін, С. М., Бородін, Є. І., Липовська, Н. А., та ін. (2015). *Гуманізація публічної служби в Україні: науково-практичні засади* (С. М. Серьогін, Ред.). ДРІДУ НАДУ.
127. Серьогін, С. М., Бородін, Є. І., Липовська, Н. А., та ін. (2017). *Публічна служба: системна парадигма* (С. М. Серьогін, Ред.). ДРІДУ НАДУ.
128. Сидоренко, Н. С. (2009). Культура державного управління як вид культури (субкультура): структурний аналіз. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 4, 62–67.
129. Ситник Г.П., Клименко Н.Г. Цивільно-військові відносини: навчальний посібник. Київ, Академпрес, 2024. – 190 с. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/88cf616f-b642-46fb-ad4a-03128d964310.pdf>
130. Ситник, Г. (2004). *Державне управління національною безпекою України*. НАДУ.
131. Січинський, А. С. (2008). *Управлінська діяльність керівного складу спеціалізованого виду державної служби: організаційно-психологічні засади*

- (за матеріалами Державної прикордонної служби України) (Автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.).
132. Сіцинський, А. С., & Лисак, П. П. (2015). Концептуальні засади розробки Національної стратегії безпеки українсько-російського державного кордону. *Інвестиції: практика та досвід*, 2, 103–107.
 133. Сіцинський, А. С., & Литвин, О. В. (2009). Особливості та класифікація функцій державної служби в сучасних умовах. *Університетські наукові записки*, 3, 286–290.
 134. Столиця. (2026, 20 квітня). *Поліція втекла. Підозри після теракта в Києві*. <https://www.stolica.news/politsiia-vtekla-pidozry-pislia-terakta-v-kyievi.html>
 135. Сушинський, О. І. (2010). *Правоохоронні органи України: проблемні аспекти статусу*. Львівський державний інститут новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола.
 136. Сушинський, О. І., Худоба, О. В., Заяць, Д. Д. та ін. (2013). *Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики*. НАДУ.
 137. Тейлор, Ф. *Принципи наукового менеджменту*. <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/>
 138. Тимків, В. (2012). Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні. *Публічне управління: теорія і практика*, 1. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book>
 139. Тимощук, В. П., & Школик, А. М. (Ред.). (2007). *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України*. Конус-Ю.
 140. Фаст, Д. Є. (2023). Використання копінг-стратегій для подолання стресу, що сформувався у воєнний період. У *Психологічна організація внутрішнього світу людини: теорія та практика: матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару* (м. Дніпро, 4 жовтня 2023 р., с. 98–100). ДДУВС. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14720>
 141. Фаст, Д. Є. (2023). Запобігання посттравматичному стресовому розладу: досвід мілітарної служби США. У *Соціально-психологічні та правові*

- аспекти протидії насиллю в освітніх закладах: матеріали IV Всеукр. форуму* (м. Дніпро, 24 березня 2023 р., с. 109–113). ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет».
142. Фаст, Д. Є. (2023). Ідеологія розвитку публічної служби у США. У *Наукова весна-2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених* (м. Дніпро, 1–3 березня 2023 р., с. 339–341). НТУ «Дніпровська політехніка».
143. Фаст, Д. Є. (2024). Правоохоронна складова безпечного простору громад. У *Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна територіальна громада – 2024»: матеріали міжнар. конф.* (м. Дніпро, 16–18 жовтня 2024 р., с. 309–311). НТУ «Дніпровська політехніка».
144. Фаст, Д. Є. (2024). Розвиток професійного інституту мілітаризованої публічної служби як чинник забезпечення національної безпеки. У *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти* (Ч. II, с. 498–500). ДДУВС. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14082>
145. Фаст, Д. Є. (2025). Збереження резильєнтності Збройних Сил України як складник національної безпеки. У І. І. Чудик, Д. І. Дзвінчук, & І. П. Лопушинський (Ред.), *Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р., с. 414–417). ІФНТУНГ.
146. Фаст, Д. Є. (2025). Правоохоронна служба в США як елемент системи національної безпеки. У *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 21 березня 2025 р., Ч. I, с. 533–534). ДДУВС. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/16131>
147. Фаст, Д. Є. (2026). Зарубіжний досвід розвитку мілітаризованої публічної служби. *Наукові інновації та передові технології. Державне управління, економіка, право, педагогіка, психологія*, 5(57), 58–64. <https://doi.org/10.15421/>

148. Фаст, Д. Є. (2026). Інституціональні характеристики мілітаризованої публічної служби. *Успіхи і досягнення у науці*, 4(26), 46–55. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-46-55](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-46-55)
149. Фаст, Д. Є. (2026). Підвищення мілітаризованості державної служби як чинник забезпечення національної безпеки. У *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 21 березня 2026 р., Ч. I, с. 533–534). ДДУВС. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/16131>
150. Фаст, Д. Є. (2026). Розвиток мілітаризованої публічної служби в Україні як об'єкт наукових досліджень. *Суспільство та національні інтереси*, 4(24), 25–33.
151. Фаст, Д., & Степанченко, О. (2025). Діяльність правоохоронної служби в Європейському Союзі. У С. О. Шевченко (Ред.), *Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу* (с. 37–46). Дніпровський державний університет внутрішніх справ. <https://surl.li/uclwpy>
152. Халимон С., Пузирьов М. (2023). Службово-бойова діяльність Державної прикордонної служби України: запрошення до дискусії. *Migration & Law*. Vol. 3 (issues 5–6). dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/4195/1/5.Халимон%20С.І.%20Пузирьов%20М.С..pdf
153. Хорошенюк, О. В. (2014). Уточнення переліку та груп суб'єктів публічної служби. *Теорія та практика державного управління*, 3, 230–238. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2014_3_32
154. Хорошенюк, О. В. (2015). *Організація публічної служби в Україні: теоретико-правовий аспект* (Дис. канд. наук з держ. упр.). ЛРІДУ НАДУ.
155. Ченцов, В. В. (2012). *Механізми державного управління митною справою*. АМСУ.
156. Чикаренко, О. О. (2011). *Управління розвитком Державної податкової служби України: програмно-цільовий підхід* (Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.). ДРІДУ НАДУ.

157. Чумак, В.В. (2026). Адміністративно-правове забезпечення діяльності Національної гвардії України в умовах воєнного стану: сучасний стан і перспективи розвитку. *Наше право*. 600-606. 10.71404/NP.2026.1.83..
158. Янюк, Н. Е. (2010). Актуальні проблеми формування публічної служби в Україні. *Вісник Львівського університету*, 51, 162–167.
159. *108 років тому президент Вільсон теж мав план*. (2026, 9 січня). *Універсум*. <https://universum.lviv.ua/news/our-news/09.01.2026/bor-prez-vils.html>
160. 2022 Annual report army reserve installation management directorate (pp. 5–12). <https://www.usar.army.mil/Portals/98/2022%20SRD%20Annual20ReportWeb.pdf>
161. 2023 Ponemon Healthcare Cybersecurity Report. <https://www.proofpoint.com/au/resources/threat-reports/ponemon-healthcare-cybersecurity-report>
162. AIN.UA. (2025, October 16). *ЄС представив нові оборонні ініціативи для захисту від дронів*. <https://ain.ua/2025/10/16/eu-defence-projects/>
163. Alber, A., Boisgrollier, N. de, Kourkoumelis, D., Micallief, R., & Stadler, F. (2006). Does Europe have something to offer the world? *The Fletcher Forum of World Affairs*, 30(2).
164. Allied Command Transformation. (2006, April). *Future world scenarios: Supporting paper to the longterm requirements study*. <https://www.journals.lka.lt/journal/lasr/article/280/file/pdf>
165. Armitage, D. T., & Moisan, A. M. (2005). *Constabulary forces and post-conflict transition: The Euro-Atlantic dimension* (Strategic Forum No. 218). National Defense University.
166. Assembly of the Western European Union. (2006, June 21). *The role of the European Gendarmerie Force* (Report A/1928). <https://eurogendfor.org/wp-content/uploads/2025/11/EUROGENDFOR-Book-2020.pdf>
167. Baumann, Rainer & Hellmann, Gunther. (2001). Germany and the use of military force: ‘total war’, the ‘culture of restraint’ and the quest for normality. *German Politics*. 10. 61-82. 10.1080/09644000412331307394.

168. Bayley, D. H. (2001). *Democratizing the police abroad: What to do and how to do it*. U.S. Department of Justice. URL: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/188742.pdf>
169. Bigo, D. (2000). When two become one: Internal and external securitisations in Europe. In M. Kelstrup & M. C. Williams (Eds.), *International relations theory and the politics of European integration: Power, security and community*. Routledge.
170. Bigo, Didier & Guild, Elspeth & Mitsilegas, Valsamis & Gaudêncio, Ana & Lopes, Dulce & Caeiro, Pedro. (2025). European Security, Borders, Crime and EU Law. 10.47907/EuropeanSecurityBordersCrimeandEULaw/Livro.
171. Binnendijk, H., & Johnson, S. E. (Eds.). (2004). *Transforming for stabilization and reconstruction operations*. National Defense University.
172. Born, H., & Leigh, I. (2005). *Making intelligence accountable: Legal standards and best practice for oversight of intelligence agencies*. Publishing House of the Norwegian Parliament.
173. Brooks SK, Greenberg N. Mental health and wellbeing of border security personnel: scoping review. *Occup Med (Lond)*. 2022 Dec 31;72(9):636-640. doi: 10.1093/occmed/kqac108. PMID: 36315001; PMCID: PMC9805299.
174. Carmichael, L. (2025). Lessons from small and highly-digitalised Estonia: Decision-making in the aftermath of cybersecurity crises. *Internet Policy Review*, 14(3). <https://doi.org/10.14763/2025.3.2028>.
175. CEPOL. (2021). *European Police Training Scheme*. <https://www.cepola.europa.eu/taxonomy-border-management>
176. CEPOL. (2026). Звіт про оцінку стратегічних потреб ЄС у навчанні за 2026–2029 роки. <https://www.cepola.europa.eu/eustna-report>
177. *Civil service competency framework*. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework>
178. Civilian crisis management: the EU way (2006). https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/cp090_0.pdf

179. *Code of ethics and conduct guidelines* (2015). EPGB.
<https://www.fin.ee/en/media/2195/download>
180. Committee of Ministers of the Council of Europe. (2012). *Recommendation CM/Rec(2012)11 on the role of public prosecutors outside the criminal justice system*. Council of Europe. URL: <https://search.coe.int/cm?i=09000016805c9d19>
181. Council of the EU Secretariat. (2007, May). *European security and defence policy: The civilian aspects of crisis management*. EU Council.
182. Das, D. K. (Ed.). (2006). *World police encyclopedia*. Routledge.
183. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. (2022). *Intelligence governance and oversight: A practitioner's commentary*. DCAF. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_11_IntelligenceOversight_Nov2022.pdf
184. DCDC. (2006, December). *The DCDC global strategic trends programme 2007–2036*. United Kingdom Ministry of Defence.
185. *De Europese Gendarmerie Force (EGF), de intentieverklaring nader toegelicht vanuit de Nederlandse bijdrage aan de EGF*.
<https://militairespectator.nl/sites/default/files/teksten/bestanden/MS%2012-2008%20Hovens%20European%20Gendarmerie%20Force.pdf>
186. Dobbin, J., et al. (2005). *The UN's role in nation-building: From the Congo to Iraq*. RAND.
187. Easton, M. (2001). *De demilitarisering van de Rijkswacht*. VUBPress.
188. Emsley, C. (1999). *Gendarmes and the state in nineteenth-century Europe*. Oxford University Press.
189. EU Delegation to Ukraine. (2022). *EU4IBM Project: Integrated border management in Ukraine*. <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine>
190. EU Integration Resource Centre. (2024). *Інтегроване управління кордонами (ІУК) України у контексті приєднання до ЄС*. <https://europewb.org.ua>
191. EUAM Ukraine – Highlights and Achievements in 2023. <https://www.euam-ukraine.eu/news/euam-ukraine-highlights-and-achievements-in-2023/>

192. European Commission. (2023). *EU support to Ukraine in the area of police reform*. <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine>
193. European Commission. (2024). Commission staff working document Ukraine 2024 Report: Chapter 24 – Justice, freedom and security. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en
194. European Integrated Border Management: A Practical Guide to Effective Strategic Planning. Publications Office of the European Union, 2025, <https://data.europa.eu/doi/10.2819/5179173>
195. European Parliament and Council of the European Union. (2016). *Directive (EU) 2016/680 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data by competent authorities*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/680/oj/eng>
196. European Parliament and Council of the European Union. (2019). *Directive 2019/1937 on the protection of persons who report breaches of Union law*. *Official Journal of the European Union*, L305, 17–56. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj/eng>
197. European Parliament and Council of the European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2555 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2)*. *Official Journal of the European Union*, L333, 80–152. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng>
198. Europol. (n.d.). *Secure Information Exchange Network Application (SIENA)*. <https://www.europol.europa.eu/operations-services-and-innovation/services-support/information-exchange/secure-information-exchange-network-application-siena>
199. Field, K. C., & Perito, R. M. (2002–2003). Creating a force for peace operations: Ensuring stability with justice. *Parameters*, Winter, 77–87.
200. Fink, C. C. (1996). *Strategic newspaper management* (pp. 79–80). Allyn & Bacon.
201. Flexner, P. (1915). Is social work a profession? *School and Society*, 1, 901–911.

202. Fluri, P., & Born, H. (2003). *Parliamentary oversight of the security sector: Principles, mechanisms and practices*. DCAF/IPU. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/ipu_hb_english_corrected.pdf
203. Forbes Ukraine. (2025, October 21). *Від аналога «Залізного купола» до гіперзвукових дронів*. <https://forbes.ua>
204. Frontex. (2021). *Common core curriculum for border guard basic training in the European Union*. Frontex. <https://www.statewatch.org/media/documents/news/2012/mar/frontex-ccc-training.pdf>
205. Frontex. (2023). *FADO – False and Authentic Documents Online*. <https://www.statewatch.org/media/documents/news/2012/mar/frontex-ccc-training.pdf>
206. Frontex. (2023). *Fundamental rights report 2023* (pp. 42–55). Frontex. <https://www.frontex.europa.eu/media-centre/news/news-release/fundamental-rights-2023-annual-report-I9Eodz>
207. Frontex. (n.d.). *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Frontex>
208. Gilder A., Linsdell D. (2026). An Evidence-Based Framework for NATO's Human Security Approach. *Scandinavian Journal of Military Studies*. [Volume: 9 Issue: 1. https://doi.org/10.31374/sjms.465](https://doi.org/10.31374/sjms.465)
209. Glenn, J. C., & Gordon, T. J. (2007). *2007 state of the future*. World Federation of UN Associations. <https://lifeboat.com/pdfs/2007.state.of.the.future.pdf>
210. Górka-Winter, B. (2007, October). *EU operational engagement: Struggling for efficiency*. Friedrich Ebert Stiftung.
211. Grammis, Konstantinos & Vaxevanidis, Nikolaos. (2016). Institutional Accreditation According to NATO BI-SC Education and Individual Training Directive 075-007 (2015).
212. Guisnel, J. (1999, October 29). Kosovo, la rivalité gendarmerie-armée de terre. *Le Point*.

213. Hadley Stark, J. (2006). La force de gendarmerie européenne. *Revue du Marché commun et de l'Union européenne*, https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/163705/la-force-de-gendarmerie-europeenne-jasna-hadley-stark-n-499-2006-juin?_lg=fr-FR.
214. Haydt von Claudia (2008). Paramilitärische EU-Außenpolitik. <https://wissenschaft-und-frieden.de/artikel/paramilitaerische-eu-aussenpolitik/>
215. Hovens, J. L. (2008). De European Gendarmerie Force: antwoord op de public security gap? *Militaire Spectator*, 664–677.
216. Huberts, L., Lamboo, T., & Punch, M. (2003). Police integrity in the Netherlands and the United States. *Police Practice and Research*, 4(3), 217–232. URL: <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1898735/157763.pdf>
217. IISS. (2008). *The military balance 2008*. Routledge.
218. International Criminal Court. (2022). Guidelinestofacilitatetheuseand admissibilityasevidenceinnational criminalcourtsofinformation collected,handled,preservedand sharedbythemilitarytoprosecute terroristoffence. ICC.
https://www.un.org/securitycouncil/ctc/sites/www.un.org.securitycouncil.ctc/files/files/documents/2021/Jan/cted_military_evidence_guidelines.pdf
219. International Order in Theory and Practice (2021). Kyle M. Lascurettes, International Affairs, Lewis & Clark College and Michael Poznansky, Strategic and Operational Research Department, U.S. Naval War College. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.673>.
220. Kanellopoulos, Anastasios-Nikolaos. (2023). Security Risk Analysis as a Strategic Counterterrorism Tool for National Security: The Case of Frontex Common Integrated Risk Analysis Model (CIRAM). HAPSc Policy Briefs Series. 4. 35-44. 10.12681/hapscpbs.36659.
221. Kennedy, P., Messner, D., & Nuscheler, F. (Eds.). (2002). *Global trends & global governance*. Pluto Press.
222. Korteweg, R., & Ehrhardt, D. (2005, November). *Terrorist black holes: A study into terrorist sanctuaries and governmental weakness*. Clingendael Centre for Strategic Studies.

223. Kyiv Post. (2026, February 10). *Нові правила перетину кордонів ЄС у 2026 році: як працює EES*. <https://www.kyivpost.com/uk/post/44014>
224. La gendarmerie, les gendarmes et la guerre. https://horizon14-18.eu/wa_files/la_20gd.pdf
225. La nueva Fuerza de Gendarmería Europea (2005). <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/la-nueva-fuerza-de-gendarmeria-europea/>
226. Lalinde, E. E. (2005). *The new European Gendarmerie* (ARI No. 48). Real Instituto Elcano.
227. Laskowski M. (2025). Perspektywy rozwoju systemu szkolenia sił zbrojnych rp development prospects of the polish armed forces training system. WIEDZA OBRONNA, Vol. 290 No. 1 DOI: <https://doi.org/10.34752/2025-1-5>
228. LB.ua. (2026). *Голова Нацполіції розповів деталі про теракт у Києві 18 квітня*. https://lb.ua/society/2026/04/22/660000_golova_natpolitsii_rozpoviv.html
229. Leader Development for NATO Multinational Military Operations. (2024). 10.14339/STO-MP-HFM-369
230. Lindstrom, G. (2005, September). *EU-US burdensharing: Who does what?* (Chaillot Paper No. 82). EU Institute for Security Studies.
231. Lutterbeck, D. (2004). Between police and military: The new security agenda and the rise of gendarmeries. *Cooperation and Conflict*, 39(1), 45–68.
232. Lutterbeck, D. (2005). Blurring the dividing line: The convergence of internal and external security in Western Europe. *European Security*, 14(2), 231–253. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09662830500336193>
233. Lypovska, N., Fast, D., & Dmytrenko, O. (2025). Passionary culture of service as a driver for the development of public service in Ukraine. *Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum*, 1(12), 143–153. [https://doi.org/10.65237/2336-3630-2025-12\(1\)-11](https://doi.org/10.65237/2336-3630-2025-12(1)-11)
234. Mapa korupcji – CENTRALNE BIURO ANTYKORUPCYJNE. (2015). https://cba.gov.pl/ftp/pdf/Mapa_Korupcji_2015_21.12.2016.pdf

235. Marczuk, K. P. (2007). Mediterranean police forces – theory, practice, solutions? *Romanian Military Thinking, 1*, 125–136.
236. National Intelligence Council (NIC). (2004, December). *Mapping the global future* (Report NIC 2004-13). Government Printing Office.
237. NATO Standardization Office. (2020). *STANAG 2014: Formats for orders and designation of timings, locations and boundaries*. NATO. URL: [https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/TBS/STANAG%202014%20Edition%2009-%20FORMATS%20FOR%20ORDERS%20\(OPORD\).pdf](https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/TBS/STANAG%202014%20Edition%2009-%20FORMATS%20FOR%20ORDERS%20(OPORD).pdf)
238. NATO. (2017). *BI-SC Directive 40-1: Integrating UNSCR 1325 and gender perspectives into the NATO command structure*. NATO. URL: <https://www.lse.ac.uk/women-peace-security/assets/documents/NAPS-Website/6.Policy/2017-NATO-Bi-SC-Directive-40-1-rev-2-Integrating-UNSCR-1325-and-Gender-Perspectives-in-the-NATO-Command-Structure-NATO-2017.pdf>
239. NATO. (2019). Allied joint doctrine for non-article 5 crisis response operations ajp-3.4(a) ratification draft 1. NATO/PfP UNCLASSIFIED. <https://www.ismllw-be.org/wp-content/uploads/2019/04/004.-ajp-3.4a-rd1.pdf>
240. NATO. (2022). *Стратегічна концепція НАТО 2022 року*. <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/publications-and-reports/strategic-concepts/2022/290622-strategic-concept-ukr.pdf>
241. NATO. (2023). *Annual National Programme for Ukraine*. NATO HQ. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm
242. NATO. (2025). *Education and training concept*. NATO Standardization Office. <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/education-and-training>
243. NATO-Georgia Commission. (2016, July 8). *Joint statement of the NATO-Georgia Commission at the level of Foreign Ministers*. NATO. http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133175.htm
244. Neyroud, P., & Beckley, A. (2001). *Policing, ethics and human rights*. Willan Publishing. URL:

- <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781843924678/policing-ethics-human-rights-peter-neyroud-jack-straw-alan-beckley>
245. Nowak, A. (Ed.). (2006, June). *Civilian crisis management: The EU way* (Chaillot Paper No. 90). Institute for Security Studies.
 246. Oakley, R. B., Dziedzic, M. J., & Goldberg, E. M. (1998). *Policing the new world order: Peace operations and public security*. National Defense University.
 247. Occhipinti, J. D. (2003). *The politics of EU police cooperation: Toward a European FBI?* Lynne Rienner.
 248. OECD/GRECO. (2023). *Istanbul Action Plan: Ukraine anti-corruption report* (pp. 34–41). OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/acn-istanbul-anti-corruption-action-plan.html>
 249. OSCE High Commissioner on National Minorities. (2006, February). *Рекомендації з питань поліцейської діяльності в багатонаціональному суспільстві*. <https://hcnm.osce.org/sites/default/files/f/documents/a/4/32236.pdf>
 250. OSCE. (2008). *Guidebook on democratic policing*. OSCE SPMU. <https://cdn.osce.org/sites/default/files/f/documents/5/3/23804.pdf>
 251. Patry, J.-J. (2007, September 15). *Union européenne et stabilité: un instrument en devenir*. Fondation pour la Recherche Stratégique. <https://archives.frstrategie.org/web/documents/publications/notes/2007/200718.pdf>
 252. Rapid Trident 2021: border guards and national guards begin joint training according to NATO standards. <https://mvs.gov.ua/en/press-center/news/rapid-trident-2021-prikordonniki-i-nacgvardiici-rozpocali-spilni-trenuvannya-za-standartami-nato>
 253. Reivich, K., & Seligman, M. (2011). Master resilience training in the US Army. *American Psychologist*, 66(1), 25–34. <https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/mrtinarmyjan2011.pdf>
 254. Schengen Visa Info. (2019, November 15). *EU approves regulation for establishment of a border force of 10,000 guards by 2027*. <https://schengenvisainfo.com>

255. Scobell, A., & Hammitt, B. (1998). Goons, gunmen, and gendarmerie: Toward a reconceptualization of paramilitary formations. *Journal of Political and Military Sociology*, 2, 213–228. <https://www.jstor.org/stable/45294025>
256. Selden, Z. (2007). Stabilization and democratisation: Renewing the transatlantic alliance. *Parameters*, 4, 85–98. <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2394&context=parameters>
257. Shell International. (2005). *Shell global scenarios to 2025: The future business environment: Trends, trade-offs and choices*. https://www.shell.com/news-and-insights/scenarios/what-are-the-previous-shell-scenarios/_jcr_content/root/main/section_745060082/promo_copy_610395211/links/item0.stream/1652289347170/b11796d73b992c93fb76ddf423669ae26330f503/shell-global-scenarios2025summary2005.pdf
258. Skogan, W. G., & Frydl, K. (Eds.). (2004). *Fairness and effectiveness in policing: The evidence*. National Academies Press. https://www.researchgate.net/profile/Howard-Giles-2/publication/249471754_Fairness_and_Effectiveness_in_Policing_The_Evidence/links/5f6f7871299bf1b53ef4a1b6/Fairness-and-Effectiveness-in-Policing-The-Evidence.pdf
259. Statewatch. (2025). *EUR 2 billion in 15 years: How Frontex finances Fortress Europe*. <https://statewatch.org>
260. Statista. (2024). *Annual budget of Frontex in the EU 2005–2025*. <https://www.statista.com/statistics/973052/annual-budget-frontex-eu/>
261. The strategic risk analysis 2024 report. <https://prd.frontex.europa.eu/wp-content/uploads/strategic-risk-analysis-2024-report.pdf>
262. Ukraine - Venice Commission of the Council of Europe. Council of Europe. <https://www.coe.int/en/web/venice-commission/-/opinion-1154>
263. Ukraine 2023 Human Rights Report. <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2024/03/528267-UKRAINE-2023-HUMAN-RIGHTS-REPORT.pdf>

264. *Ukraine's war experience and NATO defence transformation* (pp. 7–14). SWP Research Paper. <https://www.act.nato.int/article/strategic-dialogue-2026/>
265. Ukrainian border guards were trained by FRONTEX to strengthen the security of travel documents in Palanka (2025). <https://www.euam-ukraine.eu/news/ukrainian-border-guards-trained-by-frontex-to-strengthen-travel-document-security-at-palanca/>
266. UN Human Rights Monitoring Mission in Ukraine. (2023). *Report on the human rights situation in Ukraine* (pp. 45–52). OHCHR. <https://ukraine.un.org/en/248372-report-human-rights-situation-ukraine-1-february-31-july-2023>
267. UN Human Rights Monitoring Mission in Ukraine. (2024). *Situation of human rights in Ukraine: 1 August 2023 – 31 January 2024* (pp. 12–19). OHCHR. <https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2024-12/PR41%20Ukraine%202024-12-31.pdf>
268. UN Secretary-General. (2013). *Human Rights Due Diligence Policy on UN Support to Non-UN Security Forces (HRDDP)*. UN. <https://www.refworld.org/policy/opguidance/unsecgen/2013/99438>
269. UNHCR. (2019). *Handbook on procedures and criteria for determining refugee status* (pp. 55–70). UNHCR.
270. UNICEF Ukraine. (2023). *Protecting children at borders: Assessment of border guard practices in Ukraine* (pp. 12–18). UNICEF. https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20240821_ACAPS_Ukraine_Analysis_hub_-_overview_of_child_protection_risks.pdf
271. United States Joint Forces Command (USJFC). (2007, December). *Joint operating environment: Trends & challenges for the future joint force through 2030*. <https://www.waru.edu/content-unavailable>
272. Vision on defence related skills for Europe today and tomorrow (2019). Katerina Galai, Lucia Retter, Julia Muravska, Marta Kepe, Alice Lynch, Anna Knack, Jacopo Bellasio, Antonia Ward, Sofia Meranto, Davide Maistro. Report. https://eudsp.eu/event_images/Downloads/1%20Main%20report_1.pdf

273. Weger, M. J., de. (2006). *De binnenlandse veiligheidstaken van de Nederlandse krijgsmacht*. Van Gorcum.
274. Weger, M. J., de. (2007, January). *Dutch defense forces and policing* (Research Paper No. 74). Netherlands Defence Academy.
275. Weger, M. J., de. (2008). International policing missions: A framework for effective civil-military cooperation. https://www.researchgate.net/publication/292481698_International_policing_missions_A_framework_for_effective_civil-military_cooperation.
276. Weger, M. J., de. (2009). *The potential of the European Gendarmerie Force*. Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
277. Westmarland, L. (2003). Police cultures. In T. Newburn (Ed.), *Handbook of policing* (pp. 253–280). Willan. <https://bristoluniversitypressdigital.com/downloadpdf/display/book/9781447337126/back-1.pdf>
278. Wetenschappelijke signalering milieugezondheidsrisico's. Verlaan, B., R. in 't Veld, H. van der Veen, V. van Rij, P. Morin, H. Maassen van den Brink. Rapport Horizonscan 2007. <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/630789007.pdf>
279. *Zandarmeria Wojskowa – military police*. https://www.researchgate.net/publication/376314176_Zandarmeria_Wojskowa/link/66eb7c4319c9496b1fac9ded/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
280. Zimmermann, D. (2005). Between minimum force and maximum violence: Combating political violence movements with third-force options. *Transactions*, Spring, 43–60. <http://connections-qj.org/article/between-minimum-force-and-maximum-violence-combating-political-violence-movements-third>

ДОДАТКИ

Список публікацій автора

15. Фаст Д.Є. (2026). Інституціональні характеристики мілітаризованої публічної служби. *Успіхи і досягнення у науці*: журнал. № 4(26). С.1898-1908. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4\(26\)-1898-1908](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-4(26)-1898-1908)

16. Фаст Д.Є. (2026). Розвиток мілітаризованої публічної служби в Україні як об'єкт наукових досліджень. *Суспільство та національні інтереси*. № 5 (25). С. 2152-2163. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-5\(25\)-2152-2163](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-5(25)-2152-2163)

17. Фаст Д.Є. (2026). Зарубіжний досвід розвитку мілітаризованої публічної служби. *Наукові інновації та передові технології. Державне управління, економіка, право, педагогіка, психологія*. №5 (57). С. 482-490. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5\(57\)-482-490](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-482-490)

18. Липовська Н.А., Фаст Д.Є. (2022). Культура служіння як імператив розвитку мілітаризованої публічної служби в Україні. Державне управління і регіональний розвиток. №18. С.1101-1121. <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.06>

Публікації в зарубіжних наукових виданнях:

19. Lypovska N., Fast D., Dmytrenko O. Passionary culture of service as a driver for the development of public service in Ukraine. *Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum*. 1 (12). С. 143 – 153. DOI: [https://doi.org/10.65237/2336-3630-2025-12\(1\)-11](https://doi.org/10.65237/2336-3630-2025-12(1)-11)

Монографії:

20. Фаст Д., Степанченко О. (2025). Діяльність правоохоронної служби в Європейському Союзі. *Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу : кол. монограф. / за заг. ред. проф. С. О. Шевченка*. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2025. 136 с. ISBN 978-617-560-064-1. С. 37 – 46. <https://surl.li/uelwpy>

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації (у вітчизняних виданнях):

21. Фаст Д. (2023). Використання копінг-стратегій для подолання стресу, що сформувався у воєнний період. *Психологічна організація внутрішнього світу людини: теорія та практика: матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару (м.*

Дніпро, 4 жовт. 2023 р.). Дніпро: ДДУВС, 2023. – С.98-100.
<https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14720>

22. Фаст Д. Є. (2025). Правоохоронна служба в США як елемент системи національної безпеки. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 21 березня 2025 р.); у 2-х ч. - Ч. І. Дніпро : ДДУВС, 2025. С.533-534.
<https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/16131>

23. Фаст Д. Є. (2024). Розвиток професійного інституту мілітаризованої публічної служби як чинник забезпечення національної безпеки. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали VIII Міжнар. наук.- практ. конф.* (м. Дніпро, 15 бер. 2024 р.) ; у 2-х ч. Дніпро: ДДУВС, 2024. Ч. II. – С.498-500. <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14082>

24. Фаст Д.Є. (2023). Ідеологія розвитку публічної служби у США. *Наукова весна-2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1–3 березня 2023 року.* Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП». С.339-341.

25. Фаст Д.Є. (2023). Запобігання посттравматичному стресовому розладу: досвід мілітарної служби США. *Соціально-психологічні та правові аспекти протидії насиллю в освітніх закладах: матер. IV Всеукр. форуму* (Дніпро, 24 берез. 2023 р.). Дніпро: ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет». С.109-113.

26. Фаст Д.Є. (2026). Підвищення мілітаризованості державної служби як чинник забезпечення національної безпеки. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 16 бер. 2026 р.) до 60-річчя ДДУВС ; у 2-х ч. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2026. Ч. І. 852 с. С.109-110.
<https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/16907>

27. Фаст Д.Є. (2024). Правоохоронна складова безпечного простору громад. *Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна,*

територіальна громада» - 2024: матеріали міжнар. конф. 16-18 жовтня 2024 р. м. Дніпро. Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 362 с. С. 309 – 311.

28. Фаст Д.Є. (2024). Збереження резильєнтності Збройних Сил України як складник національної безпеки. *Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення* : матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. доц. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 838 с. С. 414 – 417.