

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий центр заочно-дистанційного навчання
Кафедра національної безпеки та політології

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

“Впровадження стандартів НАТО в Збройних Силах України в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації до України”

Виконав студент II курсу магістратури, групи зМНБ-2
Спеціальності 256 Національна безпека (за окремими
сферами забезпечення і видами діяльності)

Рубан Антон Юрійович

Керівник – кандидат історичних наук, доцент,

Конопка Наталя Олегівна

Рецензент – керівник Проектного офісу

Спільного центру Україна-НАТО з аналізу,

підготовки та освіти (JATEC),

полковник Сергій КАРАЛАШ

Острог, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. АДМІНІСТРАТИВНІ СТАНДАРТИ НАТО В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	11
1.1. Правова основа адміністративної стандартизації Збройних Сил України в контексті євроатлантичної інтеграції	11
1.2. Система військової стандартизації як адміністративний інститут	13
1.3. Оборонне планування на основі спроможностей	16
1.4. Кодифікація і стандартизація термінології	20
1.5. Управління інформацією з обмеженим доступом і безпека комунікацій	22
1.6. Цивільно-демократичний контроль і розвідувальна реформа	25
1.7. Реформа сержантського корпусу та система військових звань	27
1.8. Лінгвістичне забезпечення і STANAG 6001	32
1.9. Військова освіта і державне гарантування якості	34
РОЗДІЛ II. ОПЕРАТИВНІ СТАНДАРТИ НАТО В ЗСУ	37
2.1. Оперативна сумісність як правова категорія	37
2.2. Реформа системи командування і управління	40
2.3. Планування операцій: архітектура AJP-5/COPD і американські методики MDMP/TLP в українській штабній практиці	43
2.4. Децентралізація командування: місійне управління	48
2.5. Розвідувальне забезпечення і стратегічні комунікації	52
2.6. Медичне забезпечення операцій: TCCC і MEDEVAC	55
2.7. Спільні операції та взаємодія з союзниками	58
РОЗДІЛ III. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ СТАНДАРТИ НАТО В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ	62
3.1. Правові засади стандартизації озброєння	62
3.2. Логістична реформа Збройних Сил України	64
3.3. Допомога союзників: правові механізми та виклики сумісності	66
3.4. Стандартизація медичного обладнання та забезпечення	68
3.5. Стандарти зв'язку і обміну даними	70

3.6. Інфраструктурна сумісність і спеціалізовані стандарти захисту	71
РОЗДІЛ IV. ПРОБЛЕМИ, РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	74
4.1. Системні недоліки процесу стандартизації.....	74
4.2. Прогалини у законодавстві та правозастосовній практиці.....	76
4.3. Міжнародне військове співробітництво як каталізатор.....	79
4.4. Авторські рекомендації	81
4.5. Перспективи євроатлантичної інтеграції.....	83
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	94
ДОДАТОК А. Відповідь начальника Головного управління забезпечення супроводження життєвого циклу озброєння та військової техніки Міністерства оборони України	110
ДОДАТОК Б. Тези доповіді на XXIV Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції молодих учених та студентів «Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації» (м. Острог, 25 березня 2026 р.)	112
ДОДАТОК В. Витяг із студентського наукового журналу «UNIVERSUM», 20 травня 2026 р щодо наукової статті «Реформа сержантського складу Збройних Сил України відповідно до адміністративних та оперативних стандартів НАТО: системні недоліки чинної моделі».....	114

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року поставило Україну в становище, що не має прямих аналогів у новітній військовій історії. Всі попередні країни-кандидати на членство в НАТО адаптували свої збройні сили до стандартів Альянсу в умовах миру, маючи у розпорядженні десятиліття поступових реформ. Україна ж змушена впроваджувати ці самі стандарти під час високоінтенсивної війни. Це перетворює український досвід на предмет наукового аналізу, значення якого виходить далеко за межі національного контексту. Актуальність теми зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками:

а) відповідність Збройних Сил України стандартам Альянсу, закріплена у законодавстві як юридична норма прямої дії, Законом України «Про національну безпеку України» (2018), Стратегією національної безпеки України (2020) та Стратегією воєнної безпеки України (2021). Дослідження того, як ця норма реалізується в екстремальних умовах війни, дозволяє оцінити, наскільки чинна нормативна модель витримує випробування реальністю.

б) повномасштабна війна перевела стандартизацію з категорії «паперового» процесу у площину бойової спроможності: єдині формати цілевказання, кодифікація озброєння за номенклатурою НАТО, протоколи медичної евакуації, сумісність систем зв'язку. Від цього безпосередньо залежить здатність українських військ взаємодіяти з партнерами та ефективно застосовувати міжнародну допомогу. Те, що в мирний час сприймалось технічною формальністю, в умовах війни стало питанням життя і смерті.

в) український досвід стає предметом зустрічного інтересу самого Альянсу: застосування безпілотних систем, протидія тотальному радіоелектронному подавленню, децентралізоване командування, – вивчаються структурами НАТО та інтегруються в доктринальні документи. Створення JATEC у Бидгощі та діяльність NSATU у Вісбадені інституціалізували цей

зворотний потік знань: Україна виступає не лише реципієнтом стандартів, а й їх співавтором.

г) стандарти НАТО розроблялись в логіці операцій, відмінних від війни: миротворчих місій, протидії тероризму, експедиційних операцій обмеженого масштабу. Класична міждержавна війна на виснаження, з мільйонними угрупованнями і позиційним протистоянням, виявилася категорією завдань, для якої значна частина чинних стандартів просто не передбачена. Це породжує фундаментальне питання: де проходить межа застосовності моделі НАТО і як вона має еволюціонувати під впливом українського досвіду.

д) накопичений за роки війни масив нормативно-правових актів, інституційних рішень і бойового досвіду досі не отримав системного наукового узагальнення в межах єдиного дослідження. Розрізнені відомчі публікації висвітлюють окремі аспекти стандартизації, проте бракує цілісної праці, що поєднала б адміністративний, оперативний і матеріально-технічний виміри в єдину аналітичну картину.

Стан наукового опрацювання теми. У вітчизняній літературі окремі виміри проблеми отримали ґрунтовне опрацювання. Питання оборонного планування на основі спроможностей розкрито у праці А. М. Іваценка, А. К. Павліковського та І. М. Сівохи «Концепція оборонного планування на основі розвитку спроможностей» (2017). Проблематика професійної військової освіти, інституційного аудиту вищих військових навчальних закладів та забезпечення якості освіти за стандартами Альянсу представлена дослідженнями В. Мірненка, В. С. Артамоценка і С. Палдунаса «Institutional Audit of Professional Military Education: A Way to Quality Assurance According to NATO Standards» (2021), а також пізнішою працею А. Сиротенка і В. Артамоценка «Creation of a Subsystem for External Quality Assurance of Professional Military Education on the Moodle Platform» (2024). Окремим напрямом цієї проблематики є метод оцінювання спроможностей системи військової освіти за компонентами DOTMLPF-Q, запропонований В. С. Артамоценком (2024). Реформа лінгвістичного забезпечення і впровадження стандарту STANAG 6001 розглянуто у статті Л. О.

Шолудько «Testing Grammar and Vocabulary Among Military Cadets of the Security Service of Ukraine in Line with STANAG 6001 Standards» (2025).

Реформа розвідувальних органів і становлення системи демократичного цивільного контролю над сектором безпеки досліджені у праці Ф. Флурі та Л. Полякова «Intelligence and Security Services Reform and Oversight in Ukraine – An Interim Report» (2021), а також у пізнішій роботі І. Чіру, К. Івана і С. Паїцу «Reforming Intelligence in Ukraine: The Past, Present, and Future» (2024). Управління людськими ресурсами Збройних Сил України в умовах війни проаналізовано у колективній публікації В. Галушки, Г. Тіхонова, І. Тіхонова, Ю. Миколенка і О. Лесика «Challenges of Human Resource Management in the Armed Forces of Ukraine» (2022). Питання штабного планування за методиками MDMP/TLP розкрито у статті Л. М. Поліщука, О. В. Климовича та С. М. Богуцького «Процес прийняття рішення на ведення бойових дій в сухопутних військах збройних сил країн НАТО» (2018). Інтеграція стратегічних комунікацій в українській оперативній практиці досліджена А. Миронович у праці «Implementation of Public Affairs in the Interests of Military Operations: NATO Standards and Ukrainian Armed Forces Experience» (2024). Нормативно-правова база медичного забезпечення проаналізована М. І. Бадюком, Д. В. Ковидою і О. О. Микитою у статті «Нормативно-правова база медичного забезпечення Збройних сил України в умовах запровадження стандартів НАТО» (2018). Технічні аспекти інтеграції української системи ситуаційної обізнаності DELTA з натовськими протоколами обміну даними розкрито у роботі В. Путренка і Н. Пашинської «Military Situation Awareness: Ukrainian Experience» (2024). Фінансові механізми забезпечення оборонного сектору та інтеграція оборонно-промислового комплексу у натовські стандарти досліджені У. Ватаманюк-Зелінською, В. Беднарчуком і А. Млінцовою у праці «Financing the Needs of the Defence Sector in Ukraine» (2020).

Концептуально-нормативну основу подальшого аналізу становить чотиритомне видання «Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні під час дії воєнного стану» (2022), підготовлене авторським колективом у складі М. І.

Ануфрієва, І. М. Копотуна, І. М. Коропатніка, О. В. Кривенка і С. В. Петкова, у якому вперше в українській літературі послідовно реалізовано підхід «стандарт → правова основа → адаптація під час воєнного стану» за чотирма напрямками: адміністративне забезпечення, оперативне забезпечення, озброєння і спеціальна техніка, медичне забезпечення. Загальна логіка реформування Збройних Сил України у період 2016–2022 років концептуалізована у статті Д. Сандерса «Ukraine's third wave of military reform 2016–2022 – building a military able to defend Ukraine against the Russian invasion» (2023).

Уроки російсько-української війни і межі застосовності доктрин НАТО ґрунтовно проаналізовані провідними зарубіжними безпековими інституціями. Найсистемнішу серію досліджень представив Королівський об'єднаний інститут оборонних досліджень (RUSI) у працях Дж. Уотлінга, Н. Рейнолдса, О. Данилюка і М. Забродського: «Preliminary Lessons in Conventional Warfighting from Russia's Invasion of Ukraine: February – July 2022» (2022), «Meatgrinder: Russian Tactics in the Second Year of Its Invasion of Ukraine» (2023), «Stormbreak: Fighting Through Russian Defences in Ukraine's 2023 Offensive» (2023), «Preliminary Lessons from Ukraine's Offensive Operations, 2022–23» (2024) і «Tactical Developments During the Third Year of the Russo-Ukrainian War» (2025); окремо слід виділити роботу Дж. Уотлінга «Supporting Command and Control for Land Forces on a Data-Rich Battlefield» (2023). Міжнародний інститут стратегічних досліджень (IISS) представлений працею Л. Елманнс, О. Мельника і В.-К. Паеса «Transformation Under Fire: An Analysis of Ukraine's Security Sector Since 1991» (2025), що пропонує найширшу історичну перспективу інституційної трансформації українського сектору безпеки. Корпорація RAND у дослідженні С. Ді, К. Федіної, К. Суман-Чаухан та інших «Lessons Learned: Understanding the Role of Military Organisational and Adaptation Culture for the Future of Ukraine's Defence» (2025) акцентує увагу на гібридному характері організаційної культури Збройних Сил України. Концепція належного врядування як основи оборонної спроможності розгорнута Дж. Рудольфом у дослідженні «The Best Defense Is Good Governance» (2024). Стан і перспективи

практичної взаємосумісності України та Альянсу проаналізовані М. Фахурдіною у звіті «No Longer a Mésalliance: How Well Prepared Are NATO and Ukraine for Each Other?» (2024). Інституційні і стратегічні виміри євроатлантичної інтеграції розкрито у працях Центру аналізу європейської політики «Between Now and NATO: A Security Strategy for Ukraine» (2025), Інституту вивчення війни «Ukraine and the Problem of Restoring Maneuver in Contemporary War» (2024), Центру європейських реформ «European Security in a Time of War» (2025).

Попри значний обсяг напрацювань, у вітчизняній та зарубіжній літературі бракує цілісного дослідження, яке поєднало б адміністративний, оперативний і матеріально-технічний виміри стандартизації у єдиній правовій та інституційній перспективі з урахуванням специфіки воєнного часу. Наявні роботи висвітлюють або окремі предметні напрями (оборонне планування, освіта, розвідка, медичне забезпечення), або зовнішні аналітичні зрізи бойового досвіду, не виходячи на рівень комплексного юридично-інституційного синтезу. Заповнення цієї прогалини становить дослідницьке завдання цієї магістерської роботи.

Попри значний обсяг напрацювань, бракує цілісного дослідження, що поєднало б адміністративний, оперативний і матеріально-технічний виміри стандартизації у єдиній правовій та інституційній перспективі з урахуванням специфіки воєнного часу.

Мета дослідження – на основі аналізу правових, інституційних та практичних аспектів комплексно дослідити процес впровадження стандартів НАТО у Збройних Силах України в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації.

Завдання дослідження, що впливають із поставленої мети:

- розкрити понятійний апарат проблематики взаємосумісності та проаналізувати правову основу впровадження адміністративних стандартів НАТО у Збройних Силах України;
- дослідити імплементацію оперативних стандартів НАТО у практиці Збройних Сил України під час повномасштабного вторгнення, зокрема у сферах

командування і управління, планування операцій, розвідувального та медичного забезпечення;

- розглянути матеріально-технічні стандарти НАТО та виклики їх адаптації в умовах війни – у сферах закупівель, логістики, стандартизації озброєння, зв'язку та інфраструктурної сумісності;

- виявити й охарактеризувати системні проблеми процесу стандартизації та сформулювати авторські рекомендації щодо його вдосконалення, а також окреслити перспективи євроатлантичної інтеграції України.

Об'єкт дослідження – процес впровадження стандартів НАТО у Збройних Силах України.

Предмет дослідження – правові, інституційні та практичні аспекти впровадження адміністративних, оперативних і матеріально-технічних стандартів НАТО у Збройних Силах України в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації.

Гіпотеза дослідження. В основу роботи покладено припущення, що повномасштабна війна виступила не гальмом, а парадоксальним каталізатором стандартизації Збройних Сил України. Попри чотири системні обмеження – темпову невідповідність нормотворчого циклу мирного часу динаміці фронту; кадрову прогалину між кількістю прийнятих документів і наявністю фахівців, здатних їх застосовувати; культурну асиметрію між успадкованою радянською та впроваджуваною управлінськими традиціями НАТО; політичне напруження між централізаційними тенденціями воєнного часу та вимогами прозорості – Україна не зупинила, а прискорила впровадження стандартів Альянсу. Більше того, припускається, що в ході цього процесу Україна змінила власний функціональний статус: з адаптанта, який пасивно переймає готові норми, вона перетворилася на співавтора, чий бойовий досвід безпосередньо впливає на розвиток стандартизаційної системи самого Альянсу. Перевірка цієї гіпотези становить наскрізну дослідницьку лінію роботи.

Хронологічні межі дослідження охоплюють період 2022–2026 рр. – від початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації до часу завершення роботи. Для забезпечення контекстуального аналізу та розуміння еволюції процесу залучається також передвоєнний етап стандартизації (2014–2021 рр.), коли було закладено правову та інституційну рамку, що згодом пройшла випробування війною.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, застосованих відповідно до логіки гуманітарно-правового підходу. Формально-юридичний метод використано для аналізу нормативно-правових актів України та документів НАТО за принципом юридично-нормативної вертикалі. Історико-генетичний метод застосовано для відстеження еволюції стандартизації від передвоєнного етапу до сучасного стану, що дозволяє розрізнити успадковані та новостворені елементи системи. Системний підхід дав змогу розглянути стандартизацію як цілісне явище, у якому адміністративний, оперативний і матеріально-технічний виміри взаємопов'язані та взаємозумовлені. Порівняльний метод застосовано для зіставлення українського досвіду з практикою країн-членів Альянсу та інших країн-кандидатів. Структурно-функціональний метод використано для аналізу інституцій, що забезпечують впровадження стандартів, та їх ролі в загальній системі. Методи аналізу та синтезу, узагальнення та абстрагування застосовано для формулювання висновків і авторських рекомендацій. Концептуальною методологією є чотири базові поняття взаємосумісності – сумісність (compatibility), взаємозамінність (interchangeability), уніфікація та спільність (commonality) і власне взаємосумісність (interoperability) як інтегральний результат, – крізь призму яких розглядається весь матеріал дослідження.

Джерельну базу дослідження становлять кілька груп джерел: першу групу утворюють нормативно-правові акти України (закони, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства оборони, військові стандарти та доктринальні документи Збройних Сил України); другу групу складають стандарти й керівні документи НАТО (угоди зі стандартизації (STANAG),

союзні об'єднані публікації (Allied Joint Publications), рамкові директиви та керівництва); третю групу формують офіційні матеріали Міністерства оборони України, оприлюднені на відомчих ресурсах, (програми робіт зі стандартизації, каталоги стандартів, статистичні дані); четверту, базову групу становить чотиритомне видання «Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні під час дії воєнного стану» (2022); п'яту групу утворюють наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, опубліковані у фахових виданнях; шосту групу складають аналітичні звіти провідних безпекових інституцій (RUSI, IISS, RAND, CERPA, GMF, ISW); сьому групу формують матеріали фахових і медійних видань, що відображають поточну практику впровадження стандартів.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в:

а) дійсненні комплексного аналізу впровадження стандартів НАТО у Збройних Силах України як цілісного процесу, що відбувається в умовах повномасштабної війни, у єдності адміністративного, оперативного та матеріально-технічного вимірів;

б) виявленні й охарактеризованні чотирьох системних обмежень процесу стандартизації – темпову невідповідність, кадрову прогалину, культурну асиметрію та політичне напруження;

в) бґрунтовано тезу про зміну функціонального статусу України з реципієнта стандартів НАТО на їх співавтора;

г) показано межі застосовності стандартизаційної моделі НАТО, розробленої для «операцій, відмінних від війни», в умовах класичної міждержавної війни на виснаження;

д) сформульовано авторські рекомендації щодо подальшого розвитку стандартизації Збройних Сил України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання органами військового управління при плануванні подальших кроків стандартизації та оборонної реформи; у навчальному процесі вищих військових навчальних закладів при викладанні дисциплін, пов'язаних із національною безпекою та євроатлантичною інтеграцією; а також як джерельної

та концептуальної основи для подальших наукових досліджень цієї проблематики.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати магістерського дослідження апробовано у формі доповідей на наукових конференціях та через наукові публікації за темою роботи.

Тези доповіді «Міжнародні фінансові механізми колективної підтримки сектору безпеки й оборони України в умовах повномасштабної війни» представлено на XXIV Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції молодих учених та студентів «Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації» (м. Острог, 25 березня 2026 р.) та опубліковано у збірнику матеріалів конференції: Рубан А. Ю. Міжнародні фінансові механізми колективної підтримки сектору безпеки й оборони України в умовах повномасштабної війни. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : зб. наук. тез за матеріалами XXIV Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 25 берез. 2026 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2026. С. 104–106.

Тези доповіді «Впровадження стандартів НАТО у Збройних Силах України в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації: між адаптацією та контрибуцією» було представлено у XXX наукової викладацько-студентської конференції «Дні науки» Національного університету «Острозька академія».

За темою магістерського дослідження 20 травня 2026 р. опубліковано статтю «Реформа сержантського складу Збройних Сил України відповідно до адміністративних та оперативних стандартів НАТО: системні недоліки чинної моделі» (у студентському науковому журналі «UNIVERSUM» (Google Scholar).

Структура роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, поділених на 27 підрозділів, висновків, списку використаних джерел і літератури. Перший розділ присвячено адміністративним стандартам НАТО, другий – оперативним, третій – матеріально-технічним, четвертий – системним проблемам, авторським рекомендаціям і перспективам євроатлантичної інтеграції. Така структура

відображає логіку руху від правової рамки через практику її реалізації до проблем і перспектив.

РОЗДІЛ 1. АДМІНІСТРАТИВНІ СТАНДАРТИ НАТО В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

1.1. Правова основа адміністративної стандартизації Збройних Сил України в контексті євроатлантичної інтеграції

Особливість ситуації, у якій Україна зустріла повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року, полягала у тому, що до цього моменту в державі вже існувала розгорнута правова рамка впровадження стандартів НАТО у Збройних Силах України (далі – ЗСУ). Ця рамка не була ані технічною підготовкою, ані формальною декларацією – вона перетворила відповідність стандартам Альянсу з політичної мети на юридичну норму прямої дії. Саме завдяки цьому стандартизація як інституційний процес не зупинилася, коли частина державних установ змушена була терміново релокуватися із зони бойових дій та коли термін «воєнний стан» став постійним правовим режимом функціонування держави.

Юридичним фундаментом є Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 року № 2469-VIII [1]. Його ухвалення завершило тривалу законодавчу дискусію про правовий статус євроатлантичного курсу і вперше в історії незалежної України закріпило відповідність Збройних Сил стандартам Альянсу як норму прямої дії, а не зовнішньополітичну ціль, що залежить від поточної кон'юнктури [2]. Інституційно-правова стійкість стандартизації у воєнний період була результатом сукупної дії кількох чинників: правової рамки 2018–2021 років, що зняла стандартизацію з поля політичної дискреції; фізичної необхідності інтеграції західного озброєння, яке за своєю природою вимагало сумісності з номенклатурою Альянсу; та інституційної інерції Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації, яке продовжувало роботу в умовах релокації. Однак саме правова норма прямої дії перетворила цю стійкість з реактивної (вимушеної обставинами) на проактивну: зміна міністра, уряду чи політичної кон'юнктури вже не могла відмінити курс.

Закони України «Про внесення змін до деяких законів України щодо військових стандартів» від 06.06.2019 р. 2742-VIII та «Про ратифікацію Адміністративних домовленостей щодо охорони інформації з обмеженим доступом між Урядом України та Організацією Північноатлантичного Договору» від 24.05.2017 №2068-VIII, упорядкували термінологічний апарат і чітко відмежували військовий стандарт від цивільного [3]. Останній документ, формально вузький за обсягом, створив правову передумову для практичної реалізації будь-якого стандарту НАТО, оскільки доступ до більшості документів Альянсу вимагає спеціального режиму захисту інформації.

На стратегічному рівні політична воля до євроатлантичної інтеграції була оформлена у двох документах: Стратегії національної безпеки України від 14 вересня 2020 року (Указ Президента № 392/2020) [4] та Стратегії воєнної безпеки України від 25 березня 2021 року (Указ Президента № 121/2021) [5]. Перший з них декларував членство в НАТО як стратегічну ціль, другий – формулював концепцію «всеохоплюючої оборони» (comprehensive defence) як основу побудови сил оборони на принципах Альянсу. Прийнята менш ніж за рік до повномасштабного вторгнення, Стратегія воєнної безпеки фактично сформувала концептуальне полотно, на якому розгортатиметься подальша адаптація стандартів у воєнний період. Однак, ці документи не передбачали масштабу агресії 24 лютого 2022 року та тривалості війни. Це створило ситуацію, у якій формальна нормативно-правова база діяла, але її політичні передумови вже не відповідали реальності і Україна де-факто почала переосмислювати ці стратегії без формального їх переписування.

Випробування війною виявило двояку характеристику цієї правової рамки. Базові закони про оборону та про правовий режим воєнного стану створили спеціальний режим функціонування держави, у якому частина мирних процедур обмежена або призупинена, але Закон 2018 року і пов'язані з ним нормативні акти зберегли стандартизацію саме як процес, що не зупиняється. У жодній іншій країні-кандидаті у НАТО, ані до 2022 року, ані станом на 2026 рік, нормативні акти про впровадження стандартів Альянсу не приймалися паралельно з

активними бойовими діями. Це елемент того, що дослідники IISS у роботі «Transformation Under Fire» (січень 2025) називають інституційною стійкістю сектору безпеки [6], а аналітики GMF – основою справжнього «good governance» оборонної галузі [7].

Втім, ця ж двоякість створила і фундаментальну проблему, яка проходить наскрізно через увесь подальший аналіз: правовий темп держави, побудований на циклах мирного часу – квартальних звітах, річних програмах, експертних обговореннях, – не встигає за темпом фронту, де рішення приймаються тижнями і днями. Саме це напруження між темпом нормотворчості та темпом війни є центральним системним викликом адміністративної стандартизації Збройних Сил України впродовж 2022–2026 років.

1.2. Система військової стандартизації як адміністративний інститут

Система військової стандартизації як інститут відповідає на притання про те, як саме цей процес відбувається у щоденній практиці. Інституційне ядро системи було сформоване двома взаємопов'язаними наказами Міністерства оборони України, прийнятими безпосередньо перед війною. Наказ Міністерства оборони України від 26 грудня 2019 року № 670 «Про забезпечення функціонування системи військової стандартизації» [8] визначив організаційну структуру і місце Органу військової стандартизації – спеціалізованого підрозділу Міноборони, відповідального за координацію всього процесу. Наказ Міністерства оборони України від 24 лютого 2020 року №56 «Про питання військової стандартизації» затвердив Положення про систему військової стандартизації та Порядок розроблення, прийняття, скасування і застосування військових стандартів [9]. Україна свідомо побудувала свою систему за рамковим стандартом НАТО AAP-03 «Directive for the Production, Maintenance and Management of NATO Standardization Documents» [10] – це забезпечило мінімальну інституційну сумісність із країнами Альянсу ще до того, як ця сумісність стала предметом стрес-тесту. Координацію процесу здійснює Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації Міноборони –

інституційний центр, який виступає містком між українським правовим полем і нормотворчою активністю Альянсу.

Особливістю української моделі є офіційне закріплення двох паралельних підходів до розроблення стандартів: директивного («top-down») та ініціативного («bottom-up»). До 2022 року директивний підхід був домінуючим: ініціатива виходила від керівних органів Міноборони і Генерального штабу, оформлювалася через багаторічну Програму робіт із військової стандартизації, далі стандарти проходили процедуру публічного обговорення, експертної оцінки і ухвалення. Ініціативний підхід – коли запит на стандарт міг подати конкретний підрозділ, навчальний заклад чи окрема складова Сил безпеки і оборони – застосовувався епізодично, переважно в академічному середовищі.

Повномасштабне вторгнення змінило цю пропорцію: накопичений на фронті досвід почав підіймати на рівень нормотворчості потреби, яких не передбачали стратегічні документи 2020–2021 років, Програма робіт мирного часу. Навесні 2024 року перший заступник Міністра оборони Іван Гаврилюк публічно повідомив, що з 219 стандартів, передбачених у рамках Цілей партнерства Україна – НАТО, виконано вже 190, до яких слід додати ще 128 стандартів, прийнятих в ініціативному порядку – тобто за пропозиціями знизу [11; 12]. Ця цифра є фактичним визнанням державою того, що bottom-up підхід під час війни перестав бути виключенням і фактично став самостійним каналом стандартизації, паралельним до планового. До кінця 2025 року в Україні планували запровадити додатково 252 стандарти – показник, який відповідає середньому показнику країн-членів Альянсу [11].

Кількісна динаміка впровадження стандартів у період 2022–2026 років демонструє неочікуваний феномен – прискорення стандартизації під час війни. Якщо на початок 2016 року, як зазначав тодішній Міністр оборони Степан Полторак, у ЗСУ було впроваджено лише 65 стандартів НАТО, то станом на 6 червня 2023 року – вже 293, а станом на липень 2024 – липень 2025 року офіційні дані Міністерства оборони фіксують 324 стандарти [13], а вже станом на 29.01.2026 – 350 стандартів (Додаток А). Тільки за перший квартал 2024 року в

Україні було прийнято 54 нових військових стандарти [12]; ще 18 стандартів НАТО було запроваджено в інших складових Сил безпеки і оборони у січні 2024 року [14]. Загалом, за даними Міноборони, в Україні за весь період взаємодії з Альянсом розроблено понад 300 національних нормативних документів-адаптацій стандартів НАТО, з яких 85 – у конкретних предметних категоріях: 16 у речовому забезпеченні, 6 у пально-мастильних матеріалах, 20 в озброєнні і військовій техніці, 12 у розробленні стандартів та 31 у системі оцінювання їхньої якості [11]. Жодна інша країна-кандидат у НАТО не мала такої динаміки і не імплементувала стандарти під ракетними ударами по столиці. У сухому залишку – Україна стандартизує сектор безпеки швидше у воєнний час, ніж робила це у мирний.

Тривалі дослідження аналітиків Центру «Нова Європа» ще до 2022 року виявили проблему «рухомої цілі»: НАТО постійно оновлює власні стандарти, і кількісні показники впровадження не означають сумісності в реальному часі [15]. Українські 324 стандарти становлять близько 28,5 % від 1135 чинних стандартів НАТО станом на січень 2024 року. Для порівняння, Німеччина і Норвегія імплементували приблизно 81 % документів Альянсу, Канада – 76 %; натомість Чорногорія та Північна Македонія – 22 % і 29 % відповідно [11]. Україна, таким чином, перебуває посередині – далеко не в кінці, але й суттєво нижче рівня країн-засновниць чи провідних європейських членів.

Друга важлива риса системи в умовах війни – прозорість через офіційне оприлюднення. Міністерство оборони України підтримує на власному вебпорталі (mod.gov.ua) низку відкритих ресурсів: Програму робіт з військової стандартизації на 2024–2026 роки [16], Перелік військових стандартів, прийнятих у її рамках, Каталог чинних стандартів НАТО та Каталог військових стандартів [18; 17]. Окремий загальний Перелік чинних стандартів та керівних документів НАТО, запроваджених у Міністерстві оборони України, ЗСУ та інших складових сил безпеки і оборони, публікується на ресурсі mil.gov.ua [19]. Така прозорість в умовах війни – самостійне адміністративне досягнення: жодна

інша воююча держава не публікує у відкритому доступі такого обсягу інформації про власну військову стандартизацію.

Разом з тим, феномен прискорення приховує дві структурні проблеми, які стали особливо явними після 2022 року. Перша – темпова невідповідність: процедура розроблення стандарту, передбачена Наказом № 56, навіть у спрощеній воєнній версії потребує тижнів і місяців, тоді як фронтова реальність вимагає реакції за дні. Прикладом цього розриву стало призупинення низки позицій Програми робіт із військової стандартизації на 2021–2023 роки внаслідок воєнного стану – зокрема, 51 медичного стандарту, що буде детально розглянуто у Розділі 3.4. Друга – кадрова прогалина: ефективність системи залежить не від кількості прийнятих документів, а від наявності фахівців, здатних ці документи застосовувати. Як підкреслює полковник Олександр Кумеда, начальник Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації Міноборони, темпи прийняття стандартів значно прискорилися саме після 2022 року, але кадрова потужність системи не зростає пропорційно [20].

Дослідження експертів американської RAND Corporation під керівництвом опубліковане у 2025 році, формулює цю проблему ще гостріше: ЗСУ функціонують як гібрид радянської ієрархічності старшого керівництва та інноваційності неформальних мереж молодшого покоління командирів [21].

Підсумовуючи, можна сказати, що інституційна система військової стандартизації в Україні станом на 2026 рік пройшла стрес-тест повномасштабної війни принаймні у кількісному вимірі – і навіть нарощує продуктивність. Однак якісний вимір – глибина імплементації, спроможність кадрів, темпова відповідність прийнятих стандартів реаліям фронту – залишається відкритим питанням, яке буде розкриватися у конкретних предметних областях у наступних підрозділах.

1.3. Оборонне планування на основі спроможностей (ОПОС) як адміністративний стандарт НАТО

Серед усіх адміністративних стандартів НАТО, впроваджених у Збройних Силах України, оборонне планування на основі спроможностей (Capabilities-Based Planning, далі – ОПОС) посідає особливе місце. На відміну від процедурних чи технічних стандартів, ОПОС є концептуальною методологією – він змінює саму логіку, за якою держава визначає, що, навіщо і в якому обсязі потрібно її збройним силам. Імплементация ОПОС є і потенціалом адміністративної стандартизації, і її випробуванням у воєнних умовах.

Класична радянська модель оборонного планування, яку Україна успадкувала після 1991 року і яка фактично домінувала у всі попередні десятиліття, ґрунтувалася на принципі планування за загрозами (threat-based planning): спочатку визначаються ймовірні противники і сценарії конфлікту, потім – ресурси, необхідні для протидії. Модель НАТО, формально закріплена у концепції Smart Defence після Лісабонського саміту 2010 року, базується на принципово іншій логіці. Замість прогнозування конкретних загроз держава визначає універсальні спроможності (capabilities), якими повинні володіти збройні сили для виконання повного спектру завдань. Як зазначають дослідники Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ Іващенко, Павліковський і Сівоха, перехід до ОПОС вимагає від держави здатності мислити не сценарно, а функціонально – оцінювати свою армію не за кількістю одиниць техніки, а за здатністю виконувати конкретні бойові, забезпечувальні та командні функції [22].

Юридичною основою впровадження ОПОС в Україні став Наказ Міністерства оборони України від 22 грудня 2020 року № 484 «Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування» [23]. Документ закріпив офіційну українську модель ОПОС, яка передбачає чотири послідовні фази – планування, програмування, бюджетування та реалізації, – і поділ завдань сил оборони на три рівні: стратегічний, оперативний і тактичний. Така структура повністю відповідає логіці Generic Tasks Lists і теоретично дозволяє синхронізувати національне планування з цикловими процесами NATO Defence Planning Process. Окрім Наказу № 484, нормативну базу ОПОС в Україні

формують три військові стандарти – ВСТ 01.040.002–2020 (02), ВСТ 01.040.010–2021 (01) та ВСТ 01.040.011–2021 (01), а також Доктрина «Управління оборонними ресурсами» (СП 8-00, 2020) [11]. Слід підкреслити, що методологічне впровадження ОПОС в Україні почалося ще раніше – з 2017 року, як підтверджує заступник начальника Управління планування спроможностей Генерального штабу Олексій Просяницький в інтерв'ю Радіо Армія FM, однак до 2020 року ця модель існувала радше як методичний орієнтир, аніж як юридично обов'язкова процедура [24].

Однак саме ОПОС – більше, ніж будь-який інший стандарт – продемонстрував граничну несумісність методології мирного часу з реальністю активних бойових дій. ОПОС за самою своєю природою побудований на десяти- і п'ятирічних циклах, з річними коригуваннями. Він передбачає поетапне визначення стратегічних загроз, формування портфеля спроможностей, узгодження з оборонним бюджетом, моніторинг виконання. Натомість війна вимагає рішень за тижні і дні – створення нових родів військ, зміна доктрин застосування озброєння, перерозподіл ресурсів між напрямками, формування нових командних структур. Класичний цикл ОПОС просто не встигає за фронтом.

Україна реагувала на цю несумісність не відмовою від ОПОС, а створенням гібридної моделі, у якій паралельно функціонують довгостроковий ОПОС і пришвидшені контури короткострокового планування. Прикладом цієї гібридизації є спільний наказ Міністра оборони України та Головнокомандувача ЗСУ від 2 лютого 2025 року № 64/58, який запровадив систему короткострокового планування на 2025–2026 роки [11]. Цей документ – не просто організаційне рішення, а фактичне визнання державою того, що чистий ОПОС у воєнних умовах не працює. Україна винайшла гібрид: довгостроковий контур ОПОС зберігає логіку спроможностей і відповідність NDPP, тоді як паралельний короткостроковий контур забезпечує оперативну реакцію на потреби фронту. Цей гібридний підхід – оригінальний внесок України у методологію оборонного планування Альянсу.

Подальшим кроком стало оголошення у березні 2024 року нового етапу реформи системи оборонного менеджменту, мета якого – «сформувати цільову модель і дорожню карту» подальшого впровадження ОПОС у воєнних умовах [25]. До роботи були залучені іноземні консультанти – Британська агенція Strategic Defence Architecture (SDA UK), канадська PROTECT2, американська IDA та литовські експерти, що відображає природу ОПОС як спільного стандарту союзників, а не виключно української внутрішньої методології.

Друга велика проблема впровадження ОПОС у воєнний період – кадрова. ОПОС вимагає особливого типу мислення: здатності оперувати категоріями спроможностей, проводити аналіз гепів (capability gaps), будувати моделі ризиків. Як зазначають Сиротенко і Артамощенко у дослідженні щодо забезпечення якості професійної військової освіти на платформі Moodle, повноцінне впровадження ОПОС неможливе без системної підготовки кадрів за програмами Joint Operations Planning Process (JOPP), які партнери надають Україні через Joint Multinational Training Group-Ukraine та інші місії [26]. Дослідження Мірненка, Артамощенка і Палдунаса, проведене у партнерстві з фахівцями зі США, Канади та Литви, показує, що інституційний аудит вищих військових навчальних закладів – обов'язковий інструмент забезпечення якості, без якого підготовка кадрів для ОПОС залишається фрагментарною [27]. Війна загострила цей виклик: значна частина офіцерського складу, що проходив підготовку за програмами ОПОС у попередні роки, була переведена на оперативні і командні посади. Освітній цикл, який мав готувати наступне покоління кадрів, постраждав від мобілізації викладачів та евакуації частини закладів.

Третя проблема – політична. ОПОС за своєю природою передбачає високий рівень прозорості: розподіл ресурсів за спроможностями має бути зрозумілим парламенту, контрольним органам, союзникам. Однак саме у воєнний період – коли значна частина оборонної інформації цілком обґрунтовано засекречена – виникає напруження між принципом прозорості і вимогами безпеки. Дослідники Реанімаційного пакету реформ та Центру оборонних

стратегій неодноразово вказують на ризик «реформи на папері» – формального дотримання процедур ОПОС за відсутності реального переоцінювання спроможностей [11]. Аналітики IISS у роботі «Transformation Under Fire» формулюють цю проблему ширше: будь-яка адміністративна модель, яка вимагає постійної відкритості, у воєнний час неминуче деформується – і ОПОС не є винятком [6].

Разом з тим, навіть з усіма цими обмеженнями, ОПОС в Україні у 2022–2026 роках продемонстрував важливий ефект – глибоку трансформацію культури управлінського мислення. Поняття «спроможність», «дефіцит спроможностей», «портфель спроможностей» уже міцно закріпилися у відкритих документах оборонного відомства, парламентських обговореннях, експертному дискурсі. Це маркер концептуальної інтеграції до спільного простору НАТО, де саме ця мова є робочою.

1.4. Кодифікація і стандартизація термінології

Кодифікація як адміністративна функція рідко привертає увагу публічних дискусій про впровадження стандартів НАТО – її витісняють більш видимі теми оперативної сумісності, озброєння чи командування. Проте саме кодифікація є базовим шаром, на якому фізично можлива будь-яка інша стандартизація: без єдиної системи позначення предметів постачання, без узгодженої військової термінології, без спільного розуміння того, що саме означає кожен елемент озброєння, спорядження чи документації, армії союзників не можуть взаємодіяти. Системний характер цього напрямку підтверджується кількісно: у переліку 25 національних адміністративних документів-адаптацій стандартів НАТО, прийнятих в Україні, сім стосуються саме кодифікації – це найбільш предметна категорія серед адміністративних напрямів, що випереджає інші ключові сфери адаптації, зокрема військовою освіту, державне гарантування якості, стратегічні комунікації та гендерні перспективи [11].

Юридичним фундаментом української кодифікаційної системи стала Спонсорська угода України з Групою національних директорів НАТО з

кодифікації (АС/135) від 8 жовтня 2004 року – один з ранніх двосторонніх документів між Україною і Альянсом у сфері матеріально-технічного забезпечення. У межах цієї угоди Україна отримала статус Tier 2 (Sponsored Tier) Системи кодифікації НАТО (NATO Codification System, NCS) – рівня, що дозволяє повноцінно використовувати NATO Stock Number у власних закупівлях і двосторонньому обміні з державами-членами Альянсу. Інституційне оформлення процесу відбулося значно пізніше – Наказом Міністерства оборони України від 18 грудня 2017 року № 673 «Про порядок кодифікації предметів постачання», який встановив процедуру присвоєння національних номенклатурних номерів і їх інтеграції до бази даних НАТО [11].

До 2022 року українська кодифікаційна система функціонувала переважно в логіці підготовки до членства: вона забезпечувала формальну сумісність української номенклатури з НАТО, дозволяла Національному бюро кодифікації України обмінюватися даними з Агенцією НАТО з кодифікації, але не розглядалася як частина оперативної військової логістики. Паралельно діяли STANAG 3150 (єдина система класифікації постачання), STANAG 3151 (єдина система ідентифікації виробів), STANAG 4177 (єдина система отримання даних), STANAG 4438 (NATO Codification System) та керівництво ACodP-1, які формували повноцінний методологічний контур [11].

Повномасштабне вторгнення перевело кодифікацію з категорії підготовчої функції до категорії критично-операційної. Коли в Україну почали надходити масштабні постачання озброєння і техніки від десятків країн-донорів – кожна з власною системою номенклатури – постала практична проблема: як інвентаризувати, обліковувати, відстежувати і ремонтувати цю різномірну техніку без єдиного коду, що дозволяє ідентифікувати кожен одиницю в системах усіх учасників? Без NATO Stock Number кожен HIMARS, кожна 155-мм гаубиця, кожна одиниця медичного обладнання потребувала би перейменування і паралельного обліку, що було б фізично неможливим в умовах активних бойових дій.

Україна вирішувала цю проблему за двома напрямками. Перший – прискорена кодифікація національної номенклатури: тільки за 2022–2024 роки Національне бюро кодифікації провело кодифікацію за стандартами НАТО для тисяч позицій вітчизняного озброєння і спорядження, що дозволило інтегрувати їх до спільної логістичної системи з союзниками. Другий – використання вже наявних NATO Stock Number для донаційного озброєння без необхідності повторної кодифікації, що скоротило інтеграційний цикл нової техніки з місяців до тижнів. Обидва напрямки демонструють трансформацію кодифікації з мирної процедури на функцію реального воєнного забезпечення.

У 2023 році було оприлюднено нову редакцію базового термінологічного документа Альянсу – AAP-06 NATO Glossary of Terms and Definitions [135], це термінологічний словник НАТО, який забезпечує єдність розуміння військових понять між арміями держав-членів і партнерів. Адаптація AAP-06 в українському військовому дискурсі – це інтеграція у понятійну систему, де кожен термін має точне юридичне і доктринальне значення. Війна різко прискорила цю інтеграцію – але водночас показала, що чимало нових понять, які виникли на полі бою (нові типи безпілотних систем, нові форми РЕБ, гібридні тактики), випереджають саму термінологію НАТО.

1.5. Управління інформацією з обмеженим доступом і безпека комунікацій

Серед усіх адміністративних стандартів НАТО управління інформацією з обмеженим доступом є водночас найменш видимим і найбільш визначальним: без працюючої системи захисту інформації, узгодженої з нормами Альянсу, унеможлиблюється обмін розвідданими і співпраця у плануванні операцій, спільному використанні озброєння, узгодженні логістики. Кожна форма взаємодії союзників починається з питання: чи можна довірити цій стороні класифіковану інформацію?

Юридичним фундаментом української системи стали Адміністративні домовленості щодо охорони інформації з обмеженим доступом між Урядом

України та Організацією Північноатлантичного договору, підписані 28 вересня 2016 року і ратифіковані Законом України 24 травня 2017 року. Цей документ – хоча й обмежений за обсягом – вивів Україну зі статусу країни, з якою НАТО можна обмінюватися лише публічною інформацією, у статус повноцінного партнера для класифікованої взаємодії. У супутньому контурі діє Закон України «Про державну таємницю» – національний інструмент, який синхронізовано з системою категорій (NATO RESTRICTED, NATO CONFIDENTIAL, NATO SECRET, COSMIC TOP SECRET).

Філософською основою системи захисту інформації НАТО є принцип Need-to-Know: класифікована інформація надається не за статусом особи, а за обґрунтованою професійною необхідністю. Це принцип, що історично контрастує з пострадянською культурою, де доступ часто визначався посадовою ієрархією. Адаптація Need-to-Know в українській системі – це не процедурна, а культурна реформа, і саме культурний вимір виявився найскладнішим.

До 2022 року українська система функціонувала переважно у форматі підготовки інфраструктури: створення спеціальних режимних приміщень, навчання персоналу, побудова захищених комунікаційних каналів. Реальний обсяг класифікованого обміну з НАТО був обмеженим – як через інституційні бар'єри, так і через політичну обережність окремих країн-членів Альянсу.

Повномасштабне вторгнення радикально змінило цю ситуацію. Україна стала найбільшим за обсягом отримувачем розвідувальної інформації Альянсу за всю історію партнерства. Ключову роль відіграв спільний українсько-американський штаб у Вісбадені, існування якого було розкрито у квітні 2025 року в матеріалах The New York Times і підтверджено колишнім Головнокомандувачем ЗСУ Валерієм Залужним у публікації від 8 квітня 2025 року. Цей штаб став інституційним каналом обміну розвідданими і спільного оперативного планування, який функціонує саме завдяки тому, що Адміністративні домовленості 2016/2017 років створили правову можливість такої роботи. Без цього юридичного фундаменту фізична співпраця у Вісбадені була б неможливою.

Паралельно розгорталася технічна реалізація обміну даними. Українська система ситуаційної обізнаності DELTA у 2023 році взяла участь у навчаннях НАТО CWIX (Coalition Warrior Interoperability eXercise) у Польщі та продемонструвала сумісність з 15 системами країн-членів Альянсу. Як показують Путренко і Пашинська у дослідженні *Ukrainian experience у ситуаційній обізнаності*, ключовим результатом стала інтеграція DELTA з протоколом MIP4-IES (Multilateral Interoperability Programme) і стандартом APP-6 (NATO Joint Military Symbology) [29]. Це демонструє, як стандарт обміну інформацією з суто адміністративної рамки переходить у площину реального оперативного використання.

Окремий вимір – фізичний захист комунікацій союзників. У червні 2025 року заступник Міністра оборони з питань цифровізації Катерина Черногоренко в інтерв'ю виданню *Експрес* повідомила, що українські літаки – F-16, Mirage 2000, а також системи Patriot – підключаються до Link-16 (STANAG 5516), який вона назвала «військовим Wi-Fi» НАТО. Це означає інтеграцію української авіації і ППО в єдину тактичну мережу обміну даними Альянсу – рівень технічної взаємосумісності, що ще декілька років тому був неможливим. Поряд з Link-16 в українській системі впроваджуються STANAG 5066 (HF Data Link), STANAG 4628 (Communication Protocols for Military Use), STANAG 4677 (Dismounted Soldier Systems and Interoperable C4 Protocol).

Воєнні умови виявили й специфічні проблеми: перша – темп класифікаційних рішень. Система *Need-to-Know* передбачає індивідуальне рішення про доступ для кожної особи і кожного документа; в умовах активних бойових дій така деталізація створює бюрократичний розрив, у якому критична інформація може запізнюватися. Друга – класифікаційна асиметрія: Україна часто має оперативну інформацію надзвичайної терміновості, яка за процедурами НАТО потребувала би довшого процесу класифікації для передачі союзникам. Третя – інциденти з витокami: за роки війни мали місце випадки, коли класифікована інформація з джерел союзників потрапляла у відкритий

простір, що ускладнювало налагодження довіри і вимагало додаткових процедурних коригувань.

1.6. Цивільно-демократичний контроль і розвідувальна реформа

Цивільно-демократичний контроль над збройними силами – один з фундаментальних адміністративних стандартів НАТО, що сягає глибше за технічні чи процедурні норми Альянсу. Він є не просто адміністративною вимогою, а політичною філософією Альянсу: переконанням, що збройні сили в демократичній державі мають перебувати під цивільним контролем, парламентським наглядом і функціонувати у правовому полі, що виключає їхнє використання поза межами національного інтересу. Без цього стандарту жодна держава не може стати членом НАТО – і саме тому його імплементація в Україні має і геополітичний вимір.

Юридичним фундаментом української моделі цивільного контролю є Закон України «Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави» від 19 червня 2003 року № 975-IV (зі змінами). Прийнятий понад 20 років тому, цей Закон встановив чотирирівневу систему контролю: парламентський (Верховна Рада і її комітети), президентський, урядовий і громадський. До 2018 року, коли Закон «Про національну безпеку України» поглибив цю модель, демократичний цивільний контроль існував переважно у формальному вимірі. Реформа 2018 року вперше прив'язала його до конкретних інституційних механізмів – обмеження на розмір засекречуваної частини оборонного бюджету, обов'язкову роль міністра оборони як цивільної особи, прозорість функцій між Міністерством оборони і Генеральним штабом.

Окрему вертикаль склала розвідувальна реформа. Закон України «Про розвідку» від 17 вересня 2020 року № 912-IX вперше у незалежній історії України провів інституційне розмежування між трьома розвідувальними службами: Службою зовнішньої розвідки (СЗРУ), Головним управлінням розвідки Міністерства оборони (ГУР МОУ) і розвідувальним органом Державної

прикордонної служби [50]. До цього Закону в українському правовому полі існувала систематична плутанина між «воєнною» і «військовою» розвідкою, між повноваженнями СБУ у контррозвідувальній сфері і функціями зовнішньої розвідки. Закон 2020 року побудував чітку інституційну архітектуру: кожна служба має визначену сферу, координація відбувається через Раду національної безпеки і оборони, парламентський контроль здійснюється через профільний комітет.

Філіп Флурі і Леонід Поляков у спільному дослідженні *Intelligence and Security Services Reform and Oversight in Ukraine*, опублікованому в журналі *Connections* (2021), показують, що ключовим викликом для української розвідувальної системи навіть у контексті Закону 2020 року залишається демілітаризація СБУ – структури, яка історично поєднувала контррозвідувальні і безпекові функції з військовими повноваженнями [31]. Подальший аналіз цієї проблеми у роботі румунських дослідників Іліани Чіру і Симони Паїцу *Reforming Intelligence in Ukraine: The Past, Present, and Future*, опублікованій у Springer (2024), демонструє, що українські реформи зіткнулися з нормативним напруженням між радянською культурою секретності і вимогами демократичного контролю – напруженням, яке війна одночасно і загострила, і пом'якшила [32].

Стрес-тест 2022 року виявив дві парадоксальні тенденції: в умовах повномасштабного вторгнення відбулася тимчасова концентрація влади у виконавчій вертикалі – закономірне явище для будь-якої держави в умовах війни. Парламентський контроль формально продовжує діяти, але його реальна роль зменшилася: Верховна Рада приймає більшість рішень швидко, без розширених дебатів, частина оборонної інформації цілком обґрунтовано засекречена. Уряд і Президент отримали можливість приймати рішення особливими режимами. Громадський контроль: через ЗМІ, аналітичні центри, антикорупційні структури – продовжує функціонувати, але в умовах війни його критика часто сприймається державними інститутами як така, що загрожує єдності.

З іншого боку, інституційна вертикаль не була зруйнована, і саме це є ключовим висновком стрес-тесту. Як показує фундаментальне дослідження IISS «Transformation Under Fire: An Analysis of Ukraine's Security Sector Since 1991» (січень 2025), українська модель цивільного контролю продемонструвала рідкісне для воюючої держави збереження інституційної стабільності [6]. Жоден з основних механізмів – посада цивільного міністра оборони, парламентський комітет, профільні органи РНБО – не був призупинений чи реорганізований. Більш того, у 2022–2025 роках до системи додалися нові елементи цивільного контролю: розширення повноважень антикорупційних органів (НАБУ, САП, ВАКС) у сфері оборонних закупівель, посилення ролі Громадської антикорупційної ради при Міноборони, активізація журналістських розслідувань через спеціалізовані медіа.

Проте 2024–2025 роки виявили й межі цієї стабільності. Так званий «скандал з Агенцією оборонних закупівель» – спроба міністра оборони Рустема Умерова у грудні 2024 – січні 2025 року обмежити автономність Агенції і змінити її статут – був інтерпретований більшістю аналітиків як ризик регресу стандарту цивільного контролю у сфері закупівель. Звільнення директорки Агенції Марини Безрукової 24 січня 2025 року, реакція дипломатичних представництв країн G7 і відкриття справи Національним антикорупційним бюро 28 січня 2025 року – все це не просто корпоративний конфлікт, а симптом більш глибокого напруження між централізаційними тенденціями виконавчої влади у воєнних умовах і вимогами прозорості, що випливають із стандартів. Як зазначає Джош Рудольф у статті German Marshall Fund «The Best Defense Is Good Governance» (серпень 2024), якісне врядування у секторі безпеки – це не мирна розкіш, а критичний фактор оборонної спроможності [7].

1.7. Реформа сержантського корпусу та система військових звань

Серед адміністративних напрямів впровадження стандартів НАТО реформа сержантського корпусу займає особливе місце: вона торкається номенклатури звань та самої функціональної моделі молодшого командного

складу, що історично відрізняла радянську армію від армій Альянсу. У цьому підрозділі доцільно розрізняти два пов'язані, але різнопланові процеси: формально-юридичну уніфікацію номенклатури звань за кодами STANAG 2116 та інституційну трансформацію сержантського корпусу як самостійної професійної категорії військовослужбовців. Перший процес переважно нормативний, обмежений у часі й лінійний; другий - інституційний, культурний і правовий, з відкритим горизонтом завершення.

Юридичним фундаментом реформи стали два послідовні законодавчі акти: Закон України від 17 жовтня 2019 року оновив шкалу сержантських звань - запровадив звання головного сержанта (OR-7), штаб-сержанта (OR-8), майстер-сержанта (OR-9) і головного майстер-сержанта (OR-9), синхронізувавши українську номенклатуру з кодами Альянсу за STANAG 2116 [33]. Закон України № 680-IX від 4 червня 2020 року провів аналогічну реформу генеральського складу: скасував радянські звання «генерал-полковник» і «генерал армії України», ввів «бригадний генерал» (OF-6) і «генерал» (OF-9), а існуючі звання «генерал-майор» (OF-7) і «генерал-лейтенант» (OF-8) зберіг, перевизначивши їх рівень у новій шкалі [125]. Обидва закони набули чинності 01 жовтня 2020 року, що дозволяє вважати цю дату моментом завершення формально-юридичної імплементації STANAG 2116 в Україні.

Принципове значення цієї уніфікації у створенні єдиної функціональної мови для двосторонньої взаємодії з арміями Альянсу: український сержант, працюючи з штабом Альянсу, отримав однозначну функціональну ідентичність у системі кодів OR замість незнайомої союзникам пострадянської номенклатури.

Якщо законодавчі акти 2019–2020 років вирішили задачу нормативної синхронізації звань, то концептуальним актом ширшої сержантської реформи став Наказ Міністра оборони України від 8 лютого 2022 року № 44 «Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України» [126]. Прийнятий за два тижні до повномасштабного вторгнення, цей документ закріпив чотирирівневу систему підготовки сержантського складу за моделлю NCO Professional Military Education Reference

Curriculum, створив інституційні підстави для NCO Center of Excellence у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського і переформулював функціональну роль сержанта від технічного виконавця радянського зразка до лідера особового складу і носія тактичної ініціативи. Центральним стандартом нової моделі ЗСУ стала концепція «командної групи» офіцер–сержант, у якій офіцер визначає задум, а сержант відповідає за його тактичне виконання.

Бойова практика перших місяців війни 2022 року на короткий час продемонструвала ефективність цієї моделі: тактична ініціатива сержантів і молодших офіцерів стала однією з помітних переваг ЗСУ над російською армією, яка зберегла радянську вертикаль централізованого тактичного управління [35]. Однак цей ефект більше характеризував окремих підготовлених командирів, ніж системну спроможність корпусу як інституту.

Попри юридичну імплементацію STANAG 2116 і концептуально оформлений курс на побудову професійного сержантського корпусу, реформа зіткнулася з низкою системних проблем, які доцільно згрупувати за двома осями - адміністративною та оперативною.

Адміністративний вимір виявляє п'ять прогалин:

1. Чинне законодавство - Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» (1992) та Положення про проходження військової служби (Указ Президента № 1153/2008) - не визначає сержантський корпус як самостійну професійну категорію з власною ієрархією, повноваженнями і системою гарантій.

2. Формально-декларативне ставлення кадрових органів і офіцерського складу до сержантів зберігається в умовах війни. Цю розбіжність між нормою і практикою у вересні 2022 року прямо зафіксував ветеран ЗСУ В. Маркус: «ми з командиром знаходимося на нараді в Генеральному штабі або на аудієнції з Головнокомандувачем, а в іншій військовій частині такий самий головний сержант як я, виконує функції водія комбата». Причину він формулює прямо: «в

деяких підрозділах командирам дуже важко ділити повноваження із сержантом, бо у його голові чітко сидить образ сержанта, як щось трішки краще за солдата»

3. Поширеним є використання сержантських звань як проміжного етапу до офіцерського. Ще у 2018 році начальник Центру підготовки сержантів ВМС Ю. Клімкін сформулював цю проблему так: «знайти розумного сержанта - не проблема, але цей розумний сержант через півроку перейде в офіцери», вказавши на її структурну причину: «зарплата сержанта на сьогодні, навіть головного старшини ЗСУ, є нижчою, ніж у молодшого лейтенанта будь-якого командира взводу». У 2025 році головний майстер-сержант О. Косинський підтвердив, що проблему досі не вдалося вирішити: «ми доклали багато зусиль, щоб виправити ситуацію, але розв'язати проблему так і не вдалося... Є військові, які не здатні себе реалізувати повноцінно навіть у ролі сержанта. Вони використовують перехід в офіцери як лазівку, щоб не робити для свого розвитку нічого, але отримати максимум» [34].

4. Відсутня формалізована процедура позбавлення сержантського звання поза межами кримінальної відповідальності, через що виникає правова колізія: переведення сержанта на солдатську посаду відбувається за суб'єктивним рішенням командира-офіцера, тоді як звання за військовослужбовцем формально зберігається.

5. Відсутні законодавчі гарантії захисту сержантів від необґрунтованих кадрових переміщень. Офіцер у званні полковника не може бути довільно переведений на посаду командира взводу, оскільки рівень посади має відповідати рівню звання; аналогічне переведення майстер-сержанта на посаду водія чи командира відділення – рутинна управлінська практика, що не зустрічає законодавчих обмежень.

Окремою прогалиною є інституційна нерухомість на найвищих сержантських посадах: чинний головний майстер-сержант О. Косинський перебуває на посаді з кінця 2012 року - понад тринадцять років. Сам він пояснює це обставинами війни: «одинадцять років моєї каденції на посаді - це війна. І я вважаю, що я не маю права з цієї посади піти, поки ми не виконаємо наші задачі»

[34]. Ця позиція заслуговує на повагу, але з адміністративно-правового погляду ілюструє системну проблему - законодавство не передбачає ані граничного строку перебування на найвищих сержантських посадах, ані конкурсних процедур їх заміщення, ані сформованих механізмів кадрового резерву. У результаті ці посади поступово сприймаються як радше декоративні, аніж управлінські - що визнає сам очільник корпусу, прямо констатуючи у 2025 році: «професійного сержантського корпусу в Україні зараз немає», і потрібні «дві важливі зміни - законів і менталітету» [34]. Ця оцінка, що виходить від найвищої посадової особи NCO-вертикалі, є показовою для розуміння реального стану реформи.

Оперативний вимір виявляє додаткові проблеми, найвагоміші з яких - часткова реалізація лідерства тактичного рівня (на посадах командирів відділень можуть перебувати рядові без сержантської підготовки), недостатня реалізація радницької функції головного сержанта при командирі, слабе залучення сержантського складу до оперативного планування на рівні штабів та невизначеність дисциплінарних повноважень NCO, які офіцерський склад нерідко сприймає як виключно офіцерську прерогативу. Детальний аналіз цих оперативних прогалин з прив'язкою до стандартів (Bi-Strategic Command Directive 075-007, Sergeant Major Initiative) та конкретних рекомендацій щодо їх подолання поданий в опублікованій за темою дослідження статті автора у студентському журналі.

Реформа системи військових звань і сержантського корпусу станом на 2026 рік демонструє виразну асиметрію між двома її складовими. Реформа звань як нормативна подія відбулася і є незворотною: юридична імплементація STANAG 2116 створила єдину функціональну мову для взаємодії з арміями Альянсу, і повернення до радянської системи звань неможливе без масштабної реверс-реформи. Натомість реформа сержантського корпусу як ширша інституційна трансформація - попри концептуальне оформлення Наказом № 44 від 8 лютого 2022 року - залишається у фазі прийнятої концепції без повноцінної реалізації. Самооцінка очільника NCO-корпусу про відсутність професійного

сержантського корпусу в Україні є тим діагнозом, з якого має виходити будь-яка подальша робота. Подолання правових прогалин - окремий закон про правовий статус сержантського складу, формалізація процедур позбавлення звання та гарантій від необґрунтованих кадрових переміщень, обмеження строку перебування на найвищих посадах - і культурної інерції становить ключове завдання наступного етапу.

1.8. Лінгвістичне забезпечення і STANAG 6001

Серед адміністративних стандартів НАТО STANAG 6001 «Language Proficiency Levels» (4-та редакція, 21 жовтня 2010 року) є одним з непомітних, але важливих. Без єдиної системи оцінювання мовної компетентності неможлива реальна взаємодія союзників: спільне планування операцій, обмін розвідданими, спільні навчання, інтеграція командних структур. STANAG 6001 встановлює шкалу від рівня 1 (елементарний) до рівня 4 (експертний) за чотирма видами мовленнєвої діяльності – аудіювання, говоріння, читання, письмо.

Юридичним фундаментом імплементації STANAG 6001 в Україні став Військовий стандарт «Лінгвістичне забезпечення військ (сил)», прийнятий у 2018 році [113]. Цей документ синхронізував українську систему мовного тестування з натовською шкалою, встановивши вимоги до посадових категорій: SMP-2/SLP-2 (Standardized Language Profile) для офіцерських посад певного рівня, SMP-3 – для штабних посад, що передбачають взаємодію з союзниками. Ключовим методичним інструментом адаптації стало комп'ютерне адаптивне мовне тестування (Computer Adaptive Language Testing, CALT), яке дозволило перевести мовну сертифікацію на регулярну, масштабовану основу [37].

Важливо розрізнити два виміри імплементації STANAG 6001: нормативний і кадровий. У нормативному вимірі стандарт почав діяти з 2018 року – створено систему тестових центрів, затверджено посадові вимоги, запроваджено сертифікацію. У кадровому ж вимірі прийняття стандарту створило юридичну рамку, але не могло автоматично подолати інфраструктурне обмеження: за рейтингом Education First English Proficiency Index Україна станом

на початок 2020-х років перебувала на 27 позиції серед країн світу – це показник «середньої компетентності», який значно нижчий за середній рівень у країнах-членах НАТО. Іншими словами, до 2022 року формальна юридична інтеграція STANAG 6001 була здійснена, але реальний рівень мовної компетентності офіцерського складу залишався системним обмеженням, яке за своєю природою не вирішується одноразовим прийняттям нормативного акта і вимагає 5–10 років послідовної освітньої роботи.

Повномасштабне вторгнення наклалося на цей кадровий розрив і одночасно діяло у двох протилежних напрямках: різко збільшило попит на англomовну комунікацію (взаємодія зі штабом у Вісбадені, тренувальними місіями, постачальниками озброєння) і так само різко зменшило пропозицію кадрів – через мобілізацію викладачів цивільних мовних шкіл, евакуацію навчальних закладів, обмежений час офіцерів на систематичну мовну підготовку в умовах активних бойових дій. До 2022 року існувала формальна вимога володіння англійською для певних посад, але реальний рівень володіння залишався системним обмеженням. Україна за рейтингом Education First English Proficiency Index перебуває на 27 позиції серед країн світу – це показник «середньої компетентності», який значно нижчий за середній рівень у країнах-членах НАТО.

Повномасштабне вторгнення радикально загострило цю проблему. Війна одночасно і збільшила попит на англomовну комунікацію, і зменшила пропозицію (мобілізація викладачів, евакуація навчальних закладів, обмежений час для систематичної мовної підготовки в умовах активних бойових дій). Україна відповідала на цей виклик у декількох напрямках. Перший – інтеграція мовної підготовки в програми підготовки за кордоном через місії JMTG-U, Op INTERFLEX (Велика Британія), Op UNIFIER (Канада), EUMAM UA. Другий – зосередження мовних ресурсів на стратегічно важливих посадах: liaison офіцери, штабні посади у спільних структурах. Третій – трансформація CALT-тестування у воєнних умовах через дистанційний формат, що дозволило проводити сертифікацію без фізичної присутності кандидата в спеціалізованому центрі [37].

Військові умови виявили й структурні обмеження стандарту. Перше – темпова невідповідність: повноцінне досягнення рівня СМР-2 вимагає 1500–2000 годин аудиторного навантаження, що у мирний час становить 2–3 роки систематичної підготовки. Друге – функціональна нерівнозначність: STANAG 6001 шкала орієнтована на загальну мовну компетентність, тоді як військові завдання вимагають саме військового підмову. Лінгвістичне забезпечення залишається одним з адміністративних викликів: в Україні вироблено прагматичну модель, що є робочою для воєнного часу, але не закриває фундаментальну проблему: до повної мовної інтеперабельності ЗСУ з арміями Альянсу шлях ще довгий.

1.9. Військова освіта і державне гарантування якості

Військова освіта – це інфраструктура, на якій тримаються всі інші адміністративні стандарти НАТО. Стандарти STANAG 6001, STANAG 2116, ОПОС, кодифікація – не можуть бути імплементовані без кадрів, підготовлених за відповідними програмами. Саме тому стандарт державного гарантування якості професійної військової освіти (PME – Professional Military Education) є системно інтегровальним.

Юридичним фундаментом імплементатії моделі забезпечення якості в Україні стали STANAG 4107 «Mutual Acceptance of Government Quality Assurance and Usage of the Allied Quality Assurance Publications (AQAP)» [154] і Наказ Міністерства освіти і науки України від 29 липня 2022 року № 640 «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 253 «Військове управління». Цей наказ – прийнятий через п'ять місяців після початку повномасштабного вторгнення – встановив сучасні вимоги до магістерських програм у вищих військових навчальних закладах, синхронізовані з моделлю компетентнісного підходу.

Філософія системи забезпечення якості PME ґрунтується на інституційному аудиті – незалежній оцінці освітньої організації за встановленими критеріями, що проводиться у партнерстві з фахівцями з кількох

країн Альянсу. Робота Вадима Мірненка, Володимира Артамощенка і Сігітаса Палдунаса в журналі *Civitas et Lex* (2021), такий аудит – це постійний механізм, що дозволяє синхронізувати освітні програми ЗСУ зі стандартами Альянсу через рекомендації за шістьма стратегічними пріоритетами [27].

У роботі «Creation of a Subsystem for External Quality Assurance of Professional Military Education on the Moodle Platform» (2024) [26], обґрунтовується створення на платформі Moodle підсистеми зовнішнього забезпечення якості PME, яка інтегрує курси різних рівнів – від тактичного (L-1A, L-1B, L-2 з TLP та MDMP) до оперативного (L-3 з JOPP). Це архітектурне рішення, що дозволяє масштабувати підготовку без втрати якості, незалежно від географії слухача і викладача.

Окремий аспект освітньої стандартизації, що набув особливого значення з 2022 року, – гендерна інтеграція. План Ради Євроатлантичного партнерства (РЄАП) щодо жінок, миру та безпеки на 2021–2025 роки, синхронізований з доктриною AJP-01 (Edition E Version 1), став обов'язковим компонентом освітніх програм ВВНЗ. У відкритих документах Міноборони фіксується розподіл 25 національних адміністративних документів-адаптацій: 5 з них – у сфері військової освіти, 4 – у державному гарантуванні якості, 3 – у стратегічних комунікаціях, 2 – у гендерних перспективах [11].

Військова освіта і державне гарантування якості як адміністративний стандарт НАТО в Україні станом на 2026 рік перебуває у фазі активної трансформації під тиском війни. Україна змогла адаптувати освітню інфраструктуру через цифровізацію (Moodle-платформа), інтеграцію партнерських аудитів і модернізацію змісту програм. Однак темп оновлення доктринального наповнення відстає від темпу бойових змін, а кадрові ресурси системи перебувають під постійним тиском мобілізації.

Адміністративні стандарти НАТО в Збройних Силах України станом на 2026 рік пройшли стрес-тест повномасштабної війни: Україна впроваджує адміністративні стандарти Альянсу паралельно з активними бойовими діями і це

безпрецедентна ситуація, з якої НАТО само витягує практичні висновки про власну систему стандартів.

Водночас стрес-тест виявив чотири системні обмеження: нормотворчість мирного часу не встигає за фронтом; формальне прийняття стандарту не означає наявності фахівців, здатних його застосовувати; ЗСУ функціонують як гібрид радянської ієрархічності старшого керівництва і культури молодшого покоління; політичне напруження між централізаційними тенденціями воєнного часу і вимогами прозорості, що впливають з адміністративних стандартів НАТО.

Ці чотири обмеження – не аргумент проти стандартизації, а її ключові точки розвитку на 2026–2030 роки. Україна вже почала відповідати на них через створення гібридних моделей (ОПОС короткострокового планування), розширення bottom-up підходу до стандартизації, інституційну підтримку через NSATU і JATEC, цифровізацію PME. Адміністративна стандартизація ЗСУ – це довгий процес, що почався до 2022 року, прискорився під час війни, але завершиться лише після.

РОЗДІЛ 2. ОПЕРАТИВНІ СТАНДАРТИ НАТО В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

2.1. Оперативна сумісність як правова категорія і стратегічний пріоритет

Адміністративні стандарти НАТО, проаналізовані в Розділі 1, формують фундамент для впровадження норм Альянсу у систему державного управління обороною, а оперативні стандарти регулюють те, заради чого цей фундамент створюється – реальну спроможність українських військ діяти спільно з арміями союзників у єдиному операційному просторі. Саме у цій площині поняття «взаємосумісність» (interoperability) перестає бути юридичною формулою і набуває фізичного, тактичного, бойового виміру.

Ядром, на якому будується вся модель взаємосумісності НАТО, є чотириелементна тріада: сумісність (compatibility), взаємозамінність (interchangeability), уніфікація / спільність (commonality) і власне взаємосумісність (interoperability) як інтегральний результат [39]. Жодна країна-член Альянсу не досягла стопроцентної взаємосумісності – ця ціль є асимптотичною. Як зазначається у виданні «Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні під час дії воєнного стану. Оперативне забезпечення», Німеччина і Норвегія імплементували приблизно 81 % оперативних стандартів НАТО, Канада – 76 %; навіть країни-засновниці Альянсу не покривають всі 1135 чинних стандартів організації [39]. Це принципово важливо для розуміння позиції України: повноцінна взаємосумісність – це не одноразова мета, а процес постійної інтеграції, який триває десятиліттями і не завершується вступом у НАТО.

У структурі системи стандартизації НАТО, близько 49 % усіх чинних документів Альянсу регулюють саме оперативну сферу [39]. Це включає п'ять основних напрямів: сухопутні операції, повітряні операції, морські операції, медичне забезпечення операцій і міжвидові (joint) операції. Кожен з цих напрямів має власну ієрархію документів: від рамкових AJP (Allied Joint

Publications) до конкретних STANAG, ATP (Allied Tactical Publications) і керівних настанов.

Юридичне закріплення оперативної взаємосумісності як стратегічного пріоритету України відбулося ще до 2022 року. Закон «Про національну безпеку України» 2018 року, Стратегія національної безпеки 2020 року і Стратегія воєнної безпеки 2021 року поставили завдання інтеграції з оперативною системою НАТО як одну з провідних цілей реформування сектору безпеки і оборони. Однак до повномасштабного вторгнення цей пріоритет реалізувався переважно у форматі поетапної адаптації – українські штаби поступово опановували новий понятійний апарат, окремі підрозділи проходили підготовку за програмами JMTG-U (Joint Multinational Training Group-Ukraine), окремі бригади переходили на стандарти НАТО у тренувальному циклі. Загалом у переліку понад 200 національних нормативних документів, адаптованих за оперативними стандартами НАТО, переважали саме базові регулюючі акти, не нові форми бойового застосування [39].

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року перевело оперативну взаємосумісність з категорії стратегічної цілі у категорію щоденної бойової реальності. Це принципова зміна, яку ще не повністю усвідомила як українська, так і експертна спільнота. До 2022 року взаємосумісність розглядалася як підготовка до гіпотетичної ситуації – спільних навчань, миротворчих операцій, потенційного членства. Після 24 лютого вона стала умовою фізичного виживання: без єдиної мови карт, єдиних форматів цілевказання, спільних протоколів зв'язку, узгоджених медичних процедур, узгоджених тактичних кодів інтенсивне постачання озброєння від десятків країн-донорів і узгодження дій з західними розвідувальними структурами було б технічно неможливим.

Зсув знайшов своє нормативне відображення у двох ключових документах, прийнятих під час війни. Перший – це NATO-Ukraine Interoperability Roadmap, узгоджений у листопаді 2023 року в рамках Ради Україна-НАТО. Цей документ вперше формалізував покрокову мапу інтеграції українських оперативних процедур з процедурами Альянсу в умовах активних бойових дій. Другий – це

Initial Interoperability Requirements for Ukraine, представлені на Вашингтонському саміті НАТО 9-11 липня 2024 року, що є фактичним переліком мінімальних оперативних вимог, виконання яких розглядається як умова повноцінної взаємодії на рівні операцій.

У звіті Стокгольмського центру східноєвропейських досліджень (SCEEUS) «No Longer a Mésalliance: How Well Prepared Are NATO and Ukraine for Each Other?» (2024), Україна вже досягла такого рівня оперативної взаємосумісності, який ставить її попереду частини країн-членів Альянсу за низкою параметрів – особливо у сферах розвідувального забезпечення, тактичної ініціативи нижніх ланок командування і застосування БПЛА. Водночас підкреслено парадокс: ключовим викликом залишається не нестача стандартів, а зміна організаційного мислення командного складу – те, що неможливо формалізувати у документі [40]. Цю саму тезу – про культурний вимір взаємосумісності – розгортають у дослідженні NATO Allied Command Transformation «Advancing NATO-Ukraine Defence Cooperation and Interoperability» (2024), яке детально описує запуск Joint Analysis, Training and Education Centre (JATEC) у Бидгощі як першої спільної інституції Україна–НАТО, створеної у форматі двостороннього обміну досвідом [41].

Інша принципова характеристика оперативної взаємосумісності в період 2022–2026 років – її двосторонність. До 2022 року модель була переважно однобічною: НАТО передавало стандарти, Україна їх адаптувала. Повномасштабна війна перевернула цю логіку. Тактичні інновації ЗСУ у застосуванні БПЛА, в інтегрованих системах розвідки і ураження, в адаптації до тотальної РЕБ стають предметом аналізу для оновлення власних стандартів Альянсу [41]. JATEC і JALLC-UKR Initiative (JURLAT team) інституціалізують цей зворотний потік.

Окремим аспектом є темпова асиметрія взаємосумісності. Документи НАТО оновлюються циклами в роки; українська бойова реальність – циклами в тижні і місяці. У результаті частина оперативних стандартів, які формально діють, на момент свого видання вже не повністю відображають реалії сучасного

поля бою. Це не дефект стандартів – це структурна особливість будь-якої доктрини мирного часу, що зіткнулася з війною такої інтенсивності. Як зазначає Стокгольмський центр у тому ж звіті, саме тому JАТЕС задуманий, як майданчик безперервного оновлення доктрини через спільний аналіз lessons learned [40].

2.2. Реформа системи командування і управління (С2)

Серед усіх оперативних стандартів НАТО реформа системи командування і управління (Command and Control, С2) є найбільш видимою і політично чутливою. Архітектура С2 визначає, як саме рухається інформація, влада і відповідальність у збройних силах – від стратегічного командування до тактичного підрозділу і назад. Саме тому будь-яка зміна цієї архітектури – це не технічний крок, а перебудова всієї системи прийняття рішень. У випадку України, де модель С2 успадковувалася з радянського зразка з жорсткою вертикальною ієрархією, реформа за стандартами НАТО неминуче ставала викликом частково культурним.

Модель С2, як показує базове видання квартету «Професіонал», ґрунтується на компонентній структурі: на стратегічному рівні діють Стратегічне командування з операцій (Allied Command Operations, SHAPE у Монсі) і Стратегічне командування з трансформації (Allied Command Transformation, у Норфолку); на оперативному – Об'єднані командування ОЗС НАТО (Joint Force Commands) у Бринсумі, Неаполі і Лісабоні; нижче – компонентні командування Сухопутних, Повітряних, Військово-морських сил і Сил спеціальних операцій [39]. Ця модель передбачає, що оперативне командування не зливається з адміністративним, а функціонує як самостійна ланка планування і виконання операцій, що отримує сили і засоби від видових командувань і застосовує їх для виконання конкретних бойових завдань. Тактичний рівень, у свою чергу, реалізує дії в межах виданих оперативних розпоряджень, але має значний простір ініціативи в межах єдиного задуму.

До 2022 року українська модель С2 була значною мірою гібридною: від реформи 2016 року Україна почала створювати окремі видові командування –

Командування Сухопутних військ, Командування Військово-морських сил, Командування Повітряних сил, Командування Сил спеціальних операцій, пізніше Командування Сил територіальної оборони, Командування Медичних сил. Але керівництво операціями фактично здійснювалося Генеральним штабом, що зберігав радянську практику суміщення стратегічного, оперативного і часто навіть тактичного управління в одному органі. Як зазначається у виданні «Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні. Оперативне забезпечення», цей гібрид був перехідною формою – країна вже мала видові командування за зразком НАТО, але оперативне планування ще не перейшло на компонентну модель [39].

Повномасштабне вторгнення спочатку посилило, а потім поетапно зруйнувало цю гібридність. У перші місяці війни – лютий–травень 2022 року – Генеральний штаб під керівництвом Валерія Залужного фактично став єдиним органом стратегічного, оперативного і часто тактичного управління, що, з огляду на надзвичайність ситуації, було природним. Залужний у пізніших публікаціях зазначав, що однією з причин успіху перших оборонних операцій ЗСУ було поєднання централізованого стратегічного бачення з широкою тактичною ініціативою на нижніх ланках – поєднання, яке є фактично філософією натовського mission command. Однак ця модель «один штаб для всього» була стійкою лише за умов короткої війни. У міру переходу до затяжного конфлікту з мільйонними угрупованнями і десятками одночасних оперативних завдань вона перестала справлятися.

Першою спробою системного оновлення стала практика Оперативно-стратегічних угруповань військ (ОСУВ) – тимчасових об'єднань, створюваних під конкретний напрям (Хортиця, Таврія, Дніпро, Одеса, Північ та інші) з власним командувачем і штабом. ОСУВ фактично виконували роль оперативних командувань компонентного типу, але юридично залишалися формуваннями ситуативного характеру. Це створювало структурне напруження: формальне командування одне (Генеральний штаб), фактичне – десятки тимчасових ОСУВ із власною логікою, кадровою політикою і розподілом ресурсів.

Принциповою точкою зламу стало рішення Головнокомандувача ЗСУ Олександра Сирського, оголошене 3 лютого 2025 року, про перехід ЗСУ до корпусної системи командування. Як показує підбиття підсумків 2025 року, опубліковане в АрміяInform 15 січня 2026 року, протягом року в ЗСУ було сформовано 16 армійських корпусів, до яких переміщено понад 36 000 військовослужбовців, а також активно розгорнуто комплекс Deep Strike – операції українських ударних засобів по військово-промисловим і логістичним об'єктам у глибокому тилу противника, що, за офіційними даними, уражали 719 цілей у Російській Федерації з оціночними сукупними збитками 15 млрд доларів США. У лютому 2026 року Сирський прямо пов'язав зростання втрат противника зі структурним ефектом корпусної реформи: «зростання втрат противника є одним із результатів корпусної реформи».

Корпусна реформа за своєю задумкою є прямою імплементацією компонентної моделі оперативного командування. Армійський корпус як основна одиниця оперативного рівня має власний штаб, бригади у безпосередньому підпорядкуванні, повноту відповідальності за визначений напрям і відносну автономність у застосуванні сил. Це принципово відрізняє корпус від ОСУВ – корпус є постійним оперативним формуванням, а не ситуативним об'єднанням. Як зазначив тимчасово виконуючий обов'язки начальника Генерального штабу ЗСУ Андрій Гнатів 15 квітня 2025 року на курсі підготовки керівного складу армійських корпусів, «армійський корпус розглядається як основна складова для проведення операцій».

Втім, корпусна реформа стала однією з найбільш дискусійних у новітній історії ЗСУ. Розслідування військового аналітика Юрія Бутусова (Цензор.нет, лютий 2025 року) і подальші публікації Української правди ставлять під сумнів темп реалізації і кадрові рішення в межах реформи. У публікації УП «Чи буде Україна воювати корпусами?» (30 квітня 2025 року) реформа отримує характеристику від анонімного експерта як «мертвонароджена дитина» – з огляду на брак часу на формування штабних кадрів, інтеграцію логістичних ланцюгів, опанування корпусними командирами оперативного мислення

європейського зразка. Дослідження Texty.org.ua «Корпусна реформа в ЗСУ. Чи справді вплив Драпатого зменшили» (29 жовтня 2025 року) пов'язує реформу не лише з оперативними потребами, але й з внутрішньою кадровою динамікою – зокрема, з обмеженням впливу командира Об'єднаних сил Михайла Драпатого.

Як показує дослідження експертів RAND Corporation 2025 року, проблема корпусної реформи відображає той самий фундаментальний виклик, який проходить через усю стандартизацію ЗСУ – культурну гібридність: формальне впровадження моделі С2 відбувається в організації, де старше керівництво зберігає радянську ментальність централізованого штабу, а молодші командири мислять у логіці децентралізованої ініціативи [21]. Корпус як юридична одиниця з'являється швидко; корпус як працююча оперативна система, де штаб мислить категоріями JFC, – формується значно повільніше.

Окремим виміром корпусної реформи є взаємодія з паралельною трансформацією родів військ. Указом Президента України № 51/2024 від 6 лютого 2024 року було оголошено про нарощування спроможностей сил оборони, а Указ № 382/2024 від 25 червня 2024 року і Закон № 3943-IX від 3 вересня 2024 року офіційно закріпили створення Сил безпілотних систем (СБС) як окремого роду військ – безпрецедентного для НАТО рішення, яке не має формального аналога в жодній іншій армії Альянсу. Як підтверджує командувач СБС Вадим Сухаревський в інтерв'ю виданню Telegraf від 10 березня 2024 року, СБС у структурі ЗСУ – це доктринальне рішення про самостійну роль безпілотних систем у єдиній архітектурі С2 [43]. Таким чином, українська модель С2 у 2025–2026 роках формується як подвійна інновація: горизонтальна перебудова через корпусну реформу і вертикальна перебудова через створення нового роду військ. Жоден з цих елементів не має прямого аналога в чинних стандартах НАТО.

2.3. Планування операцій: архітектура AJP-5/COPD і американські методики MDMP/TLP в українській штабній практиці

Архітектура С2, проаналізована у попередньому підпункті, визначає, хто приймає рішення; доктрини планування – як ці рішення приймаються. На рівні Альянсу оперативне планування регулюється двома взаємопов'язаними документами: рамковою доктриною АJP-5 «Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations» (Edition A Version 2) та керівним документом стратегічного й оперативного рівнів – Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) Версії 3.0 (2021), виданим Верховним головнокомандуванням об'єднаних збройних сил НАТО в Європі (SHAPE). Саме ця пара документів становить власне стандарт оперативного планування НАТО.

Поряд із цим в українській штабній практиці впроваджуються методики Military Decision Making Process (MDMP) та Troop Leading Procedures (TLP) – однак за своїм походженням і нормативним статусом вони є не стандартами НАТО, а доктриною Сухопутних військ США. MDMP кодифіковано у статутах армії США (історично FM 101-5, далі FM 5-0, наразі ADP 5-0 «The Operations Process»), TLP – переважно у FM 6-0. Їх присутність в українській системі підготовки пояснюється не формальним статусом у нормативній системі Альянсу, а тим, що основні тренувальні місії союзників – JMTG-U (від 2015 року), Op INTERFLEX (Велика Британія), Op UNIFIER (Канада) – побудовані переважно навколо американських та британських доктринальних підходів. Унаслідок цього український офіцер тактично-оперативного рівня, що пройшов підготовку у JMTG-U, опановує саме MDMP/TLP як практичний інструмент, тоді як штабний офіцер оперативного й стратегічного рівнів, що працює в інтеграції із структурами (передусім у Вісбадені та JATEC), має освоювати АJP-5/COPD як власне доктрину НАТО

. Ця методологічна двоступеневість є структурною особливістю української оперативної інтеграції, що не має прямого аналогу в інших країнах-партнерах Альянсу.

Концептуальна спорідненість MDMP/TLP і АJP-5/COPD не дозволяє розглядати їх як конкуруючі моделі: усі три документи виходять з одного методологічного джерела (оперативного мистецтва ХХ століття) і поділяють

спільні принципи ітеративності, war-gaming, командирського задуму як центральної інтегруючої категорії. MDMP передбачає сім послідовних кроків (отримання місії, аналіз місії, розроблення курсів дій, військове моделювання, порівняння курсів дій, ухвалення рішення, видання наказу); TLP – спрощений восьмикроковий аналог для рівня батальйону і нижче. COPD організує процес планування за чотирма фазами (situational awareness; mission analysis; courses of action development; concept of operations and plan development) на стратегічному й оперативному рівнях. У дослідженні «Процес прийняття рішення на ведення бойових дій в сухопутних військах збройних сил країн НАТО» (Озброєння та військова техніка, 2018), ключовою спільною рисою є не алгоритмічна послідовність кроків, а культура колективного штабного мислення, що передбачає перевіряність гіпотез і відкритість плану до перегляду [44].

До 2022 року MDMP і TLP в українській штабній практиці існували у форматі двох паралельних реальностей. У навчально-тренувальному середовищі: на курсах JMTG-U, в Національному університеті оборони ім. Черняхівського, у бригадах, що проходили підготовку із західними інструкторами методологія застосовувалась повною мірою. У повсякденній штабній роботі ЗСУ, особливо на вищих рівнях управління, переважала радянська практика директивного планування: наказ зверху, виконання внизу, без публічної дискусії про альтернативні курси дій. Цей розрив між навченою методологією і робочою практикою був однією з ключових системних проблем оперативної підготовки ЗСУ до 2022 року.

Повномасштабне вторгнення зробило MDMP робочим інструментом – але не одразу і не всюди. Перші місяці війни – лютий–червень 2022 року – проходили переважно за логікою реактивного планування: ситуація на фронті змінювалася швидше, ніж штаби могли провести повний цикл MDMP, і командири часто приймали рішення безпосередньо на основі тактичної ситуації, без формальних war-gaming сесій. Однак уже з осіннього контрнаступу 2022 року (Харків, Херсон) MDMP почав відігравати дедалі більшу роль – операції такого масштабу

вимагали саме ітеративного, перевірюваного планування, де колективне мислення штабу замінює одноосібне рішення командира.

Кульмінацією і водночас виявленням обмежень MDMP стала контрнаступальна операція літа–осені 2023 року. План, що передбачав прорив на 30 км силами 12 механізованих бригад, був розроблений у тісній співпраці з радниками НАТО: рамково – за AJP-5/AJP-3 (натовська оперативна доктрина), процедурно – за MDMP (методика штабної роботи, в якій навчені українські офіцери через JMTG-U). Цей план має вважатися одним з найповніших прикладів інтегрованого застосування обох доктринальних шарів в історії ЗСУ.. Як показують аналітики RUSI Джек Уотлінг, Нік Рейнолдс і Олександр Данилюк у дослідженні «Preliminary Lessons from Ukraine's Offensive Operations, 2022–23» (липень 2024 року), сама концепція операції була теоретично обґрунтованою, але реалізація зіткнулася з низкою об'єктивних обмежень: щільність російської мінно-вибухової оборони, тотальна РЕБ, відсутність повітряної переваги, обмежений запас боєприпасів. Тобто MDMP як методологія спрацювала – проблема була не у плані, а у середовищі, в якому план виконувався, і у ресурсах, доступних для його реалізації. Цей висновок підтримують і подальші публікації RUSI «Tactical Developments During the Third Year of the Russo-Ukrainian War» (лютий 2025 року), які детально показують, що сучасне поле бою з масовою РЕБ, БПЛА і тотальним ISR ставить нові виклики, які наявна доктрина НАТО ще не повністю враховує.

Окремим виміром імплементації MDMP став спільний українсько-американський штаб у Вісбадені (Німеччина), існування якого було розкрито у квітні 2025 року в матеріалах The New York Times і підтверджено Валерієм Залужним у Telegram-публікації від 8 квітня 2025 року. Цей штаб створений саме для оперативного планування за доктриною AJP-5/COPD у спільному форматі з американськими процедурами MDMP – фактично став інкубатором інтегрованої штабної роботи для українських офіцерів вищого рівня. Тут спільні групи планування українських і американських офіцерів проводили військове моделювання операцій, узгоджували розвідувальні дані, верстали оперативні

задумки. Без штабу у Вісбадені масштабні операції 2022–2024 років були б технічно неможливими – українські штаби в зоні бойових дій просто не мали такого простору і часу для глибокої штабної роботи.

TLP у 2022–2026 роках пройшла принципово інший шлях, ніж MDMP. Якщо MDMP – методологія верхньої ланки управління, де її імплементація залежала від навчання штабних офіцерів і політичної готовності керівництва, то TLP – методологія тактичного рівня, де результат залежав від навчання сержантів і молодших офіцерів. Як показано у Розділі 1.7, реформа сержантського корпусу за Концепцією 2022 року прямо включила TLP в систему підготовки NCO Reference Curriculum. У результаті український сержант ЗСУ, який пройшов навчання за натовською моделлю, у польових умовах застосовує TLP не як абстрактну процедуру, а як щоденний інструмент планування дій відділення чи взводу. За оцінками експертів RUSI, цей рівень тактичної ініціативи нижніх ланок став однією з помітних переваг ЗСУ над російською армією, що зберегла радянську практику централізованого тактичного управління.

Під час війни було виявлено обмеження класичного MDMP/TLP. Наприклад, темпова невідповідність: повний цикл MDMP вимагає годин або днів штабної роботи, тоді як в умовах інтенсивного фронту з масовими БПЛА вікно для рішення часто становить хвилини. Також, інформаційна нерівність: класичний MDMP передбачає, що штаб має повний інформаційний контекст і час на його обробку; реальність 2022–2026 років – це інформаційний потік, що перевищує обчислювальні можливості людського штабу. Ще одне, це припущення про повітряне середовище: і американська MDMP, і доктрина НАТО AJP-5 формувалися переважно у логіці операцій, де коаліційні сили мали повітряне домінування або як мінімум паритет; для України обидва ці припущення впродовж війни не діяли.

Ці обмеження стимулюють Україну до гібридизації – не до відмови від MDMP/TLP та AJP-5/COPD, а до їх адаптації під сучасні умови. Як показує робота Уотлінга і Рейнолдса (RUSI, 2025), українські штаби розробляють

пришвидшені варіанти MDMP, які зберігають логіку альтернатив і war-gaming, але вкладаються у значно коротші часові рамки. Спільна робота з партнерами у Вісбадені, JATEC і JALLC-UKR створює основу для того, щоб ці адаптації увійшли у нові редакції AJP-5 і AJP-3(C), тобто доктрина НАТО оновлюється завдяки досвіду України, а не лише адаптується до української реальності.

2.4. Децентралізація командування: місійне управління між бойовою реальністю і правовою нормою

Перш ніж розгортати аналіз, варто прояснити співвідношення між цим підпунктом і аналізом С2, проведеним у 2.2. Йдеться про два різних – і концептуально незалежних – виміри командування. У 2.2 розглядалася формально-структурна архітектура С2: те, як організаційно розподілені стратегічний, оперативний і тактичний рівні управління між Генеральним штабом, видовими командуваннями, ОСУВ та армійськими корпусами. У цьому вимірі українська модель до 2022 року дійсно зберігала радянську практику суміщення рівнів управління, що поетапно долається корпусною реформою. У цьому ж підпункті аналізується філософія прийняття рішень у межах будь-якої формальної структури – те, яким чином, за яких умов і з якою свободою дій підлеглий командир має право реалізовувати загальний задум. Це принципово різні виміри: централізована штабна архітектура може поєднуватися з децентралізованою філософією командування (натовська модель), як і навпаки – формально розгорнута мережа командувань може управлятися за радянським принципом «наказ зверху – виконання внизу». Саме цей другий вимір – філософію командування, а не структуру штабів – описує концепція mission command.

Серед усіх оперативних стандартів НАТО філософія місійного командування (Mission Command, або в європейській традиції Auftragstaktik) є водночас і найважливішою, і найважче формалізованою. На відміну від MDMP чи TLP, які можна записати у вигляді процедурного алгоритму, mission command є не стільки методом, скільки культурою – способом мислення, у якому

командир ставить підлеглому ціль і дає йому свободу обирати засоби її досягнення в межах єдиного задуму. Доктрина НАТО AJP-01 (Edition E Version 1) формулює цю філософію через концепцію «commander's intent» – командирського задуму, який має бути зрозумілим всім підлеглим до тактичного рівня і дозволяє їм діяти самостійно навіть за втрати зв'язку з вищим командуванням.

Українська ситуація з місійним командуванням є парадоксальною: формальна правова закріпленість цього стандарту у статутах і настановах ЗСУ практично немає – у нормативному полі продовжує домінувати радянська логіка вертикальної підпорядкованості. Але бойова практика 2022–2026 років фактично винесла децентралізацію командування як реальну операційну норму, без відповідного юридичного оформлення. Це створює рідкісну академічну ситуацію: правова норма відстає від бойової реальності, а не випереджає її. Саме у цьому розриві лежить ключовий зміст підпункту.

Першим публічним маркером цієї децентралізації стала стаття The Economist від липня 2022 року, перекладена і опублікована Texty.org.ua під назвою «Як децентралізований підхід допомагає ЗСУ у війні з Росією». Стаття аргументувала, що головною оперативною перевагою ЗСУ над російською армією у першій фазі війни стала не технологічна перевага, а саме культурна – здатність молодших офіцерів і сержантів самостійно приймати тактичні рішення на основі загального командирського задуму. Російська ж армія, що зберегла радянську модель централізованого штабного управління, була змушена чекати наказів з вищих рівнів, що в умовах інтенсивного руху і втрати зв'язку часто призводило до паралічу окремих підрозділів.

Сам Валерій Залужний у статті «Щодо сучасного дизайну військових операцій у російсько-українській війні: в боротьбі за ініціативу», опублікованій 1 лютого 2024 року, прямо формулює цю тезу: децентралізація командування і тактична ініціатива нижніх ланок є структурною перевагою сучасних збройних сил перед противником, що зберігає вертикальну ієрархію. Залужний підкреслює, що ця модель є не результатом імпровізації, а свідомим стратегічним

вибором, прийнятим на найвищому рівні командування ЗСУ. Принципова відмінність філософії Залужного – у тому, що mission command він трактує не як виключно тактичне рішення, а як принцип, що проходить через усі рівні командування – від стратегічного до тактичного.

Цю тезу підтримують аналітики RUSI Джек Уотлінг і Нік Рейнолдс у дослідженні «Tactical Developments During the Third Year of the Russo-Ukrainian War» (лютий 2025 року), де прямо зазначається, що централізована, штабоорієнтована модель С2 російської армії обмежує її здатність до ініціативи, тоді як децентралізована модель ЗСУ дозволяє швидше адаптуватися до тактичних змін на полі бою [46]. Подібний висновок міститься і в фундаментальному дослідженні Майкла Бігла, Джейсона Слайдера і Метью Арола «The Graveyard of Command Posts», опублікованому в Military Review (травень–червень 2023 року), де автори показують, як централізовані командні пункти у сучасній війні є вразливими цілями для високоточних засобів ураження, а децентралізована модель управління – структурна відповідь на цю загрозу.

Інституційним проявом децентралізації стала і реформа сержантського корпусу за Концепцією від 8 лютого 2022 року (Наказ Міністра оборони України № 44). Концепція «командної групи» офіцер–сержант, проаналізована у Розділі 1.7, у бойовому застосуванні означає саме розподіл командних функцій: офіцер визначає задум, сержант відповідає за його тактичне виконання з широкою свободою у прийнятті рішень. Це натовська філософія NCO Bi-Strategic Command Strategy, інтегрована в українську оперативну практику.

Парадокс полягає у тому, що ця децентралізація так і не отримала повноцінного нормативного закріплення. Статути ЗСУ продовжують описувати командування у термінах вертикальної підпорядкованості і централізованого прийняття рішень. Військові публікації типу ВП 7-001 і ВП 75-001 декларують принципи натовського штабного планування, але культура місійного командування як така не формалізована в обов'язковому юридичному документі. Це створює системну прогалину: де-факто mission command є робочою моделлю

ЗСУ; де-юре – її відсутність дозволяє у разі будь-якого конфлікту інтересів повернутися до радянської практики «наказ зверху – виконання знизу».

Дослідження RAND Corporation 2025 року під керівництвом Стівена Ді ще раз підкреслює цю двоїстість: ЗСУ функціонують як гібрид радянської ієрархічності старшого керівництва і натовської культури децентралізації молодшого покоління командирів [21]. Старше керівництво, навіть якщо приймає mission command на словах, у кризовій ситуації інстинктивно повертається до централізованого управління; молодше покоління, навпаки, мислить категоріями ініціативи від самого початку. Ця культурна асиметрія є структурною проблемою, яку не розв'язує жоден окремих наказ.

Конкретним прикладом успішного прояву mission command стали оборона Києва у березні 2022 року і подальші операції 2022 року. Як показують публікації Texty.org.ua і профільні дослідження, ключову роль відіграли командири нижніх ланок, які самостійно приймали рішення про блокування російських колон, організацію засідок, перерозподіл сил між напрямками – без формальних наказів зверху. Російські командири очікували, що ЗСУ діятимуть як централізована радянська армія; натомість зіткнулися з мережею ініціативних тактичних центрів, які діяли узгоджено лише завдяки розумінню загального задуму, а не за конкретними наказами.

Водночас mission command в українській практиці зіткнулося і з обмеженнями. Перше – проблема довіри: децентралізація вимагає, щоб командир довіряв компетенції підлеглому, а підлеглий – командирському задуму. У культурі, де ще зберігаються радянські рефлексії, ця двостороння довіра не формується автоматично. Друге – проблема комунікації задуму: щоб mission command працювало, командирський задум має бути сформульований чітко, лаконічно і зрозуміло для всіх рівнів. Це окрема професійна дисципліна, якій вчать у натовських академіях десятиліттями, і яка в українській системі ще тільки формується. Третє – проблема відповідальності: децентралізоване рішення підвищує тактичну ефективність, але створює юридичні питання у разі

помилки – хто відповідає за результат, той, хто дав задум, чи той, хто прийняв конкретне тактичне рішення?

2.5. Розвідувальне забезпечення і стратегічні комунікації

Розвідувальне забезпечення операцій є фундаментом будь-якого оперативного планування у натовській моделі. Принцип «intelligence drives operations» – операції ведуться відповідно до розвідувальних даних, а не самостійно від них – є аксіомою натовської доктрини AJP-2 (Allied Joint Doctrine for Intelligence, Counter-Intelligence and Security) і всіх похідних від неї документів. У контексті повномасштабної війни цей принцип набуває особливого значення: характер сучасних бойових дій з масовим застосуванням ISR (Intelligence, Surveillance, Reconnaissance), безпілотних систем і РЕБ робить швидке і точне розвідувальне забезпечення критичною умовою боєздатності.

Юридичною основою інтеграції українського розвідувального співтовариства у натовську модель став Закон України «Про розвідку» від 17 вересня 2020 року № 912-IX [50]. Як уже зазначалося у Розділі 1.6, цей Закон провів інституційне розмежування між трьома основними розвідувальними службами – Службою зовнішньої розвідки (СЗРУ), Головним управлінням розвідки Міністерства оборони (ГУР МОУ) і розвідувальним органом Державної прикордонної служби. Однак для оперативного виміру цього Закону критично важливим є інше: він уперше у незалежній історії України закріпив правовий механізм обміну розвідувальною інформацією з іноземними партнерами (Стаття 24), що створило юридичну основу для подальшої інтеграції з натовською розвідувальною спільнотою.

Філіп Флурі і Леонід Поляков у дослідженні «Intelligence and Security Services Reform and Oversight in Ukraine» (Connections, 2021) підкреслюють, що ключовим викликом реформи української розвідки залишається інтеграція принципів демократичного цивільного контролю над спецслужбами – частково реалізована Законом 2020 року, але не доведена до кінця в частині демілітаризації Служби безпеки України [31]. Подальший аналіз цієї проблеми у

роботі Іліани Чіру і Симони Паїцу «Reforming Intelligence in Ukraine: The Past, Present, and Future» (Springer, 2024) показує, що нормативне напруження між радянською культурою секретності і вимогами натовського демократичного нагляду є системним викликом, який війна одночасно і загострила, і пом'якшила [32].

Повномасштабне вторгнення перевело українську розвідку з фази інституційного реформування у фазу безпрецедентної оперативної взаємодії з розвідувальним співтовариством НАТО. Як показано у Розділі 1.5, ключовим інституційним механізмом цієї взаємодії став спільний українсько-американський штаб у Вісбадені (Німеччина), існування якого було розкрито у квітні 2025 року. Цей штаб – це й інкубатор спільного аналітичного процесу, де українські і американські розвідники працюють над спільним продуктом – оцінкою ситуації, цільовою інформацією, прогнозом дій противника.

Структурно цей обмін відбувається у кількох вимірах. Перший – стратегічний рівень: обмін загальною інформацією про задум російського командування, переміщення військ, плани операцій. Другий – оперативний рівень: цільова інформація для конкретних операцій, координація розвідувальних активів. Третій – тактичний рівень: цільові дані для уражень, у тому числі у режимі реального часу, що особливо проявилось у системах HIMARS, Storm Shadow і Deep Strike. The New York Times у матеріалі 2024 року детально описав, як ця тристороння взаємодія працювала на практиці у багатьох ключових операціях 2022–2024 років.

Окремим виміром оперативного розвідувального забезпечення є інформаційні і кіберопераційні стандарти НАТО. Стратегічні комунікації (StratCom) у натовській моделі регулюються через AJP-5 (Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations) і похідні документи, що включають Public Affairs, Information Operations, Psychological Operations як інтегровану функцію оперативного рівня. Як показує дослідження Анни Миронович «Implementation of Public Affairs in the Interests of Military Operations: NATO Standards and Ukrainian Armed Forces Experience» (Foreign Affairs, 2024), українська адаптація

цієї моделі відбулася через ВКП 10-00(49) «Доктрина зі стратегічних комунікацій» – документ, який інтегрував натовські принципи у єдину українську доктрину інформаційного забезпечення операцій [52].

До 2022 року стратегічні комунікації в українській оперативній практиці існували переважно у форматі реагування – пресслужби, офіційні заяви, протидія дезінформації. Повномасштабне вторгнення перевело StratCom у проактивний режим: формування інформаційного простору як самостійної функції оперативного планування. Прикладами стали кампанії з розкриття російських військових злочинів, оперативне публічне інформування про успіхи ЗСУ як інструмент впливу на моральний стан противника, цілеспрямовані інформаційні операції у соцмережах для дискредитації російського командування.

Окремою лінією розвитку є інтеграція технічних аспектів обміну розвіданими. Українська система ситуаційної обізнаності DELTA, проаналізована у Розділі 1.5, є ключовим прикладом цієї інтеграції. Як показують Володимир Путренко і Наталія Пашинська у дослідженні «Military Situation Awareness: Ukrainian Experience» (ACIG, 2024), DELTA пройшла перевірку сумісності з 15 системами країн НАТО на навчаннях CWIX 2023 у Польщі, продемонструвавши інтеграцію з протоколом MIP4-IES (Multilateral Interoperability Programme) і стандартом APP-6 (NATO Joint Military Symbology) [29]. Це принципово: український продукт у сфері розвідувальної ситуаційної обізнаності пройшов натовську валідацію і фактично став стандартом-кандидатом для обміну даними у спільних операціях.

Військові умови виявили й специфічні обмеження інтеграції. Перше – асиметрія обсягу інформації: США і провідні європейські партнери мають значно більший обсяг розвідувальних даних з технічних джерел, ніж Україна, тому фактичний обмін часто є несиметричним за обсягом. Друге – політичні обмеження: окремі країни-партнери з різних причин обмежують глибину розвідувального обміну з Україною, що створює фрагментарність інформаційного простору. Третє – темпові проблеми: процедури класифікації і

передачі інформації у натовській системі часто потребують часу, який в умовах активних бойових дій просто немає.

2.6. Медичне забезпечення операцій: TCCC і MEDEVAC

Медичне забезпечення бойових операцій є однією з найбільш регламентованих сфер у системі оперативних стандартів. Альянс розглядає рятування поранених як інтегральну функцію операції, а не як забезпечувальний елемент – звідси розгорнута система стандартів від тактичної медицини на полі бою до стратегічної евакуації у тиліві госпіталі. Ключовими документами цієї системи є AJP-4.10 (Edition C) «Allied Joint Doctrine for Medical Support» – рамкова доктрина медичного забезпечення, STANAG 2546 (AJMedR-2) «Allied Joint Medical Doctrine for Medical Evacuation» – стандарт медичної евакуації за дев'ятирядковим форматом, і STANAG 2122 «Stabilized Standardized First Aid Training in the Armed Forces» – стандарт первинної медичної підготовки. Усі вони адаптовані в українській системі як національні стандарти, а доктрина AJP-4.10 в українському перекладі доступна на платформі tccc.org.ua.

Концепція тактичної медичної допомоги у бойових умовах (Tactical Combat Casualty Care, TCCC) є серцевиною підходу до медичного забезпечення тактичного рівня. TCCC поділяє процес надання допомоги пораненому на три фази: Care Under Fire (під вогнем), Tactical Field Care (тактична польова допомога) і Tactical Evacuation (тактична евакуація). Принциповою інновацією TCCC є відмова від традиційної цивільної моделі ABC (Airway-Breathing-Circulation) на користь MARCH(E)-протоколу: Massive hemorrhage (масивна кровотеча), Airway (дихальні шляхи), Respiration (дихання), Circulation (кровообіг), Hypothermia/Head injuries (гіпотермія/травми голови), Everything else (усе інше). Ця зміна порядку пріоритетів продиктована статистикою виживаності у бойових умовах: масивна кровотеча є основною причиною смертей, тому вона і має пріоритет над диханням.

Юридичною основою імплементації медичної моделі в Україні стала Воєнно-медична доктрина України, затверджена Постановою Кабінету

Міністрів України від 31 жовтня 2018 року, а також Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 9 березня 2022 року № 441, що закріпив протоколи домедичної допомоги за стандартами ТССС. Окремим етапом стало прийняття Закону України № 10343 від 1 березня 2024 року «Про медичне забезпечення Збройних Сил України за стандартами НАТО», який інтегрував воєнно-медичну службу у систему національної охорони здоров'я з прив'язкою до стандартів. У внутрішніх документах ЗСУ діє Доктрина медичного забезпечення (ВКП 4-00(35)01.01), яка є українським аналогом АJP-4.10.

До 2014 року медичне забезпечення ЗСУ перебувало у катастрофічному стані. Як прямо документує квартет «Професіонал» у книзі «Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні. Організація медичного забезпечення», на початку АТО 2014 року військові частини ЗСУ практично не мали штатних санітарів-носильників, санітарних транспортерів переднього краю, достатньої кількості санітарних автомобілів. Наявний транспорт – застарілі радянські УАЗ-3962 і АС-66. Для аеромедичної евакуації використовувався єдиний літак «Віта», для морської – єдиний катер «Сокаль». Організація евакуації поранених фактично здійснювалася за рахунок волонтерських структур, які перевозили поранених приватним транспортом [58]. Це не риторика – це задокументована реальність 2014–2018 років.

До 2022 року ситуація суттєво змінилась завдяки реформам 2018–2021 років. Створено Командування Медичних сил України (КМС) як окрему структуру у складі ЗСУ. Розгорнуто п'ять Військово-медичних клінічних центрів (Центральний у Вінниці, Західний у Львові, Південний в Одесі, Північний у Харкові, Кримський у Севастополі – окуповано) та Національний військово-медичний клінічний центр «Головний військовий клінічний госпіталь» у Києві. При кожному ВМКЦ створено мобільні військові госпіталі, окремі медичні батальйони, санітарно-транспортні підрозділи. У 2017 році запроваджено стандарт індивідуальної первинної медичної підготовки I-ST-3 (адаптація STANAG 2122) як обов'язковий для всіх військовослужбовців ЗСУ. З 2015 року функціонує адаптована для українських умов програма ТЕМДБ (Тактично-

екстрена медична допомога бійцеві) – український аналог ТССС для системної підготовки бойових медиків [58].

Повномасштабне вторгнення перетворило накопичений нормативний і інституційний потенціал у реальну рятувальну систему безпрецедентного масштабу. За оцінками експертів і профільних видань, ЗСУ у 2022–2026 роках забезпечують одну з найвищих у сучасній історії воєн ставок виживання поранених – за рахунок поєднання ТССС-протоколу, інтенсивної мережі MEDEVAC, високого рівня хірургічної допомоги у Role 1, Role 2 і Role 3 медичних установах. Бадюк, Ковида і Микита у дослідженні «Нормативно-правова база медичного забезпечення Збройних сил України в умовах запровадження стандартів НАТО» (Екстрена медицина) показують, що ТССС у воєнних умовах став однією з повноцінно імплементованих функцій на відміну від багатьох інших стандартів, тут імплементація щоденних бойових рівнів.

MEDEVAC у його варіанті за STANAG 2546 базується на дев'ятилінійному форматі запиту: розташування поранення, частота і позивний, кількість пацієнтів за пріоритетом, потрібне обладнання, кількість пацієнтів за типом, безпека району посадки, орієнтири, ворожа активність, національність і статус пацієнтів. Усі ці позиції адаптовані в українську практику і використовуються у бригадних медичних службах. Аеромедична евакуація, що у 2014 році здійснювалася єдиним літаком, у 2022–2026 роках стала розгалуженою системою, що використовує і дроніві платформи (для евакуації окремих категорій поранених), і пілотовані гелікоптери, і санітарні автомобілі високого класу.

Особливе значення мають дві структурні особливості української медичної моделі. Перша – Україна є членом Постійної групи медичних експертів країн-партнерів НАТО з 2001 року і взаємодіє з Комітетом військово-медичних служб НАТО (COMEDS) через сім робочих груп: MedStd WG, CBRNMed WG, HIST WG, FHP WG, MHC WG, MMT WG. Також триває співпраця з Військово-медичним центром передового досвіду НАТО (MILMED COE) і Панеллю людських факторів і медицини (HFM Panel) [58]. Це означає, що в Україні адаптують медичні стандарти НАТО і беруть участь у їх розробці. Друга –

Україна вносить пропозиції до Комітету ТССС щодо удосконалення стандартів, зокрема у частині застосування турнікетів, перехресної ампутації, протоколів кровотечі – на основі бойового досвіду 2022–2026 років. Це чергове підтвердження двосторонності взаємодії, описаної у Розділі 2.1.

Втім, медичне забезпечення зіткнулося і з структурними викликами війни. Перший – це масштаб втрат: жодна сучасна армія не зіткнулася з такою кількістю поранених за такі короткі періоди. Це створило тиск на всі рівні системи – від тактичних медиків до стратегічних госпіталів. Другий – еволюція характеру травм: у війні з масовим застосуванням БПЛА, артилерії і високоточної зброї структура травм відрізняється від тієї, на яку розраховані класичні протоколи (засновані переважно на досвіді Іраку і Афганістану). Третій – призупинення низки позицій Програми робіт із військової стандартизації на 2021–2023 роки: 51 медичний стандарт залишився не прийнятим або відкладеним внаслідок воєнного стану, що буде детально розглянуто у Розділі 3.4.

2.7. Спільні операції та взаємодія з союзниками в оперативному вимірі

Завершальним підпунктом Розділу 2 є аналіз тих оперативних форм взаємодії з союзниками, які виходять за межі обміну розвідданими чи медичної допомоги і охоплюють спільне планування, координацію навчань, узгодження доктрин. Ця взаємодія є одночасно і прикладом, і вершиною оперативної взаємосумісності, оскільки тут проявляється здатність двох систем – української і НАТО – функціонувати як єдиний оперативний організм.

Інституційним каркасом такої взаємодії у період 2022–2026 років є кілька структур, кожна з яких виконує специфічну функцію. NATO Security Assistance and Training for Ukraine (NSATU) – заснована у липні 2024 року у Вісбадені структура під керівництвом генерала Кертіса Баззарда (США), що координує всю військову підтримку Україні з боку Альянсу: навчання, постачання, узгодження операційних потреб. NSATU замінила розрізнені попередні формати координації (Security Assistance Group-Ukraine, окремі двосторонні домовленості) на єдиний штаб з ієрархією повноважень. Заступником

командувача NSATU був призначений німецький генерал Хартмут Ренк, якого у травні 2025 року змінив Майк Келлер. У межах NSATU діє Trust Fund під керівництвом Великої Британії, що забезпечує фінансову складову програм підтримки [41].

Joint Analysis, Training and Education Centre (JATEC) – створений у лютому 2025 року в Бидгощі (Польща) центр, що є першою спільною інституцією Україна–НАТО за рішенням Вашингтонського саміту 2024 року. JATEC виконує три функції: аналіз досвіду бойових дій (lessons learned), розроблення спільних навчальних програм, інтеграція тактичних інновацій ЗСУ у доктрини НАТО. Як показує дослідження NATO ACT, JATEC принципово відрізняється від попередніх форматів тим, що це двостороння інституція – українські і експерти НАТО працюють на рівних, обмінюючись досвідом, а не у форматі донор-реципієнт [41].

Joint Analysis and Lessons Learned Centre – Ukraine (JALLC-UKR) Initiative і команда JURLAT (Joint Ukraine Lessons Learned Analysis Team) є інструментальним продовженням JATEC. Якщо JATEC – це інституційна рамка, то JALLC-UKR і JURLAT – це робочі групи аналітиків, які щоденно опрацьовують бойовий досвід ЗСУ і структурують його для подальшого використання в оновленні стандартів. Це робота на рівні штабних офіцерів і експертів-аналітиків, без публічної видимості, але саме вона забезпечує практичний потік знань між Україною і Альянсом.

Окремими лініями оперативної взаємодії є тренувальні місії союзників. Joint Multinational Training Group-Ukraine (JMTG-U) – найстаріша з них, започаткована у 2015 році, що працює переважно на території Польщі і пройшла еволюцію від базової піхотної підготовки до повного циклу тактичної і штабної підготовки за стандартами. Operation INTERFLEX – британська місія, започаткована у 2022 році, що готує українських військовослужбовців на території Великої Британії за прискореними курсами. Operation UNIFIER – канадська місія, аналогічного формату. EUMAM UA (European Union Military Assistance Mission for Ukraine) – створена у 2022 році європейська місія, що

координує тренувальну допомогу країн-членів ЄС. Task Force LEGIO – польська тренувальна місія, орієнтована на бронетанкову підготовку. За оцінками SHAPE NATO, через ці місії у 2022–2025 роках пройшло понад 45 000 українських військовослужбовців.

Особливим аспектом оперативної взаємодії є інституціалізація логістичної підтримки через Logistics Enabling Nodes (LEN). LEN-P (Logistics Enabling Node – Poland) і LEN-R (Logistics Enabling Node – Romania), що повноцінно розгорнувся 17 вересня 2025 року, є логістичними вузлами НАТО, що забезпечують координацію постачання військової техніки і боєприпасів до України. Це не просто склади – це функціональні центри координації потоків, що інтегровані з ланцюгами постачання країн-донорів і ЗСУ.

Україна також виступає активним учасником навчань і конференцій. Operational Force Development Framework (OFDeF) Conference, що відбулася у травні 2025 року в Жешуві (Польща), стала ключовою платформою для обговорення інтеграції українського бойового досвіду у довгострокове планування сил союзників. Training Planning and Synchronization Conference (TPSC) є регулярним форматом узгодження тренувальних програм. Coalition Warrior Interoperability eXercise (CWIX) – щорічні навчання сумісності, на яких українська система DELTA пройшла валідацію у 2023 році. Усі ці формати разом створюють постійний оперативний контур взаємодії, що працює незалежно від політичних коливань у будь-якій окремій країні-партнері.

Як показує звіт Air & Space Forces Magazine «NATO Shifts Strategy Based on Lessons Learned from Ukraine» (16 вересня 2025 року), сама стратегія Альянсу починає еволюціонувати під впливом українського досвіду – у напрямках пріоритизації безпілотних систем, інтеграції тактичної ініціативи на нижніх ланках, нових моделей логістики і управління в умовах тотальної РЕБ. Це принципове підтвердження тези про Україну як співавтора стандартів, а не лише їхнього адаптанта.

Оперативні стандарти НАТО у Збройних Силах України станом на 2026 рік пройшли стрес-тест повномасштабної війни і трансформувалися з категорії

підготовки до членства у категорію щоденної бойової реальності. В Україні не лише імплементують оперативні моделі (C2, MDMP/TLP, розвідку, медичне забезпечення), але співрозробляють їх через JАТЕС, JАLLC-UKR, спільну роботу у Вісбадені і інших форматах. Залишаються структурні виклики: культурна асиметрія між старшим і молодшим командним складом, темпова невідповідність нормотворчості і фронту, обмеження класичних натовських доктрин в умовах тотальної РЕБ і відсутності повітряної переваги. Однак цей процес не зупиняється – він триває, прискорюється і змінює сам Альянс настільки ж, наскільки змінює Україну.

РОЗДІЛ 3. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ СТАНДАРТИ НАТО В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

3.1. Правові засади стандартизації озброєння, техніки та постачання

Матеріально-технічні стандарти НАТО становлять найбільшу частину корпусу нормативних документів Альянсу – близько 50% від загальних 1135 чинних стандартів. Це не випадковість: матеріально-технічна сумісність озброєння, техніки і витратних матеріалів є фізичним фундаментом взаємодії союзних армій. Без єдиних калібрів, узгоджених роз'ємів, синхронізованих процедур закупівель і єдиних систем кодифікації неможливо ані передавати озброєння між союзниками, ані ремонтувати техніку у спільних логістичних ланцюгах. Україна, що з 2022 року отримує безпрецедентну за обсягом матеріальну допомогу від десятків країн-донорів, стала найбільшою у новітній історії практичною лабораторією матеріально-технічних стандартів НАТО.

Юридичним фундаментом стандартизації озброєння і техніки в Україні є кілька взаємопов'язаних законів. Закон України «Про оборонні закупівлі» від 17 липня 2020 року № 808-IX перевів процедури закупівлі озброєння на нову основу, орієнтовану на натовські принципи прозорості, конкурентності та узгодження з життєвим циклом продукту. Закон України «Про публічні закупівлі» забезпечує загальну рамку прозорості, а Закон України «Про стандартизацію» – нормативну основу для впровадження міжнародних стандартів у національне регулювання. В умовах повномасштабної війни ця система була доповнена низкою спеціальних рішень: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 липня 2024 року № 782 встановила особливості закупівель у воєнних умовах, що дозволяє швидкі закупівлі поза системою Prozorro у визначених категоріях; Постанова КМ України від 18 жовтня 2024 року № 1194 затвердила антикорупційну програму Міноборони на 2025–2026 роки з прив'язкою до сумісності з НАТО в якості ОВТ. Підготовка цих документів частково ґрунтувалася на Strategic Defence Procurement Review (NATO–Ukraine), представленому на Вашингтонському саміті 2024 року.

Принципова інновація 2024–2025 років – інституційне розмежування функцій закупівель. Створено Агенцію оборонних закупівель (АОЗ) як централізований орган закупівель озброєння, боєприпасів і складних систем; паралельно функціонує Державний оператор тилу (ДОТ), відповідальний за речове і харчове забезпечення. Як показала директорка АОЗ Марина Безрукова в публікації «Більше зброї, менше посередників. АОЗ у 2024 році в цифрах» (Українська правда, 8 січня 2025 року), реформа закупівель дала конкретні результати: зниження цін на 155-мм боєприпаси на 15%, на 152-мм – на 23%, на 125-мм – на 16%; скорочення частки посередників у поставках з 82% до 12%. Безрукова підписала меморандуми з п'ятьма провідними закупівельними агенціями НАТО – DALO (Данія), ECDI (Естонія), NDMA (Норвегія), SSB (Туреччина), ADI (Іспанія), що створило інституційну рамку прямих міждержавних закупівель.

Однак реформа закупівель зіткнулася з системним опором, що виявився у скандалі грудня 2024 – січня 2025 років. Спроба міністра оборони Рустема Умерова обмежити автономність АОЗ і змінити її статут, звільнення Безрукової 24 січня 2025 року, реакція дипломатичних представництв країн G7 і відкриття справи НАБУ проти Умерова 28 січня 2025 року продемонстрували межі імплементації натовського стандарту прозорості закупівель в українських умовах. Як показує дослідження НАКО «Як під час війни Україна реформує оборонні закупівлі» (30 червня 2024 року), реформа закупівель є водночас і найбільшим успіхом, і найбільшою точкою опору адміністративних стандартів НАТО в Україні.

Окремою лінією розвитку є інтеграція ОПК у натовські стандарти. Дослідження Уляни Ватаманюк-Зелінської, Володимира Беднарчука і Анни Млінцової «Financing the Needs of the Defence Sector in Ukraine» (Innovative Economy, 2020) показало, що впровадження NATO Stock Number, уніфікація процедур закупівель і прозорість витрат сприяють залученню міжнародних інвестицій в український ОПК [73]. Цей напрям дав конкретні результати у 2024–2025 роках: укладені угоди з Rheinmetall і Northrop Grumman про спільне

виробництво боєприпасів за стандартами НАТО, корпоратизація Української оборонної промисловості (UDI) як корпорації державних оборонних підприємств.

Військові умови виявили й специфічні виклики. Перший – темп закупівель у воєнних умовах: натовські стандарти прозорості передбачають конкурентні процедури, що часто несумісно з необхідністю миттєвого реагування на фронтові потреби. Постанова № 782/2024 частково розв'язує цю проблему, але створює простір для зловживань. Другий – складність кодифікації різноманітного озброєння від багатьох донорів – питання, що розкривається в наступних підпунктах. Третій – корупційний ризик: чим більший обсяг закупівель, тим вищі ставки і тим складніше забезпечити прозорість, особливо в умовах воєнного стану.

3.2. Логістична реформа ЗСУ: від радянської системи до принципів НАТО

Логістика є нервовою системою сучасних збройних сил. Без здатності швидко і точно постачати озброєння, боєприпаси, паливо, харчі і медичні засоби у потрібні точки фронту найкраща тактика і найсучасніша зброя залишаються неефективними. Натовська модель логістики, закріплена у АJP-4 «Allied Joint Logistics Doctrine», ґрунтується на двох ключових принципах: принцип «pull» (постачання за конкретною потребою з фронту) на противагу радянському «push» (постачання за встановленими нормами зверху), і принцип кооперативної логістики, де союзники використовують спільні ланцюги постачання.

Радянська логістична спадщина, що домінувала в українській моделі до 2014 року, ґрунтувалася на принципово іншій логіці. Це система складів за нормами штатного забезпечення, з повільним обігом, паперовим документообігом, відсутністю прозорого обліку. Реформи 2014–2021 років почали зміну цієї моделі, але темп був повільним: створено окремі логістичні структури, частково цифровано документообіг, проведено початкову інтеграцію

з принципами НАТО. До 2022 року українська логістика залишалася переважно гібридною – з радянськими формами і поступовою натовською надбудовою.

Повномасштабне вторгнення перетворило логістичну реформу з повільного процесу на абсолютну необхідність. Військові частини, що отримували різномірну техніку від десятків країн-донорів, фізично не могли функціонувати на радянській системі обліку, що базувалася на національних нормах і ГОСТах. Це створило тиск, що нарешті розкрив масштабну реформу. Як зафіксовано у публікації «Цифрова логістика за стандартами НАТО. ЗСУ перейшли на нову систему управління ресурсами (SAP)» (Київ24, 5 січня 2026 року), станом на початок 2026 року понад 1000 військових частин ЗСУ інтегровані у єдину цифрову логістичну систему на платформі SAP – це безпрецедентне досягнення для воюючої армії.

Друга принципова зміна – впровадження DOT-Chain Defence – цифрової логістичної екосистеми Державного оператора тилу, запущеної у пілотному режимі 4 липня 2025 року на 12 бригадах. Ця система забезпечує наскрізне відстеження речового, харчового і пально-мастильного забезпечення від складу до підрозділу з цифровим документообігом і прозорими залишками. З 1 січня 2026 року заплановано об'єднання функцій АОЗ і ДОТ у єдину закупівельно-логістичну систему. Логіка цього об'єднання – натовська: інтеграція закупівель з логістикою скорочує цикл «потреба – поставка – застосування».

Перехід на pull-логістику відображається і у новій структурі логістичних потоків. Замість фіксованих нормативів подачі, що були характерними для радянської системи, ЗСУ з 2023 року дедалі активніше переходять на модель прямих запитів від бригад і батальйонів через цифрові канали. Це принципово натовська логіка – фронтовий командир знає краще за тилловий штаб, що саме йому потрібно, тому система повинна реагувати на запит, а не подавати за нормою. Як показує АрміяInform у матеріалі «Як розвивається військова логістика НАТО в Європі» (31 січня 2020 року), сама натовська логістика у Європі еволюціонує у бік прискорення і гнучкості, і Україна, починаючи трансформацію пізніше, переймає вже найбільш сучасні моделі.

Особливе місце у логістичній моделі ЗСУ зайняли волонтерські структури. У перші місяці війни саме волонтерські організації – від «Повернись живим» до низки малих ініціатив – забезпечили значну частину потреб ЗСУ в дронах, тепловізорах, медичних засобах, пально-мастильних матеріалах. Це не випадковість і не тимчасовий феномен – це структурна особливість української логістичної моделі, де громадянське суспільство стало паралельним логістичним контуром, інтегрованим з державним, але не зливаючись з ним. Юридичне оформлення цього феномену залишається відкритим питанням і повертає до Розділу 1.6: волонтерські структури є одним з найбільш гострих прикладів напруження між принципом цивільного контролю і реальною операційною логікою війни.

Військові умови виявили й структурні обмеження. Перше – інфраструктурне: значна частина радянських складів і логістичних об'єктів була побудована в логіці тилкових глибин 1970-х років, що в умовах далекобійних ударних засобів стало вразливим простором. Системні удари противника по логістичній інфраструктурі ЗСУ змусили дисперсію і прихованість як головну логістичну стратегію. Друге – кадрове: операторів цифрових систем недостатньо, а їх підготовка вимагає часу. Третє – інтеграційне: різномірність донаторського озброєння створює виклики обліку, що буде розкрито у 3.3.

3.3. Допомога союзників: правові механізми та виклики сумісності

Безпрецедентний обсяг військово-технічної допомоги, що Україна отримує з 2022 року, став практичним випробуванням натовських стандартів сумісності. Жодна війна другої половини ХХ – початку ХХІ століть не передбачала такої кількості донорів, такої різномірності озброєння і такої швидкості постачання. Це створило водночас і безпрецедентний натиск на стандарти сумісності, і безпрецедентну можливість їх практичної верифікації.

Інституційним каркасом допомоги є Ukraine Defense Contact Group (UDCG), відома як Ramstein Group, заснована у квітні 2022 року. UDCG об'єднує понад 50 країн і провела понад 24 зустрічі станом на 2026 рік. Це формат,

відмінний від класичного союзницького: тут не діє принцип одностайності, кожна країна-учасник самостійно визначає обсяг і характер своєї допомоги, а UDCG забезпечує координацію. Це принципова інновація – донорська коаліція без формальних зобов'язань. У межах UDCG функціонують Capability Coalitions, кожна з яких відповідає за конкретний напрям: Air Force Coalition (керують США, Данія, Нідерланди), Land Coalition, Maritime Coalition, IT Coalition, Drone Coalition, Demining Coalition та інші. Кожна коаліція має лідируючу країну і власну логіку координації.

Юридичним розвитком цієї моделі стали двосторонні безпекові угоди (Bilateral Security Agreements, BSA) – більше 24 угод, що Україна підписала з окремими країнами-партнерами у 2023–2025 роках, починаючи з угоди з Великою Британією у січні 2024 року. Ці угоди фіксують довгострокові зобов'язання партнерів щодо підтримки України. На колективному рівні цей напрям був закріплений Ukraine Compact, прийнятим на Вашингтонському саміті НАТО у липні 2024 року, і Pledge of Long-Term Security Assistance for Ukraine – зобов'язанням країн Альянсу забезпечувати мінімум 40 мільярдів євро щорічної військової допомоги.

Якісно новою моделлю фінансування стала Prioritised Ukraine Requirements List (PURL), запущена з серпня 2025 року. PURL – це механізм, у якому Україна формує перелік пріоритетних оборонних потреб (озброєння, боєприпаси, системи), а країни-партнери закупають їх безпосередньо у американського ОПК і передають Україні. Першими учасниками стали Нідерланди, Німеччина і Норвегія; до грудня 2025 року PURL акумулював понад 4 мільярди доларів США, а кількість країн-учасниць досягла 25 [77; 143]. PURL – це натовський механізм у новому сенсі: він координується через структури Альянсу, але фінансування йде від окремих країн, а виконавцем є США. Як показує доповідь СЕРА «Between Now and NATO: A Security Strategy for Ukraine» (2025), PURL є моделлю, що може стати прообразом післявоєнної архітектури підтримки України з боку Альянсу.

Принципова проблема, що проявилася саме у бойових умовах, – це різнорідність донатійного озброєння. ЗСУ одночасно експлуатують HIMARS і MLRS (США), Panzerhaubitze 2000 (Німеччина), Caesar (Франція), AS-90 (Велика Британія), Krab (Польща), Bohdana (Україна) як артилерійські системи; F-16, Mirage 2000 і MiG-29 як винищувачі; M1 Abrams, Leopard 2, Challenger 2 і T-72 у різних модифікаціях як основні бойові танки. Кожна система має власні боєприпаси, запасні частини, регламент технічного обслуговування, ремонтні бази, навчальні програми. Натовські стандарти типу STANAG 4569 (рівні захисту), STANAG 4671 (системи озброєння) частково розв'язують проблеми сумісності, але не на повному обсязі.

Україна відповіла на цей виклик у кількох напрямках. Перший – централізація закупівель боєприпасів стандартних калібрів НАТО (155-мм, 5.56-мм, 7.62-мм), що дозволяє використовувати їх у різних системах. Другий – створення спеціалізованих ремонтних баз під певні платформи. Третій – інтеграція технічної документації через єдину систему за стандартами STANAG. Четвертий – підготовка персоналу за модульним принципом, де базові курси доповнюються спеціалізованими для конкретної техніки.

Окремим викликом є інтелектуальна власність і ліцензійні обмеження. Багато сучасних систем мають експортні обмеження, які забороняють Україні самостійно виробляти запасні частини або модифікувати техніку. Це створює залежність від донорів у сервісному обслуговуванні і обмежує оперативну гнучкість. Як показує дослідження Defence Express (2022), вже у квітні 2022 року Міністр оборони України акцентував увагу на необхідності переходу ЗСУ на отримання важкого озброєння за стандартами НАТО, що передбачає і відповідну ліцензійну рамку.

3.4. Стандартизація медичного обладнання та забезпечення

Медичне забезпечення з технічного боку є вузькою, але критичною сферою стандартизації. Без єдиних стандартів медичного обладнання, ліків, перев'язувальних матеріалів неможливо передавати поранених між медичними

зкладами союзних держав, неможливо ефективно постачати медичну допомогу через спільні логістичні ланцюги. Натовська модель медичного матеріально-технічного забезпечення регулюється рамковим стандартом AJP-4.10 «Allied Joint Doctrine for Medical Support» – тим самим документом, що визначає і медичні оперативні стандарти, аналізовані у Розділі 2.6.

Особливістю цієї сфери в Україні є те, що Програма робіт із військової стандартизації на 2021–2023 роки передбачала прийняття 51 медичного стандарту, які внаслідок воєнного стану були призупинені або відкладені [58]. Це конкретний приклад того, як темп нормотворчості мирного часу зіткнувся з реальністю війни. Парадоксально, але саме потреба у цих стандартах у воєнних умовах є найвищою – без них масштабне постачання медичного обладнання від десятків країн-донорів створює значно більший хаос, ніж у мирний час.

Українська воєнно-медична служба має власну розгалужену систему медичних інформаційних систем, кодифіковану як ВКП 6-35(180)03.01 «Медична інформаційна система Збройних Сил України». Це український документ, побудований за натовською логікою, що інтегрує дані про поранених, госпіталізації, медичні запаси, MEDEVAC. Інтеграція цієї системи з натовськими аналогами є одним з відкритих напрямів роботи.

Особлива роль волонтерських медичних структур – це специфічна характеристика української моделі, що не має прямого аналога у країнах-членах НАТО. Організації типу «Січ-Україна», «Госпітальєри», «Тактична медицина України» і десятки менших ініціатив забезпечують значну частину медичного обладнання – від турнікетів і кровозупинних засобів до тепловізорів для пошуку поранених і дронів для евакуації. Юридичне оформлення цього паралельного контуру медичного забезпечення залишається відкритим питанням, але по факту він є інтегральною частиною української медичної моделі.

Матеріально-технічна стандартизація медичного забезпечення в Україні залишається сферою з найбільш помітним розривом між нормативним станом і фактичними потребами. Призупинка 51 медичного стандарту у воєнних умовах є прикладом темпової невідповідності, проаналізованої у попередніх розділах.

Водночас фактична інтеграція з натовськими стандартами через AJP-4.10 і конкретні STANAG проходить швидко і ефективно через волонтерські і донаційні канали.

3.5. Стандарти зв'язку і обміну даними

Стандарти зв'язку і обміну даними є технічним фундаментом усієї системи натовської взаємосумісності. Без єдиних протоколів зв'язку, форматів обміну даними, систем цифрового позначення військових об'єктів і подій – жодна форма оперативної взаємодії технічно неможлива. У натовській системі цей напрям регулюється низкою STANAG, серед яких ключовими є: STANAG 5516 (Tactical Data Link 16 – Link-16) – основний тактичний канал обміну даними між літаками, кораблями, наземними системами; STANAG 5066 (HF Data Link Protocol) – протокол обміну даними у короткохвильовому діапазоні; STANAG 4628 (Communication Protocols for Military Use) – загальні протоколи зв'язку; STANAG 4677 (Dismounted Soldier Systems and Interoperable C4 Protocol) – стандарти зв'язку індивідуальних бойових систем; APP-6 (NATO Joint Military Symbology) – натовська система військових символів для уніфікованого позначення об'єктів на картах.

Інтеграція України з Link-16 є ключовим прикладом якісного зсуву у сфері зв'язку. Як повідомила заступник Міністра оборони з питань цифровізації Катерина Черногоренко в інтерв'ю виданню Експрес від 6 червня 2025 року, українські літаки F-16 і Mirage 2000, а також системи ППО Patriot, підключаються до Link-16, який вона назвала «військовим Wi-Fi» НАТО. Це фактична інтеграція української авіації і ППО в єдину тактичну мережу обміну даними Альянсу. До 2022 року такий рівень технічної сумісності з НАТО не був на порядку денному навіть як перспектива; станом на 2025–2026 роки це реальність.

Українська система ситуаційної обізнаності DELTA, проаналізована у Розділі 1.5, є центральним елементом інтеграції з натовськими інформаційними системами. На навчаннях CWIX 2023 у Польщі DELTA продемонструвала

сумісність з 15 системами країн-членів Альянсу, що стало першим прикладом успішної валідації українського продукту у натовському тестовому середовищі. Як показують Володимир Путренко і Наталія Пашинська у дослідженні «Military Situation Awareness: Ukrainian Experience» (ACIG, 2024), DELTA інтегрована з протоколом MIP4-IES (Multilateral Interoperability Programme) і стандартом APP-6, що робить її ефективним інструментом обміну ситуаційною обізнаністю у спільних операціях [29].

Окремим виміром є інтеграція технічної розвідки. Натовський сегмент розвідувального обміну (NCSA – NATO Communication and Information Systems Services Agency) працює зі своїми протоколами захисту інформації, до яких Україна отримала доступ через Адміністративні домовленості 2016/2017 років. Дослідження Джека Уотлінга «Supporting Command and Control for Land Forces on a Data-Rich Battlefield» (RUSI, 27 липня 2023 року) детально показує, як цей обмін має технічні особливості, що ставлять виклики для всіх країн-партнерів – Україна тут не виняток.

Військові умови виявили й специфічні обмеження. Перше – РЕБ як домінуюча загроза: всі натовські протоколи зв'язку розроблялися в умовах помірного електронного протистояння; реальність 2022–2026 років з тотальною РЕБ ставить нові вимоги до стійкості каналів. Друге – енергетична залежність: цифрові системи зв'язку вимагають надійного енергопостачання, що в умовах системних ударів по українській енергетиці є окремою проблемою. Третє – кадрова: фахівців з натовських систем зв'язку обмаль, їх підготовка триває роками.

3.6. Інфраструктурна сумісність і спеціалізовані стандарти захисту

Завершальним підпунктом Розділу 3 є аналіз інфраструктурної сумісності і вузькоспеціалізованих стандартів захисту. Це не одиниці у звичному розумінні – це сфери, що інтегрують технічні, оперативні і адміністративні стандарти у вузьких функціональних напрямках.

Інфраструктурна сумісність охоплює широкий спектр стандартів: від технічних характеристик аеродромів і морських портів, що мають приймати союзницькі літаки і кораблі, до стандартів складських приміщень, ремонтних баз, навчальних полігонів, медичних установ. Кожна з цих позицій регулюється окремими натовськими публікаціями, що інтегруються в єдину систему. Україна у воєнних умовах розгорнула низку інфраструктурних об'єктів, що відповідають натовським стандартам, – від модернізованих аеродромів для F-16 до нових медичних установ Role 2 і Role 3.

Особлива інфраструктурна інновація – створення Logistics Enabling Nodes (LEN) у Польщі (LEN-P) і Румунії (LEN-R, повноцінно розгорнутий 17 вересня 2025 року). Це натовські логістичні вузли, що працюють як інфраструктурні мости між країнами-донорами і Україною. Юридичною підставою їх функціонування є двосторонні домовленості з відповідними країнами і рамкові угоди НАТО.

Окремою лінією розвитку є створення нових родів військ і організаційних структур ЗСУ як інфраструктурних проявів натовських стандартів. Указ Президента України № 51/2024 від 6 лютого 2024 року оголосив про нарощування спроможностей сил оборони; Указ № 382/2024 від 25 червня 2024 року і Закон № 3943-IX від 3 вересня 2024 року закріпили створення Сил безпілотних систем (СБС) як окремого роду військ. СБС не має формального аналога в жодній іншій армії Альянсу – це українська інновація, що поступово стає об'єктом аналізу для натовських партнерів.

Сфера CBRN-захисту (Chemical, Biological, Radiological, Nuclear) є вузькоспеціалізованою, але набула особливого значення в умовах війни через зафіксовані випадки застосування Російською Федерацією хімічних засобів проти ЗСУ. Як показує матеріал Державної прикордонної служби України і Робочої групи НАТО з CBRN «Implementing NATO Standards in Ukrainian CBRN Protection and Training» (NCT CBNW Magazine, 2024), Україна імплементувала STANAG 2352 (Operational Standards for Nuclear, Biological and Chemical Defence), а також натовську публікацію ATP-84, що регулює тактику CBRN-

захисту. У підрозділах Сил оборони України розроблено організаційно-методичні рекомендації на базі союзних публікацій, проведено оснащення засобами РХБЗ. За даними публікації, на 2024 рік зафіксовано понад 3500 випадків застосування противником хімічних засобів проти українських військ – що робить імплементацію STANAG 2352 не теоретичним питанням, а практичним стандартом виживання [89].

Інтеграція ОПК у натовські інфраструктурні стандарти проходить через спільне виробництво. У червні 2024 року Rheinmetall і Northrop Grumman оголосили про укладення угод про спільне виробництво боєприпасів у Україні за стандартами НАТО. Корпоратизація Української оборонної промисловості (UDI) у 2023 році створила інституційну рамку для подібних партнерств. Як зазначається у матеріалі «ОПК у час війни: від корупційних викликів до співпраці з міжнародними партнерами» (Еспресо, 27 жовтня 2024 року), цей напрям є одним з найбільш стратегічно перспективних – він не лише забезпечує поточні потреби ЗСУ, але і вбудовує український ОПК у натовську систему виробництва.

Матеріально-технічні стандарти НАТО у Збройних Силах України станом на 2026 рік пройшли стрес-тест повномасштабної війни в усіх ключових напрямках – від закупівель і логістики до зв'язку і СБРN-захисту. Україна створює власні гібридні моделі та інновації (СБС, цифрова логістика SAP, DELTA, спільне виробництво з ОПК НАТО), які стають об'єктом аналізу для самого Альянсу. Залишаються ключові виклики: різномірність донаційного озброєння, темпова асиметрія закупівель і нормотворчості, ризики корупції у воєнних умовах. Однак загальний вектор інтеграції незворотний – Україна перетворилася на найбільшу в новітній історії практичну лабораторію матеріально-технічних стандартів НАТО.

РОЗДІЛ 4. ПРОБЛЕМИ, РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ НАТО В ЗСУ

4.1. Системні недоліки процесу стандартизації в умовах збройного конфлікту

Цей розділ синтезує і узагальнює системні проблеми, що проходять наскрізно через увесь процес стандартизації, і формулює рекомендації для їх подолання.

Перша системна проблема – стандарти НАТО не є доктриною ведення війни проти Російської Федерації. Це принципово важлива теза, що формувалася ще до 2022 року в українській експертній спільноті і повністю підтвердилася під час повномасштабної війни. Як зазначалося у дослідженні «Чому лише впровадження стандартів НАТО в ЗСУ недостатньо для ефективної війни з Росією» (24 червня 2020 року), стандарти НАТО розроблялись в логіці *operations short of war* – операцій нижче порогу великої війни, миротворчих місій, протидії тероризму. Війна високої інтенсивності з регулярною армією супротивника-агресора, яка веде війну на знищення, – це інша категорія завдань, для якої частина стандартів просто не передбачена. Сам Альянс з 2019 року розробляє *Warfighting Capstone Concept* саме для подолання цього розриву, але робота триває.

Дослідження аналітиків RUSI Джека Уотлінга, Ніка Рейнолдса і Олександра Данилюка послідовно підтверджують цю тезу. У звіті «*Tactical Lessons from Russia's Invasion of Ukraine*» (2024) детально показано, як стандарти НАТО, добре працюючи в умовах *operations short of war*, потребують суттєвої адаптації для війни такого масштабу і інтенсивності. У роботі «*Preliminary Lessons from Ukraine's Offensive Operations, 2022–23*» (липень 2024 року) робиться конкретний висновок: контрнаступальна операція 2023 року, спланована за натовськими стандартами AJP-5/AJP-3, не змогла досягти задуманих результатів не через помилки планування, а через об'єктивні

обмеження середовища і ресурсів. Це не критика стандартів – це визначення меж їхньої застосовності.

Подібний висновок робить і дослідження експертів RAND Corporation 2025 року «Lessons Learned: Understanding the Role of Military Organisational and Adaptation Culture for the Future of Ukraine's Defence» [21]. Автори показують, що організаційна культура ЗСУ функціонує як гібрид радянської ієрархічності старшого керівництва та західної інноваційності молодшого покоління командирів. Цей гібрид є водночас і джерелом адаптивної сили (молодше покоління швидко інтегрує нові стандарти), і джерелом слабкості (старше керівництво інстинктивно повертається до радянських практик у кризових ситуаціях). Це не проблема, що розв'язується новими наказами – це проблема покоління і часу.

Друга системна проблема – темпова невідповідність нормотворчого циклу мирного часу і динаміки сучасної війни. Як зазначалося у Розділах 1.2, 1.3, 3.4, процедури розроблення стандартів НАТО передбачають публічне обговорення, експертну оцінку, узгодження між союзниками – все це місяці і роки. Сучасне поле бою, особливо з масовим застосуванням БПЛА і РЕБ, оновлюється тижнями. Це означає, що навіть найкращі натовські стандарти на момент свого видання вже частково не відповідають реальності. Призупинка 51 медичного стандарту у воєнних умовах є частковим, але показовим прикладом цього розриву.

Третя системна проблема – електронне середовище і РЕБ як виклик, не повністю охоплений наявною натовською доктриною. Як показує RUSI у дослідженнях 2024–2025 років, тотальна РЕБ створює явище EMS fratricide (електромагнітний братовбивчий вогонь) – взаємне глушіння власних систем зв'язку і управління, що знижує ефективність як українських, так і російських військ. Стандарти зв'язку НАТО, розроблені переважно в умовах помірною електронного протистояння, потребують суттєвого оновлення для роботи в таких умовах.

Четверта системна проблема – кадрова нестабільність і кадровий тиск. Стандартизація вимагає фахівців, здатних розуміти і застосовувати документи Альянсу. Війна одночасно знищує цю категорію фахівців (через бойові втрати, мобілізацію викладачів, втрату досвідчених офіцерів) і збільшує попит на них (через прискорене впровадження стандартів). Цей розрив не закривається ані формальним прийняттям нових документів, ані залученням іноземних консультантів. Він закривається лише довгостроковою інституційною роботою з підготовки кадрів – у мирних умовах це 5–10 років, у воєнних – невизначеність.

П'ята системна проблема – асиметрія між офіційною статистикою впровадження стандартів і реальним рівнем взаємосумісності. Як зазначалося у Розділі 1.2, Україна станом на 29.01.2026 рік офіційно імплементувала 350 стандарти НАТО з 1135 чинних. Однак, як підкреслюють експерти Центру «Нова Європа», кількісний показник впровадження не дорівнює якісному рівню реальної взаємосумісності [15]. Стандарт, прийнятий як національний документ, може застосовуватися лише частково або фрагментарно – і це не дефект статистики, а структурна особливість будь-якої країни-кандидата.

Системні недоліки впровадження стандартів НАТО в ЗСУ не є аргументом проти процесу стандартизації – вони є його ключовими точками розвитку. Розуміння цих недоліків критично важливе для формулювання рекомендацій, які будуть розкриті у наступних підпунктах.

4.2. Прогалини у законодавстві та правозастосовній практиці

Окрім системних недоліків загального характеру, впровадження стандартів НАТО в Україні має конкретні правові і правозастосовні прогалини, що потребують окремого аналізу. Ці прогалини є предметом особливої уваги тому, що в умовах воєнного стану кожна правова неточність може мати тяжкі практичні наслідки – як для боєздатності, так і для післявоєнної інтеграції з Альянсом.

Перша група прогалин стосується закупівельної сфери. Як було показано у Розділі 3.1, реформа оборонних закупівель через створення АОЗ і ДОТ

принесла конкретні результати (зниження цін, скорочення посередників), але водночас виявилися межі реформи. Скандал грудня 2024 – січня 2025 років з спробою обмежити автономність АОЗ, звільненням Безрукової, відкриттям справи НАБУ проти Умерова є показовим прикладом структурного напруження між цивільним контролем і централізаційними тенденціями воєнного часу. Як прямо констатує доповідь GMF «Ukraine's Defense Ministry Needs Protection – From Itself» (24 січня 2025 року), українська оборонна реформа потребує захисту не лише від зовнішніх загроз, але і від внутрішніх ризиків регресу до радянської практики авторитарного управління.

Друга група прогалин стосується законодавчого закріплення нових явищ, що виникли у бойовій практиці. Mission command (місійне командування), проаналізоване у Розділі 2.4, фактично функціонує у ЗСУ, але не закріплене у статутах і доктринах. Сили безпілотних систем як окремий рід військ створені у 2024 році, але їхня доктринальна рамка ще тільки формується. Феномен волонтерських логістичних і медичних структур, що працюють як паралельний контур забезпечення ЗСУ, не має чіткого юридичного оформлення.

Третя група прогалин стосується антикорупційного контролю в оборонній сфері. Як показує звіт European Commission «Ukraine Report 2025», Україна продемонструвала часткове виконання рекомендацій 2024 року щодо прозорості публічних закупівель. Транспарентність публічних закупівель у звіті оцінена як «не виконано», що є серйозним зауваженням з боку Європейського Союзу. Антикорупційна програма Міноборони на 2025–2026 роки (Постанова КМ № 1194/2024) є відповіддю на цю проблему, але її практична реалізація ще під питанням.

Четверта група прогалин – це нормативна асинхронність між нормотворчістю Міноборони, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства економіки, інших залучених відомств. Стандарт НАТО, наприклад, у сфері медичного забезпечення зачіпає водночас оборонну і цивільну системи охорони здоров'я, що потребує узгодженої нормотворчої роботи кількох відомств. На

практиці така координація часто є фрагментарною, що створює правові прогалини.

П'ята група прогалин стосується інституційної невизначеності правового статусу сержантського складу як самостійної професійної категорії військовослужбовців. Попри формальну імплементацію STANAG 2116 у 2019 році та запровадження ієрархії звань за кодами NATO OR-6 – OR-9 (головний сержант, штаб-сержант, майстер-сержант, головний майстер-сержант), чинне законодавство – Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» (1992) та Положення про проходження військової служби (Указ Президента № 1153/2008) – не визначає сержантський корпус як окрему професійну категорію з власною ієрархією повноважень, гарантіями і системою кадрової роботи. Внаслідок цього ключові елементи моделі NCO Альянсу в українській практиці залишаються неповноцінно реалізованими.

Зокрема, чинне законодавство не містить процедури позбавлення сержантського звання поза межами кримінальної відповідальності, через що виникає правова колізія, коли особа формально зберігає звання, але переводиться на рядову посаду за суб'єктивним рішенням командира-офіцера. Так само відсутні законодавчі гарантії захисту сержантів від необґрунтованих кадрових переміщень: офіцер у званні полковника не може бути довільно переведений на посаду командира взводу, а майстер-сержант – може бути призначеним на посаду водія чи командира відділення, без будь-якої формальної процедури. Це робить сержантський склад найбільш кадрово незахищеною категорією військовослужбовців ЗСУ.

Окремою прогалиною є відсутність законодавчих обмежень граничного строку перебування на найвищих сержантських посадах та конкурсних процедур їх заміщення. Чинний головний сержант ЗСУ перебуває на посаді з кінця 2012 року – понад тринадцять років поспіль, без формальних механізмів ротації або кадрового резерву. На структурному рівні це породжує феномен інституційного застою – неможливість послідовного просування підготовлених кандидатів і поступове сприйняття вищих сержантських посад радше як декоративних, аніж

управлінських. Показово, що сам очільник сержантського корпусу у 2025 році публічно констатував, що «професійного сержантського корпусу в Україні зараз немає», – формулювання, яке з вуст найвищої посадової особи цього корпусу є нещадно діагностичним.

До цього додається використання сержантських звань як проміжного етапу до офіцерського: значна частина мотивованих сержантів свідомо прагне перейти на офіцерську траєкторію через структурну фінансову нерівність – грошове забезпечення головного старшини нижче, ніж у молодшого лейтенанта-командира взводу, – що руйнує саму логіку самостійної сержантської кар'єри і перетворює сержантський корпус на «перехідний коридор» для офіцерського складу. Подолання цієї прогалини потребує ухвалення окремого Закону України «Про правовий статус сержантського складу ЗСУ», який комплексно врегулював би інституціоналізацію NCO – з власною ієрархією звань і посад, формалізованими процедурами присвоєння і позбавлення звань, гарантіями проти необґрунтованих кадрових рішень та обмеженням строку перебування на вищих посадах. Без такого юридичного оформлення впровадження STANAG 2116 залишається переважно номінальним.

Отже, правові прогалини у впровадженні стандартів НАТО в Україні не є катастрофічними, але є структурними. Їх подолання потребує комплексної правової реформи, яку повноцінно неможливо провести в умовах воєнного стану, але до якої потрібно готуватися вже зараз.

4.3. Міжнародне військове співробітництво як каталізатор інтегрованих інтероперабельності

Якщо попередні підпункти цього розділу аналізували проблеми стандартизації, то цей присвячений основному позитивному фактору, що каталізує процес – міжнародному військовому співробітництву України з країнами-членами НАТО. Це не просто помічна структура; це структурний механізм, без якого темпи стандартизації 2022–2026 років були б принципово іншими.

Інституційним каркасом цього співробітництва, як показано у Розділі 2.7, є мережа структур: NSATU (Вісбаден), JATEC (Бидгощ), JALLC-UKR Initiative, тренувальні місії (JMTG-U, INTERFLEX, UNIFIER, EUMAM UA, Task Force LEGIO), логістичні вузли (LEN-P, LEN-R). Кожна з цих структур виконує специфічну функцію, але всі вони разом утворюють єдиний контур взаємодії. Як показує дослідження NATO ACT «Advancing NATO–Ukraine Defence Cooperation and Interoperability: NSATU and JATEC» (2024), ця архітектура принципово відрізняється від попередніх форматів – вона є не просто допомогою, а двостороннім обміном [41].

Фінансовим виміром співробітництва є кілька структур. Ukraine CAP Trust Fund (Comprehensive Assistance Package), що працює з 2021 року, акумулював понад 1 мільярд євро станом на червень 2025 року. NSATU Trust Fund, керований Великою Британією, забезпечує фінансування програм Wiesbaden-структури. Ukraine Compact (липень 2024) і Pledge of Long-Term Security Assistance for Ukraine закріпили мінімум 40 мільярдів євро щорічної військової допомоги від країн Альянсу. PURL з серпня 2025 року, як показано у Розділі 3.3, акумулював понад 4 мільярди доларів США до грудня 2025 року з 25 країнами-учасниками [77; 143].

Принципова інновація цього співробітництва – двосторонність потоку знань. Як показує матеріал Air & Space Forces Magazine «NATO Shifts Strategy Based on Lessons Learned from Ukraine» (16 вересня 2025 року), сама стратегія НАТО починає еволюціонувати під впливом українського досвіду. Це конкретні зміни: пріоритизація безпілотних систем, інтеграція тактичної ініціативи нижніх ланок, нові моделі логістики, адаптація доктрини до тотальної РЕБ.

Конкретними платформами двосторонньої взаємодії є Operational Force Development Framework (OFDeF) Conference (травень 2025, Жешув), Training Planning and Synchronization Conference (TPSC), CWIX (Coalition Warrior Interoperability eXercise), а також численні двосторонні навчання. Як показує матеріал SHAPE NATO «Forging the Future of Ukraine's Combat Power: OFDeF

Conference Strengthens NATO–Ukraine Integration» (2025), ці платформи інституціалізують двосторонній обмін як постійну практику.

Міжнародне військове співробітництво є основним каталізатором стандартизації ЗСУ і одночасно – фактором трансформації самих стандартів НАТО через інтеграцію українського бойового досвіду. Розширення і поглиблення цього співробітництва – ключовий шлях для подальшого розвитку взаємосумісності.

4.4. Авторські рекомендації

На основі аналізу, проведеного у попередніх розділах і підпунктах цього розділу, можна сформулювати конкретні авторські рекомендації щодо подальшого розвитку стандартизації ЗСУ. Ці рекомендації розподілені за чотирма блоками, що відповідають структурі магістерського дослідження.

Перший блок – адміністративні рекомендації. Перша рекомендація: формалізувати *mission command* (місійне командування) у статутах ЗСУ як офіційну доктрину управління, узгоджену з натовською АJP-01. Зараз ця модель функціонує де-факто, але юридично не закріплена, що залишає простір для регресу до радянської вертикальної моделі. Друга рекомендація: інституціалізувати *bottom-up* підхід до стандартизації через створення постійного механізму, який систематично збирає, оцінює і впроваджує тактичні інновації з фронту у формальні стандарти. Третя рекомендація: уніфікувати мовну підготовку за СМР-2 для всього офіцерського та вищого сержантського корпусу до 2030 року, зосередивши на цьому ресурси міжнародних партнерських програм.

Другий блок – оперативні рекомендації. Перша: завершити інтеграцію корпусної реформи через системну роботу зі штабними кадрами на основі натовських програм Joint Operations Planning Process (JOPP) у Joint Multinational Training Group-Ukraine та JATEC. Друга: розробити українську доктрину застосування Сил безпілотних систем як окремого роду військ і подати її на узгодження з НАТО з метою інтеграції цього досвіду у спільну доктрину

Альянсу – оскільки СБС не має формального аналога в інших арміях. Третя: формалізувати спільне планування з союзниками через інституційну реформу штабу у Вісбадені у напрямі його постійного статусу як спільної структури з визначеними юридичними рамками.

Третій блок – матеріально-технічні рекомендації. Перша: повноцінно реалізувати об'єднання АОЗ і ДОТ з 1 січня 2026 року з обов'язковим збереженням принципу прозорості і автономності закупівель – у тому числі через юридичні запобіжники проти політичного впливу на структуру. Друга: прискорити впровадження цифрової логістики SAP на всі бойові підрозділи ЗСУ, поширити DOT-Chain Defence з пілотних 12 бригад на всю систему. Третя: систематизувати кодифікацію донаційного озброєння через єдиний реєстр з NATO Stock Number для скорочення інтеграційних циклів. Четверта: розширити спільне виробництво з ОПК НАТО за моделлю Rheinmetall і Northrop Grumman, з метою побудови незалежної української оборонної промисловості на натовських стандартах.

Четвертий блок – інституційно-стратегічні рекомендації. Перша: інституціалізувати JATEC і JALLC-UKR Initiative як постійні елементи української військової архітектури з власним фінансуванням, кадрами, доктринальним статусом. Друга: розробити Стратегію взаємосумісності ЗСУ з НАТО на період до 2030 року як офіційний документ, що інтегрує всі напрями стандартизації у єдиний дорожній план. Третя: оновити Стратегію воєнної безпеки України (чинна редакція 2021 року прийнята до повномасштабного вторгнення і потребує концептуального оновлення з урахуванням досвіду 2022–2026 років).

Окрема рекомендація стосується дослідницько-аналітичної інфраструктури. Як показує робота «Cognitive Flexibility Predicts Live-Fire Rifle Marksmanship in Airborne Cadets» (Brain Sciences, 2025), стандарти НАТО охоплюють і психофізіологічну готовність військовослужбовців до бойових дій – параметри, що рідко обговорюються в українській експертній спільноті [96]. Україна має активно інтегрувати ці елементи у власну систему підготовки кадрів.

4.5. Перспективи євроатлантичної інтеграції

Завершальний підпункт магістерського дослідження присвячений довгостроковим перспективам процесу стандартизації ЗСУ у контексті ширшої євроатлантичної інтеграції України. Цей контекст принципово важливий: впровадження стандартів НАТО не є самоціллю, а є частиною стратегічної мети – повноцінного членства України у Північноатлантичному альянсі.

Політичні рамки цієї мети сформовані рядом ключових документів. Вільнюський саміт НАТО 2023 року (Vilnius Summit Communiqué) встановив, що Україна не потребуватиме виконання Плану дій щодо членства (MAP) для приєднання до Альянсу – рішення безпрецедентне і таке, що скорочує формальний шлях до членства. Створення Ради Україна–НАТО (Decision Establishing the NATO–Ukraine Council) у тому ж 2023 році перевело двосторонній діалог на якісно новий рівень – від консультативного до взаємного характеру. Вашингтонський саміт 2024 року (Washington Summit Communiqué) формалізував Ukraine Compact, заклав основу для NSATU і JATEC, а також встановив незворотність шляху України до членства як політичне зобов'язання Альянсу.

У дослідженні SCREEUS «No Longer a Mésalliance: How Well Prepared Are NATO and Ukraine for Each Other?» (2024) формулює ключовий висновок: Україна вже досягла такого рівня практичної взаємосумісності з Альянсом, який в окремих аспектах перевищує рівень частини країн-членів НАТО [40]. Це принципово важливий висновок: якщо до 2022 року стандартом для країни-кандидата вважалося наближення до рівня країн Альянсу, то після 2022 року Україна у низці сфер виходить попереду – особливо в розвідувальному забезпеченні, тактичній ініціативі нижніх ланок, застосуванні безпілотних систем.

Подібну тезу розгортає аналітичний центр СЕРА у звіті «Between Now and NATO: A Security Strategy for Ukraine» (2025). Автори обґрунтовують, що період між поточним станом і формальним членством України в НАТО має бути використаний не для пасивного очікування, а для активної інтеграції через всі

доступні механізми – JАТЕС, NSАTU, PURL, Ukraine Compact, двосторонні безпекові угоди. Це період функціонального членства – Україна де-факто діє як союзник, навіть не маючи де-юре статусу члена.

Дослідження Centre for European Reform «European Security in a Time of War» (2025) додає важливий вимір – інтеграцію України в європейську оборонну архітектуру не тільки через НАТО, але і через Європейський Союз. PESCO (Permanent Structured Cooperation), Європейський фонд оборони, Європейська оборонна агенція – це інструменти, через які Україна може поглиблювати інтеграцію паралельно з натовським шляхом. Стаття Atlantic Council «Ukraine's EU Accession Hinges on Stronger Defense» (22 серпня 2024 року) підкреслює, що оборонна спроможність України є одним з ключових критеріїв її вступу до ЄС, що робить стандартизацію за зразком НАТО стратегічним пріоритетом не тільки з військового, а також і з європейського погляду.

Особливою тезою, що завершує цей аналіз, є концепція України як тестового полігону для натовських стандартів майбутнього. Як показує матеріал ISW «Ukraine and the Problem of Restoring Maneuver in Contemporary War» (12 серпня 2024 року) і «Mosaic Warfare in Ukraine» (The Defence Horizon Journal, 2026), сама природа сучасної війни змінюється під впливом досвіду 2022–2026 років. Стандарти НАТО, що формувалися переважно в логіці operations short of war у 1990–2010-х роках, потребують перегляду саме під впливом нових реалій. Україна, що першою серед сучасних європейських країн зіткнулася з війною високої інтенсивності проти регулярної армії-супрядника, фактично пише новий розділ натовської доктрини власним досвідом.

Підсумок підпункту і Розділу 4: перспективи євроатлантичної інтеграції України, у контексті процесу стандартизації, є більше визначеними, ніж у будь-який період попередніх десятиліть. Україна перестала бути просто країною-кандидатом – вона стала функціональним партнером, чий бойовий досвід формує саму систему НАТО. Завершальне членство в Альянсі – питання політичної волі союзників і часу; реальна інтеграція через стандартизацію уже триває і прискорюється.

Впровадження стандартів НАТО у Збройних Силах України під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації є прецедентом, де країна-кандидат адаптує стандарти Альянсу в умовах активних бойових дій з регулярною армією супротивника, демонструючи водночас і успіхи (прискорення стандартизації, інтеграція з натовськими структурами, двосторонній обмін знаннями), і обмеження (темпова невідповідність, культурна асиметрія, корупційні ризики).

ВИСНОВКИ

Магістерське дослідження «Впровадження стандартів НАТО в Збройних Силах України під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації до України» здійснено з метою комплексного аналізу процесу стандартизації у єдності його правового, інституційного і практичного вимірів. Логіка роботи передбачала послідовний рух від адміністративної рамки через оперативну практику до матеріально-технічного забезпечення з подальшим формулюванням системних проблем, авторських рекомендацій і перспектив. Здобуті у чотирьох розділах результати дозволяють сформулювати цілісну аналітичну позицію щодо змісту, меж і траєкторії стандартизації Збройних Сил України в умовах війни.

Центральним відкриттям дослідження є парадокс прискорення. Загальноприйнятий до 2022 року погляд, відповідно до якого нормотворчість у сфері безпеки потребує мирних умов для повноцінного розгортання, був спростований українським досвідом. Кількість впроваджених стандартів НАТО зростає з 65 на початку 2016 року до 350 станом на 29 січня 2026 року, при чому понад дві третини цього обсягу припадає на період активних бойових дій. Сам по собі цей факт є недостатнім аргументом, оскільки кількість стандартів не дорівнює якості їх застосування. Проте він засвідчує, що жоден з очікуваних деструктивних факторів – фізична загроза для столиці, евакуація державних інституцій, тиск воєнних бюджетних обмежень – не зупинив інституційну машину впровадження. Це підтверджує гіпотезу, покладену в основу роботи: повномасштабна війна виступила парадоксальним каталізатором стандартизації, причому каталізатором, що діє одночасно у кількісному і функціональному вимірі.

Функціональний вимір відображено у зміні статусу України в системі стандартизації Альянсу. До 2022 року модель була переважно асиметричною: НАТО створювало стандарти, Україна їх адаптувала, поетапно наближаючись до критеріїв країн-членів. Після 24 лютого 2022 року асиметрія була подолана через

інституціалізацію двостороннього обміну: JATEC у Бидгощі (з лютого 2025 року) як перша спільна Україна–НАТО структура; NSATU у Вісбадені (з липня 2024 року) як координаційний центр військової підтримки; JALLC-UKR Initiative і команда JURLAT як робочий канал систематизації бойового досвіду; спільний українсько-американський штаб у Вісбадені як інкубатор інтегрованого штабного мислення. Україна перейшла зі статусу адаптанта у статус співавтора, і її тактичні інновації у застосуванні безпілотних систем, у децентралізації командування, у протидії тотальній РЕБ безпосередньо впливають на оновлення доктринальних документів самого Альянсу.

Аналіз трьох предметних розділів дозволяє побачити цей перехід у конкретних областях. Адміністративний вимір продемонстрував стійкість правової рамки 2018–2021 років і одночасну її здатність адаптуватися - від запровадження гібридної моделі оборонного планування зі спільним наказом Міністра оборони та Головнокомандувача ЗСУ № 64/58 від 2 лютого 2025 року до прискорення кодифікації під вимогами донаційного озброєння. Реформа сержантського корпусу виявила виразне розходження між нормативною і функціональною сторонами процесу: формальна імплементація STANAG 2116 завершилась успішно і незворотно, тоді як інституційна трансформація NCO як самостійної професійної категорії залишилась у фазі прийнятої концепції без повноцінної реалізації - діагноз, який публічно підтвердив сам очільник сержантського корпусу. Оперативний вимір показав, як корпусна реформа, оголошена 3 лютого 2025 року, та формування 16 армійських корпусів стали структурною відповіддю на вичерпаність моделі оперативно-стратегічних угруповань військ; як методики MDMP і TLP перетворилися з тренувального матеріалу JMTG-U на робочі штабні інструменти; як філософія mission command фактично стала операційною нормою попри відсутність її правового оформлення в статутах. Матеріально-технічний вимір окреслив контури масштабної логістичної модернізації - від інтеграції понад 1000 військових частин у єдину цифрову систему SAP до запуску DOT-Chain Defence - і одночасно виявив

структурні корупційні ризики, що особливо виразно проявилися у конфлікті навколо Агенції оборонних закупівель у грудні 2024 - січні 2025 років.

Стрес-тест війни виявив також структурні обмеження процесу. Чотири з них становлять наскрізний концептуальний каркас дослідження. Темпова невідповідність між циклом нормотворчості мирного часу, побудованим на квартальних звітах, експертних обговореннях, узгодженнях між союзниками, і динамікою фронту, де рішення дозрівають за дні і тижні, веде до того, що частина стандартів на момент свого видання вже частково не відображає бойових реалій. Кадрова прогалина між кількістю прийнятих документів і наявністю фахівців, здатних їх застосовувати, особливо очевидна у сферах оборонного планування на основі спроможностей, лінгвістичного забезпечення і штабної роботи на оперативному рівні. Культурна асиметрія між радянською ієрархічністю старшого керівництва і управлінською культурою молодшого покоління командирів, зафіксована у дослідженнях RAND Corporation 2025 року, проявляється у тому, що формальне прийняття натовських моделей часто співіснує з рефлексивним поверненням до централізованих практик у кризових ситуаціях. Політичне напруження між централізаційними тенденціями воєнного часу і вимогами прозорості, які випливають з адміністративних стандартів НАТО, є структурним джерелом конфліктів у сферах закупівель, кадрової політики і управління інформацією.

Окремим виміром стрес-тесту стало виявлення меж застосовності самої моделі НАТО. Значна частина чинних AJP, STANAG і ATP розроблялась у логіці *operations short of war* 1990–2010-х років - миротворчих місій, протидії тероризму, експедиційних операцій обмеженого масштабу. Класична міждержавна війна на виснаження з мільйонними угрупованнями, тотальною РЕБ, безпрецедентною щільністю ISR і відсутністю повітряної переваги є категорією завдань, для якої значна частина чинних стандартів не передбачена. Подібний розрив відображає структурну особливість будь-якої доктрини, формованої поза умовами, в яких вона тепер застосовується, і потребує осмислення радше у термінах інституційної еволюції стандартизаційної системи,

ніж у термінах дефектності її поточного стану. Подолання таких розривів залежить від інституційної спроможності систематично перетворювати бойовий досвід на нормотворчий продукт - спроможності, яку Україна разом з Альянсом тільки формує через JATEC і JALLC-UKR.

Авторські рекомендації, сформульовані у Розділі 4, виходять із цього розуміння і структуровані за чотирма блоками - адміністративним, оперативним, матеріально-технічним та інституційно-стратегічним. Серед них особливе значення мають ті, що адресують саме виявлені у дослідженні розриви: ухвалення окремого Закону України «Про правовий статус сержантського складу ЗСУ», який комплексно врегулював би інституціоналізацію НСО як самостійної професійної категорії з власною ієрархією повноважень, гарантіями і системою кадрової роботи; формалізація mission command у статутах ЗСУ для подолання правової лакуни між нормою і практикою; інституціалізація bottom-up підходу до стандартизації через постійний механізм обробки тактичних інновацій з фронту; повноцінне об'єднання Агенції оборонних закупівель і Державного оператора тилу з юридичними запобіжниками проти політичного впливу; розробка Стратегії взаємосумісності ЗСУ з НАТО на період до 2030 року як офіційного документа, що інтегрує всі напрями стандартизації у єдиний дорожній план; оновлення Стратегії воєнної безпеки України з урахуванням досвіду 2022–2026 років, оскільки чинна редакція 2021 року приймалась до повномасштабного вторгнення і концептуально не охоплює реалій сучасної війни.

Перспективи євроатлантичної інтеграції України у контексті процесу стандартизації станом на 2026 рік окреслено повніше, ніж у будь-який попередній період. Вільнюський саміт 2023 року зняв вимогу Плану дій щодо членства, створив Раду Україна–НАТО. Вашингтонський саміт 2024 року формалізував Ukraine Compact і Pledge of Long-Term Security Assistance for Ukraine з мінімумом 40 мільярдів євро щорічної військової допомоги. Механізм PURL, запущений у серпні 2025 року, акумулював понад 4 мільярди доларів США від 25 країн-учасниць до грудня 2025 року. Україна перебуває у тому стані

функціонального членства, який передує формальному вступу: де-факто діючи як союзник, вона дотримується значної частини інтеперабельних процедур та інтегрована у координаційні механізми Альянсу. Момент формального вступу до НАТО залишається питанням політичної волі союзників і часу; реальна інтеграція через стандартизацію уже триває і прискорюється.

Підсумкова теза дослідження полягає у тому, що Україна станом на 2026 рік є випадком, який не має прямих аналогів у новітній військовій історії: країна-кандидат, яка одночасно адаптує стандарти Альянсу до власної правової системи і трансформує саму систему стандартів через свій бойовий досвід. Цей подвійний рух - внутрішня адаптація і зовнішня контрибуція - становить функціональну сутність українського досвіду 2022–2026 років. Він охоплює фундаментальне переосмислення того, що означає взаємосумісність у війні високої інтенсивності XXI століття, і виходить за межі суто технічної сторони впровадження STANAG чи політичної сторони інтеграційного шляху. Завершення цього процесу неможливе, доки триває війна, а його якісне завершення вимагатиме інституційної роботи, що сягатиме далеко за межі поточного п'ятиріччя. Здійснене магістерське дослідження пропонує концептуальну і джерельну основу, на якій ця подальша робота - наукова, нормотворча і практична - може бути розгорнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про національну безпеку України» від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Sanders D. Ukraine's third wave of military reform 2016–2022 – building a military able to defend Ukraine against the Russian invasion. *Defense & Security Analysis*. 2023. Vol. 39, Iss. 3. P. 312–328. DOI: 10.1080/14751798.2023.2201017. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14751798.2023.2201017>
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо військових стандартів» від 6 черв. 2019 р. № 2742-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2742-19>
4. Указ Президента України від 14 верес. 2020 р. № 392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року „Про Стратегію національної безпеки України“». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020>
5. Указ Президента України від 25 берез. 2021 р. № 121/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року „Про Стратегію воєнної безпеки України“». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021>
6. Ellmanns L., Melnyk O., Paes W.-C. Transformation Under Fire: An Analysis of Ukraine's Security Sector Since 1991. London : International Institute for Strategic Studies, 2025. 17 January. URL: <https://www.iiss.org/research-paper/2025/transformation-under-fire-an-analysis-of-ukraines-security-sector-since-1991/>
7. Rudolph J. The Best Defense Is Good Governance. Washington, D.C. : German Marshall Fund of the United States, 2024. August.
8. Наказ Міністерства оборони України від 26 груд. 2019 р. № 670 «Про забезпечення функціонування системи військової стандартизації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0670322-19#n8>

9. Наказ Міністерства оборони України від 24 лют. 2020 р. № 56 «Про питання військової стандартизації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0241-20>

10. AAP-03. Directive for the Production, Maintenance and Management of NATO Standardization Documents. Brussels : NATO Standardization Office.

11. Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні під час дії воєнного стану. Адміністративне забезпечення : навч.-метод. посіб. / уклад. М. І. Ануфрієв, І. М. Копотун, І. М. Коропатнік, О. В. Кривенко, С. В. Петков. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2022. 432 с. ISBN 978-611-01-2640-3.

12. З початку 2024 року в Україні прийнято 54 військових стандарти. АрміяInform. 2024. 4 квіт. URL: <https://armyinform.com.ua/2024/04/04/z-pochatku-2024-roku-v-ukrayini-pryjnyato-54-vijskovyh-standarty>

13. Україна впровадила вже 324 стандарти НАТО. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/news/ukraina-vprovadila-vzhe-324-standarti-nato>

14. У Силах безпеки і оборони запроваджено 18 нових стандартів НАТО. АрміяInform. 2024. 29 січ.

15. Гетьманчук А., Зарембо К., Фахурдінова М. Україна і стандарти НАТО: як влучити у «рухому ціль»? : аналітичний матеріал. Центр «Нова Європа». 2019. 10 лип. URL: <https://neweurope.org.ua/analytics/ukrai-na-i-standarty-nato-yak-vluchyty-u-ruhomu-tsil/>

16. Програма робіт з військової стандартизації на 2024–2026 роки. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/programa-robot-z-vijskovo-i-standartizaczi>

17. Каталог військових стандартів. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/katalog-viiskovikh-standartiv>

18. Каталог чинних стандартів НАТО. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/katalog-chinnih-standartiv-nato>

19. Перелік чинних стандартів та керівних документів НАТО, які запроваджені в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших

складових сил безпеки і оборони. URL:
https://www.mil.gov.ua/content/mil_standard/List_of_standarts_and_doc_NATO.pdf

20. Стандарти НАТО: механізм і темпи впровадження : інтерв'ю з полк. О. Кумедою. АрміяInform. 2021. 12 лют. URL:
<https://armyinform.com.ua/2021/02/12/standarty-nato-mehanizm-i-tempy-vprovadzhennya>

21. Dee S., Fedina K., Suman-Chauhan K., Graham E., Hill D., Gibson A., Kendall J., Foreman J. Lessons Learned: Understanding the Role of Military Organisational and Adaptation Culture for the Future of Ukraine's Defence. Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2025. RR-A3833-5. 11 p. DOI: 10.7249/RRA3833-5. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA3833-5.html

22. Іващенко А. М., Павліковський А. К., Сівоха І. М. Концепція оборонного планування на основі розвитку спроможностей. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2017. № 1 (59).

23. Наказ Міністерства оборони України від 22 груд. 2020 р. № 484 «Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування».

24. Просяніцький О. М. Як здійснюється оборонне планування в Україні : інтерв'ю. Радіо Армія FM. 2020.

25. Міноборони і Генштаб ЗСУ розпочали новий етап реформи системи оборонного менеджменту. АрміяInform. 2024. 14 берез. URL:
<https://armyinform.com.ua/>

26. Syrotenko A., Artamoshchenko V. Creation of a Subsystem for External Quality Assurance of Professional Military Education on the Moodle Platform. ResearchGate. 2024. Publication 384144871. URL:
<https://www.researchgate.net/publication/384144871>

27. Mirnenko V., Artamoshchenko V., Paldunas S. Institutional Audit of Professional Military Education: A Way to Quality Assurance According to NATO Standards. Civitas et Lex. 2021. Vol. 32, No. 4. P. 7–21. DOI: 10.31648/cetl.7018. URL: <https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/cel/article/view/7018>

28. Наказ Міністерства оборони України від 18 груд. 2017 р. № 673 «Про порядок кодифікації предметів постачання».

29. Putrenko V., Pashynska N. Military Situation Awareness: Ukrainian Experience. *Applied Cybersecurity & Internet Governance (ACIG)*. 2024. Vol. 3, No. 1. DOI: 10.60097/ACIG/190341. URL: <https://www.acigjournal.com/Military-Situation-Awareness-Ukrainian-Experience,190341,0,2.html>

30. Літаки ЗСУ підключають до «військового Wi-Fi» НАТО (Link-16) : інтерв'ю К. Черногоренко. *Експрес*. 2025. 6 черв. URL: <https://expres.online/>

31. Fluri P., Polyakov L. Intelligence and Security Services Reform and Oversight in Ukraine – An Interim Report. *Connections: The Quarterly Journal*. 2021. Vol. 20, No. 1. P. 51–59. URL: <https://connections-qj.org/article/intelligence-and-security-services-reform-and-oversight-ukraine-interim-report>

32. Chiru I., Ivan C., Paicu S. Reforming Intelligence in Ukraine: The Past, Present, and Future. *Ukraine's Journey to Recovery, Reform and Post-War Reconstruction* / Nate S. (Ed.). Cham : Springer Nature, 2025 (online first: November 2024). P. 243–256. DOI: 10.1007/978-3-031-66434-2_17.

33. Ponomarenko I. Rada Approves New Ranks, NATO-Style Amendments to Military Instructions. *Kyiv Post*. 2019. 17 October. URL: <https://www.kyivpost.com/post/9575>

34. Косинський О. Реформування сержантського корпусу : інтерв'ю. *Новинарня*. 2025. URL: <https://novynarnia.com/2025/04/28/okosynskyi/>.

35. Професійній армії – професійні сержанти. *ukrmilitary.com*. 2022. 11 лют. URL: <https://ukrmilitary.com/>

36. Halushka V., Tikhonov H., Tikhonov I., Mykolenko Y., Lesyk O. Challenges of Human Resource Management in the Armed Forces of Ukraine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 481–493. DOI: 10.37394/23207.2022.19.44. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2022/a865107-1346.pdf>

37. Шолудько Л. О. Testing Grammar and Vocabulary Among Military Cadets of the Security Service of Ukraine in Line with STANAG 6001 Standards. *Актуальні*

питання гуманітарних наук : міжвуз. зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка. 2025. Вип. 88, т. 2. С. 366–372. URL: https://www.apfn-journal.in.ua/archive/88_2025/part_2/52.pdf

38. Наказ Міністерства освіти і науки України від 29 лип. 2022 р. № 640 «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 253 „Військове управління“ (за видами Збройних Сил)».

39. Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні під час дії воєнного стану. Оперативне забезпечення : навч.-метод. посіб. / уклад. М. І. Ануфрієв та ін. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2022.

40. Fakhurdinova M. No Longer a Mésalliance: How Well Prepared Are NATO and Ukraine for Each Other? SCREEUS Report Series on Ukrainian Domestic Affairs. Stockholm : Stockholm Centre for Eastern European Studies, 2024. No. 10. URL: <https://sceeus.se/en/publications/no-longer-a-mesalliance-how-well-prepared-are-nato-and-ukraine-for-each-other/>

41. Advancing NATO–Ukraine Defence Cooperation and Interoperability. Norfolk : NATO Allied Command Transformation, 2025. URL: <https://act.nato.int/>

42. JALLC-UKR Initiative : programme document. Norfolk : NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. URL: <https://www.jallc.nato.int/JALLC-UKR-Initiative>

43. Сухаревський В. Інтерв'ю про створення Сил безпілотних систем. Telegraf. 2024. 10 берез.

44. Поліщук Л. М., Климович О. В., Богуцький С. М. Процес прийняття рішення на ведення бойових дій в сухопутних військах збройних сил країн НАТО. Озброєння та військова техніка. 2018. № 4 (20). С. 3–8. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/676256.pdf>

45. Watling J., Danylyuk O. V., Reynolds N. Preliminary Lessons from Ukraine's Offensive Operations, 2022–23 : RUSI Special Report. London : Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 2024. 18 July. URL: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/special-resources/preliminary-lessons-ukraines-offensive-operations-2022-23>

46. Watling J., Reynolds N. Tactical Developments During the Third Year of the Russo-Ukrainian War : RUSI Special Report. London : Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 2025. 14 February.

47. Як децентралізований підхід допомагає ЗСУ у війні з Росією : переклад статті The Economist. Texty.org.ua. 2022. 27 лип. URL: <https://texty.org.ua/>

48. Залужний В. Ф. Щодо сучасного дизайну військових операцій у російсько-українській війні: в боротьбі за ініціативу. 2024. 1 лют.

49. Beagle M. T., Slider J. C., Arrol M. R. The Graveyard of Command Posts. *Military Review*. 2023. May–June. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/May-June-2023/Beagle-Slider-Arrol/>

50. Закон України «Про розвідку» від 17 верес. 2020 р. № 912-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20>

51. Залужний В. Ф. Створення штабу у Вісбадені та координація з партнерами: офіційна публікація. 8 квіт. 2025 р.

52. Myronovych A. Implementation of Public Affairs in the Interests of Military Operations: NATO Standards and Ukrainian Armed Forces Experience. *Foreign Affairs* (Kyiv). 2024. Vol. 34, No. 1. P. 26–34. URL: <https://uaforeignaffairs.com/en/journal-article/162>

53. AJP-4.10 (Edition C). Allied Joint Doctrine for Medical Support. Brussels : NATO Standardization Office. URL: <https://tccc.org.ua/>

54. Постанова Кабінету Міністрів України від 31 жовт. 2018 р. № 910 «Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України».

55. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 9 берез. 2022 р. № 441 «Про затвердження протоколів домедичної допомоги».

56. Закон України «Про медичне забезпечення Збройних Сил України, інших військових формувань і правоохоронних органів спеціального призначення» від 1 берез. 2024 р. № 10343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3563-20>

57. ВКП 4-00(35)01.01. Доктрина медичного забезпечення Збройних Сил України. Київ : Міністерство оборони України.

58. Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні під час дії воєнного стану. Організація медичного забезпечення : навч.-метод. посіб. / уклад. М. І. Ануфрієв та ін. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2022.

59. Бадюк М. І., Ковида Д. В., Микита О. О. Нормативно-правова база медичного забезпечення Збройних сил України в умовах запровадження стандартів НАТО. Екстрена медицина: від науки до практики. 2018. № 2 (27). С. 6–15.

60. STANAG 2546 / AJMedR-2. Allied Joint Medical Doctrine for Medical Evacuation. Brussels : NATO Standardization Office.

61. NATO Security Assistance and Training for Ukraine (NSATU). Brussels : NATO. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_192648.htm

62. United in Training: Multinational Effort Shapes Ukraine's Future Force. SHAPE NATO. 2025.

63. Logistics Enabling Node – Poland (LEN-P) and Logistics Enabling Node – Romania (LEN-R) : NSATU documents. Brussels : NATO, 2025.

64. Forging the Future of Ukraine's Combat Power: OFDeF Conference Strengthens NATO–Ukraine Integration. SHAPE NATO. 2025.

65. Закон України «Про оборонні закупівлі» від 17 лип. 2020 р. № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20>

66. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

67. Закон України «Про стандартизацію» від 5 черв. 2014 р. № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>

68. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 лип. 2024 р. № 782 «Про затвердження особливостей здійснення оборонних закупівель у воєнний час».

69. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 жовт. 2024 р. № 1194 «Про затвердження Антикорупційної програми Міністерства оборони України на 2025–2026 роки».

70. Strategic Defence Procurement Review (NATO–Ukraine) : Washington Summit Document. Brussels : NATO, 2024.

71. Безрукова М. Більше зброї, менше посередників. АОЗ у 2024 році в цифрах. Українська правда. 2025. 8 січ. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2025/01/8/7491953/>

72. Як під час війни Україна реформує оборонні закупівлі : аналітичний звіт. Київ : Незалежний антикорупційний комітет з питань оборони (НАКО), 2024. 30 черв.

73. Vatamanyuk-Zelinska U., Bednarchuk V., Mlintsova A. Financing the Needs of the Defence Sector in Ukraine. Innovative Economy. 2020. No. 7–8. P. 22–27. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.7-8.3.

74. Цифрова логістика за стандартами НАТО. ЗСУ перейшли на нову систему управління ресурсами (SAP). Київ24. 2026. 5 січ.

75. Як розвивається військова логістика НАТО в Європі. АрміяInform. 2020. 31 січ.

76. Ukraine Defense Contact Group (Ramstein Group). Washington, D.C. : U.S. Department of Defense. URL: <https://www.defense.gov/>

77. Prioritised Ukraine Requirements List (PURL) : programme document. Brussels : NATO. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_237128.htm

78. ВКП 6-35(180)03.01. Медична інформаційна система Збройних Сил України. Київ : Міністерство оборони України.

79. STANAG 5516. Tactical Data Link 16 (Link-16). Brussels : NATO Standardization Office.

80. STANAG 5066. HF Data Link Protocol. Brussels : NATO Standardization Office.

81. STANAG 4628. Communication Protocols for Military Use. Brussels : NATO Standardization Office.

82. STANAG 4677. Dismounted Soldier Systems and Interoperable C4 Protocol. Brussels : NATO Standardization Office.

83. APP-6. NATO Joint Military Symbology. Brussels : NATO Standardization Office.

84. Watling J. Supporting Command and Control for Land Forces on a Data-Rich Battlefield : RUSI Occasional Paper. London : Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 2023. 27 July. URL: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/occasional-papers/supporting-command-and-control-land-forces-data-rich-battlefield>

85. Указ Президента України від 6 лют. 2024 р. № 51/2024 «Про нарощування спроможностей сил оборони».

86. Указ Президента України від 25 черв. 2024 р. № 382/2024 «Про створення Сил безпілотних систем як окремого роду військ Збройних Сил України».

87. STANAG 2352. Operational Standards for Nuclear, Biological and Chemical (CBRN) Defence. Brussels : NATO Standardization Office.

88. ATP-84. NATO Allied Tactical Publication on CBRN Defence. Brussels : NATO Standardization Office.

89. Implementing NATO Standards in Ukrainian CBRN Protection and Training : article of State Border Guard Service of Ukraine / NATO CBRN Working Group. NCT CBNW Magazine. 2024. URL: <https://nct-cbnw.com/implementing-nato-standards-in-ukrainian-cbrn-protection-and-training/>

90. Чому лише впровадження стандартів НАТО в ЗСУ недостатньо для ефективної війни з Росією. Texty.org.ua. 2020. 24 черв. URL: <https://texty.org.ua/>

91. Watling J., Reynolds N. Tactical Lessons from Russia's Invasion of Ukraine. London : Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 2024. URL: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/special-resources/tactical-lessons-russias-invasion-ukraine>

92. Ukraine's Defense Ministry Needs Protection – From Itself. Washington, D.C. : German Marshall Fund of the United States, 2025. 24 January.

93. Ukraine Report 2025. Brussels : European Commission, 2025. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu/>

94. Comprehensive Assistance Package (CAP) for Ukraine. Brussels : NATO. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_192648.htm
95. NATO Shifts Strategy Based on Lessons Learned from Ukraine. Air & Space Forces Magazine. 2025. 16 September.
96. Jamro D., Dewey J. A., Żurek G., Lucena R., Lachowicz M. Cognitive Flexibility Predicts Live-Fire Rifle Marksmanship in Airborne Cadets: A Pilot Study. Brain Sciences. 2025. Vol. 15, No. 11. Art. 1150. DOI: 10.3390/brainsci15111150. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC12649876/>
97. Vilnius Summit Communiqué. Brussels : NATO, 2023. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_217320.htm
98. Decision Establishing the NATO–Ukraine Council. Brussels : NATO, 2023.
99. Washington Summit Communiqué. Brussels : NATO, 2024. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_227678.htm
100. European Security in a Time of War. London : Centre for European Reform, 2025.
101. Ukraine's EU Accession Hinges on Stronger Defense. Atlantic Council. 2024. 22 August.
102. Ukraine and the Problem of Restoring Maneuver in Contemporary War. Washington, D.C. : Institute for the Study of War, 2024. 12 August.
103. Mosaic Warfare in Ukraine. The Defence Horizon Journal. 2026. URL: <https://tdhj.org/blog/post/mosaic-warfare-ukraine/>
104. Ukraine Activists Demand Defense Minister's Dismissal Amid Procurement Takeover Attempt. Euromaidan Press. 2025. 26 January.
105. Ukraine Anti-Corruption Agency Launches Probe Into Defense Chief Umerov. RFE/RL. 2025. 29 January.
106. Бутусов Ю. Призначення командирів 18 армійських корпусів та формування корпусної системи у ЗСУ. Цензор.НЕТ. 2025. 21 лют. URL: <https://censor.net/>
107. Корпусна реформа в ЗСУ. Чи справді вплив Драпатого зменшили. Texty.org.ua. 2025. 29 жовт. URL: <https://texty.org.ua/>

108. Чи буде Україна воювати корпусами? Українська правда. 2025. 30 квіт. URL: <https://www.pravda.com.ua/>
109. Сирський О. С. Корпусна реформа, Deep Strike і нові війська: підсумки 2025 року. АрміяInform. 2026. 15 січ.
110. Сирський О. С. Інтерв'ю Соні Кошкіній. LB.ua. 2026. 18 січ.
111. Гнатов А. Армійські корпуси підсилюють бойовими командирами. LB.ua. 2025. 15 квіт. URL: <https://lb.ua/>
112. Головне про реформу сержантського корпусу ЗСУ. АрміяInform. 2022. 22 квіт. URL: <https://armyinform.com.ua/>
113. Військовий стандарт «Лінгвістичне забезпечення військ (сил)» : ВСТ 01.040.005-2018(01). Київ : Міністерство оборони України, 2018.
114. ВКП 10-00(49). Доктрина зі стратегічних комунікацій. Київ : Збройні Сили України.
115. ВП 7-001/8.5/56. Методичні рекомендації з підготовки штабів. Київ : Генеральний штаб Збройних Сил України.
116. ВП 75-001. Методичні рекомендації з планування та організації бою за стандартами НАТО. Київ : Генеральний штаб Збройних Сил України.
117. Доктрина «Управління оборонними ресурсами» : СП 8-00. Київ : Міністерство оборони України, 2020.
118. Адміністративні домовленості між Урядом України та Організацією Північноатлантичного договору щодо охорони інформації з обмеженим доступом : міжнар. док. від 28 верес. 2016 р. : ратифіковано Законом України № 2027-VIII від 24 трав. 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2027-19>
119. ВСТ 01.040.002-2020 (02). Оборонне планування. Терміни та визначення. Київ : Міністерство оборони України, 2020.
120. ВСТ 01.040.010-2021 (01). Оборонне планування на основі спроможностей. Київ : Міністерство оборони України, 2021.
121. ВСТ 01.040.011-2021 (01). Оборонне планування. Київ : Міністерство оборони України, 2021.

122. Закон України «Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави» від 19 черв. 2003 р. № 975-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/975-15>

123. Закон України «Про державну таємницю» від 21 січ. 1994 р. № 3855-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12>

124. Закон України «Про Сили безпілотних систем Збройних Сил України» від 3 верес. 2024 р. № 3943-IX.

125. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо військових звань військовослужбовців» від 04 черв. 2020 р. № 680-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-20>

126. Наказ Міністерства оборони України від 8 лют. 2022 р. № 44 «Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України».

127. Наказ Міністра оборони України та Головнокомандувача Збройних Сил України від 2 лют. 2025 р. № 64/58 «Про затвердження системи короткострокового планування на 2025–2026 роки».

128. Перелік військових стандартів, прийнятих у рамках Програми робіт з військової стандартизації на 2024–2026 роки. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/perelik-viiskovikh-standartiv>

129. План Ради Євроатлантичного партнерства щодо жінок, миру та безпеки на 2021–2025 роки.

130. Президент підписав закон про медичне забезпечення ЗСУ за стандартами НАТО. АрміяInform. 2024. 1 берез.

131. Програма робіт з військової стандартизації на 2021–2023 роки. Міністерство оборони України.

132. Спонсорська угода України з Групою національних директорів НАТО з кодифікації (АС/135) від 8 жовт. 2004 р.

133. Стандарти НАТО та їх адаптація в Україні під час дії воєнного стану. озброєння, спеціальна техніка, витратні матеріали : навч.-метод. посіб. / уклад. М. І. Ануфрієв та ін. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2022.

134. Указ Президента України № 615/2025 «Про присвоєння військових звань у запасі».

135. AAP-06. NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). Edition 2023. Brussels : NATO Standardization Office, 2023. URL: <https://nso.nato.int/nso/nsdd/main/list-promulg>

136. ACodP-1. NATO Manual on Codification. Brussels : NATO Standardization Office.

137. AJP-01 (Edition E Version 1). Allied Joint Doctrine. Brussels : NATO Standardization Office.

138. AJP-3(C). Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. Brussels : NATO Standardization Office.

139. AJP-4. Allied Joint Logistics Doctrine. Brussels : NATO Standardization Office.

140. AJP-5. Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations. Brussels : NATO Standardization Office.

141. Education First English Proficiency Index. URL: <https://www.ef.com/wwen/epi/>

142. Initial Interoperability Requirements for Ukraine : Washington Summit Document. Brussels : NATO, 2024. 9–11 July.

143. NATO Allies and Partners Fund Over \$4 Billion in PURL Packages for Ukraine. NATO News. 2025. 10 December. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_237128.htm

144. NATO Non-Commissioned Officer Bi-Strategic Command Strategy and Recommended NCO Guidelines. Brussels : NATO.

145. NATO Strategic Concept on Its 75th Anniversary. Military Review. 2024. July–August.

146. NATO–Ukraine Interoperability Roadmap : programme document. Brussels : NATO, 2023. November.

147. NATO Warfighting Capstone Concept (NWCC). Brussels : NATO, 2021. URL: <https://www.act.nato.int/article/the-nato-warfighting-capstone-concept-anticipating-the-changing-character-of-war/>

148. Pledge of Long-Term Security Assistance for Ukraine : Washington Summit Document. Brussels : NATO, 2024. July.

149. Relations with Ukraine : official NATO topic page. Brussels : NATO. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm

150. STANAG 2116. NATO Codes for Grades of Military Personnel. Brussels : NATO Standardization Office.

151. STANAG 2122. Stabilized Standardized First Aid Training in the Armed Forces. Brussels : NATO Standardization Office.

152. STANAG 3150. Codification – Uniform System of Supply Classification. Brussels : NATO Standardization Office.

153. STANAG 3151. Codification – Uniform System of Item Identification. Brussels : NATO Standardization Office.

154. STANAG 4107. Mutual Acceptance of Government Quality Assurance and Usage of the Allied Quality Assurance Publications (AQAP). Brussels : NATO Standardization Office.

155. STANAG 4177. Uniform System of Data Acquisition. Brussels : NATO Standardization Office.

156. STANAG 4438. NATO Codification System (NCS). Brussels : NATO Standardization Office.

157. STANAG 6001 (Edition 4, 21 October 2010). Language Proficiency Levels. Brussels : NATO Standardization Office, 2010.

158. The Implications of the Fighting in Ukraine for Future U.S.-Involved Conflicts. Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2025. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA3141-2.html

159. Ukraine Compact : Washington Summit Document. Brussels : NATO, 2024. July.

160. Watling J., Reynolds N. Meatgrinder: Russian Tactics in the Second Year of Its Invasion of Ukraine : RUSI Special Report. London : Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 2023. 19 May. URL: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/special-resources/meatgrinder-russian-tactics-second-year-its-invasion-ukraine>

161. Watling J., Reynolds N. Stormbreak: Fighting Through Russian Defences in Ukraine's 2023 Offensive : RUSI Special Report. London : Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 2023. 4 September. URL: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/special-resources/stormbreak-fighting-through-russian-defences-ukraines-2023-offensive>

162. Zabrodskyi M., Watling J., Danylyuk O. V., Reynolds N. Preliminary Lessons in Conventional Warfighting from Russia's Invasion of Ukraine: February–July 2022 : RUSI Special Report. London : Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 2022. 30 November. URL: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/special-resources/preliminary-lessons-conventional-warfighting-russias-invasion-ukraine-february-july-2022>

163. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки : Закон України від 20 черв. 2022 р. № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20>

164. Артамощенко В. С. Метод оцінювання спроможностей системи військової освіти за компонентами DOTMLPF-Q. Збірник наукових праць Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. Київ, 2024.

165. ВСТ 01.004.005 (2017). Стратегічне планування. Київ : Міністерство оборони України, 2017.

166. ВСТ 01.004.006 (2017). Термінологія. Київ : Міністерство оборони України, 2017.

167. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Чинний від 2016-07-01. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 16 с.

168. Закон України «Про оборону України» від 6 груд. 1991 р. № 1932-ХІІ : (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>

169. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>

170. Рубан А. Ю. Міжнародні фінансові механізми колективної підтримки сектору безпеки й оборони України в умовах повномасштабної війни. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : зб. наук. тез за матеріалами XXIV Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 25 берез. 2026 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2026. С. 104–106. URL: https://www.oa.edu.ua/assets/files/news/2026/national_economy_conf_tezu.pdf

171. Рубан А. Ю. Реформа сержантського складу Збройних Сил України відповідно до адміністративних та оперативних стандартів НАТО: системні недоліки чинної моделі. UNIVERSUM : студент. наук. журн. 2026. Травень. С. 192–201. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/issue/view/may2026>

Додаток А

Відповідь начальника Головного управління забезпечення супроводження життєвого циклу озброєння та військової техніки Міністерства оборони України.



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СУПРОВОДЖЕННЯ
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОЗБРОЄННЯ
ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ

РУБАНУ Антону Юрійовичу
antonu.ruban@mil.gov.ua

Київ, 03113
пр-т Вересневий, 55/2

Тел.: (044) 454-73-24
Email: palac@mil.gov.ua

код з'ясування ЄДРПОУ 26621912

від " " 20 р. №

Щодо надання публічної
інформації про запровадження
стандартів НАТО в Україні

За дорученням державного секретаря Міністерства оборони України в Головному управлінні забезпечення супроводження життєвого циклу озброєння та військової техніки розглянуто Ваше звернення та надається інформація відповідно до наданого переліку питань.

1. Щодо заданої кількості стандартів НАТО, що прийняті (запроваджені) та опрацюються з метою запровадження у секторі безпеки і оборони України.

Станом на 29.01.2026 у складових сектору безпеки і оборони опрацьовано 364 стандарти НАТО, з яких:

прийнято (запроваджено) 350 стандартів НАТО;

щодо 14 стандартів прийнято рішення про неприйняття через неможливість/недоцільність їх запровадження у Збройних Силах України та інших складових сектору безпеки і оборони;

знаходяться на опрацюванні з метою прийняття рішення про доцільність запровадження 230 стандартів НАТО.

2. Щодо переліку стандартів НАТО, що прийняті (запроваджені) та перебувають на стадії опрацювання.

Відповідна інформація розміщена на офіційному вебсайті Міністерства оборони України у розділі "Діяльність", підрозділі "Нормативно-правова база" сфери діяльності "Стандартизації у сфері оборони" (<https://mod.gov.ua/diyalnist/potvachno-vyovuva-baza-standartivzasciuzh-a-sferi-oboroni>), а саме у вкладках:

"Перелік стандартів НАТО та стандартів у сфері оборони держав-членів НАТО, прийнятих у складових сектору безпеки і оборони", та
"Програма робіт із військової стандартизації на 2024-2026 роки".

3. Щодо надання послуг на електронні публікації чи переліку друкованих видань.

Відповідно до Закону України "Про доступ до публічної інформації" публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом.

Міністерство оборони України не є розпорядником відомостей щодо послання на електронні публікації чи переліки друкованих видань з інформацією, що стосується взаємодіяльності Збройних Сил України з НАТО; і може бути використана для науково-дослідницької роботи, у зв'язку з чим відповідна інформація не може бути надана.

Начальник Головного управління
забезпечення супроводження життєвого циклу
озброєння та військової техніки
полковник

Володимир РОЧНЯК

Окремі БОД/ЛОГ (044) 454 73 59



ДОКУМЕНТ ЄЕДО
Сертифікат
3E1E222062171E9D04000008314A00068EAD100
Ліцензійний Фонд Володимир Владиславич
Ліцензійні № 04.06.2024.19.08.19 по 04.06.2026
19.08.19

Головне управління забезпечення супроводження життєвого циклу озброєння та



військової техніки
220/57/647 від 29.01.2026 17:57

Додаток Б

Тези доповіді на XXIV Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції молодих учених та студентів «Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації

(м. Острог, 25 березня 2026 р.)

104 XXIV Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція молодих учених та студентів

Рубан Антон Юрійович,

студент, Національний університет «Острозька академія»,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки,

Науковий керівник: **Козюк Наталія Олександрівна**, к. і. н., доцентка кафедри

міжнародних відносин Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки

УДК: 339.7:355(477)

МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ КОЛЕКТИВНОЇ ПІДТРИМКИ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Від початку повномасштабного російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року в Європі відбувається трансформація підходів до фінансування безпеки. Європейськими країнами було сформовано нову багаторівневу систему координації, яка трансформує міжнародні економічні відносини у сфері безпеки через посилення міждержавного перерозподілу ресурсів, інституційної взаємодії та національного фінансування [1].

Відбувається посилення співпраці між ЄС і НАТО, яке змінило безпекове середовище Європи та підкреслило взаємодоповнювальні ролі обох організацій. Від традиційного політико-економічного союзу ЄС перейшов до активнішого інституційного залучення у сферу оборони [2], вже надав Україні військову допомогу на суму 69,7 млрд євро (внески ЄС та держав-членів) станом на 22 грудня 2025 року [3].

Реакція держав ЄС на зростання російської загрози проявилася як у фінансовій підтримці України, так і у прискоренні власного переозброєння, що відобразилося у зростанні оборонних бюджетів після 2022 року. У 2021 році сукупні оборонні бюджети 27 країн ЄС становили близько 218 млрд євро, тоді як у 2024 році вони зросли до 343 млрд євро, або 1,9 % ВВП ЄС. На 2025 рік прогнозувалося зростання до 392 млрд євро у поточних цінах, або 381 млрд євро у цінах 2024 року, що становить 2,1 % ВВП. На саміті НАТО в Гаазі 2025 року держави-члени погодили новий орієнтир оборонних інвестицій у 5% ВВП, згідно якого до 2035 року союзники мають широкую спрямовувати:

- мінімум 3,5 % ВВП на базові оборонні потреби та досягнення цілей спроможностей;
- до 1,5 % ВВП на захист критичної інфраструктури, кібербезпеку, цивільну готовність, стійкість, інновації та оборонно-промислову базу.

Для 23 держав ЄС, які одночасно є членами НАТО, перехід від 2% до 3,5% ВВП вимагатиме додаткових 254 млрд євро. У підсумку їхні сукупні оборонні витрати можуть зрости приблизно до 635 млрд євро [4]. Для України така динаміка створить подвійний ефект: з одного боку, вона відкриває додаткові можливості для інтеграції у європейські оборонно-промислові ланцюги, експорту військових технологій, консалтингових і тренінгових послуг, а з

іншого – посліgne ризик часткового переорієнтування фінансових ресурсів держав-партнерів із підтримки України на власне переоборювання.

Ключовим інституційним механізмом військової підтримки України з боку ЄС є Європейський фонд миру (ЕФМ). Підтримка України через ЕФМ має комплексний характер, оскільки послугу фінансування озброєння, боеприпасів, негайного обладнання та військової підготовки й дає змогу ЄС інституційно оформлювати та масштабувати військову допомогу Україні в межах Спільної зовнішньої та безпекової політики ЄС. Завдяки обсяг схваленої підтримки України в межах ЕФМ становить 6,1 млрд євро: із цієї суми 5,77 млрд євро, якими управляє адміністратор заходів допомоги, спрямовано на постачання легального і нелегального військового обладнання для України [5]. Подальшим розвитком цієї логіки став Китайне Assistance Fund (КАФ), у межах якого передбачено додаткові 5 млрд євро. КАФ має забезпечити подальше регулювання на змiнні потреби Збройних Сил України шляхом надання легального й нелегального військового обладнання, а також через підготовку особового складу.

За даними аналітичного матеріалу ЕPRS, у 2026–2027 роках Європейська Комісія розглядала можливість забезпечення 90 млрд євро на підтримку України. Згідно з оцінкою Уряду фон дер Ляєн, ці 90 млрд євро покривають приблизно дві третини фінансових потреб України у 2026–2027 роках, тоді як решту 45 млрд євро мають забезпечити інші міжнародні партнери [6, с. 3].

Водночас у затвердженому бюджеті України на 2026 рік видатки на оборону і безпеку встановлено на рівні 57 млрд євро. За оцінкою Європейської Комісії, ці видатки мали б бути підкріплені військовою допомогою в натуральній формі на суму 51,6 млрд євро. Комісія також оцінювала, що бюджет України на 2026 рік потребуватиме 43 млрд євро міжнародної допомоги, з яких станом на листопад 2025 року було офіційно підтверджено лише 22 млрд євро. З огляду на це було запропоновано механізм “terrestrial loan”, який потенційно міг забезпечити до 210 млрд євро – на макрофінансову допомогу, включено з 45 млрд євро на поповнення кредитів ЕКА, та 115 млрд євро – на підтримку оборонно-промислових спроможностей України [6, с. 4]. Ресурсом основою такого підходу є енергоємні російські суверенні активи. Вартість активів Центрального банку РФ, що утримуються фінансовими установами держав-членів ЄС, становить приблизно 210 млрд євро, що дорівнює близько 70% усіх таких енергоємних активів у світі [6, с. 5].

У 2024 році було схвалено Україне Facility обсягом 50 млрд євро, з яких 17 млрд євро передбачено у формі грантів, а 33 млрд євро – у формі кредитів. Окрім того ж році був ухвалений механізм, який дає змогу Україні обслуговувати та погашати кредити на суму до 45 млрд євро за рахунок надприбутків, отриманих від заморожених російських активів [6, с. 7].

Випсазазачені фінансові механізми мають достатній обсяг для фінансової підтримки України під час війни та з боку Європейського Союзу може розглядатися не лише як форма зовнішньої допомоги держави-партнеру, а й як стратегічна інвестиція ЄС у власну безпеку, стабільність регіонального економічного простору та зниження майбутніх витрат, пов'язаних із поширенням воєнних, політичних і макроекономічних ризиків у Європі.

Додаток В

Витяг із студентського наукового журналу «UNIVERSUM», 20 травня 2026 р
щодо наукової статті «Реформа сержантського складу Збройних Сил України
відповідно до адміністративних та оперативних стандартів
НАТО: системні недоліки чинної моделі»



ISSN 2786-893X



Видавча Установа
«UNILOCUS Group»
2026

УДК 082:001
U 55

Ідентифікатор медіа R30-02718
на підставі рішення Національної Ради
№ 424 від 22.02.2024

Редакція журналу: ГО «Молодіжна наукова ліга»

Верстка: Кохан Д., Дудник Г.І.
Дизайн: Бондаренко І.В.
Головний редактор: Коренюк І.О.

Журнал видається за підтримки Інституту науково-технічної інтеграції та співпраці.

Редакційна колегія:

Афанасьева Наталя Євгенівна – доктор психологічних наук, професор
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Бацуровська Ілона Вікторівна – доктор педагогічних наук, доцент
Миколаївський національний аграрний університет

Ємельянов Олександр Юрійович – доктор економічних наук, професор
Національний університет «Львівська політехніка»

Костюченко Валентина Миколаївна – доктор економічних наук, професор
Державний торговельно-економічний університет

Онкієнко Сергій Володимирович – доктор економічних наук, професор
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Ащепкова Наталія Сергіївна – кандидат технічних наук, доцент
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара

Ковальова Світлана Сергіївна – кандидат юридичних наук, доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Кулик Алла Василівна – кандидат економічних наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет

Мартинюк Віталій Олексійович – кандидат географічних наук, доцент
Рівненський державний гуманітарний університет

Мудра Світлана В'ячеславівна – кандидат педагогічних наук, доцент
Київський інститут Національної гвардії України

Павшук Катерина Олександрівна – кандидат юридичних наук, доцент
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Ротова Наталія Володимирівна – кандидат філологічних наук, доцент
Українська інженерно-педагогічна академія

Христинч Ніна Сергіївна – кандидат педагогічних наук, доцент
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Шевченко Оксана Борисівна – кандидат ветеринарних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет

Єгоренков Анатолій Іванович – Радник Президента НАМН України з питань біоетики, доцент
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця

Фішер Володимир Михайлович – заслужений діяч мистецтв України, доцент
Київський національний університет культури і мистецтва

Оленюк Дмитро Олександрович – старший викладач
Поліський національний університет

Дурова Наталія Вікторівна – асистент
Поліський національний університет

Мокрякова Марина Іванівна – асистент
Харківський національний медичний університет

Журнал «UNIVERSUM» індексує вміст в міжнародній наукометричній базі наукових публікації Google Scholar.

Матеріали випуску є загальнодоступними на умовах міжнародної ліцензії
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA 4.0).

© Автори статей, 2026
© ГО «Молодіжна наукова ліга», 2026
© ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2026

Рубан Антон Юрійович

здобувач вищої освіти Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та національної безпеки
Національний університет «Острозька академія», Україна

Науковий керівник: Конопка Наталя Олегівна

кандидат історичних наук, доцент кафедри міжнародних відносин
Національний університет «Острозька академія», Україна

РЕФОРМА СЕРЖАНТСЬКОГО СКЛАДУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА ОПЕРАТИВНИХ СТАНДАРТІВ НАТО: СИСТЕМНІ НЕДОЛІКИ ЧИННОЇ МОДЕЛІ

АНОТАЦІЯ. Реформа сержантського складу Збройних Сил України є одним із важливих напрямів впровадження стандартів НАТО, який досі лишається незавершеним. Євроатлантичний курс, закріплений у Конституції України та повномасштабна агресія РФ прискорили відмову від радянських підходів щодо управління особовим складом. У статті здійснено огляд інституціоналізації професійних сержантів через призму двох груп стандартів Альянсу – адміністративних (career management, professional military education, position descriptions) та оперативних (small unit leadership, operational responsibility, advisory role). Ключові недоліки чинної моделі: відсутність повноцінного правового статусу сержантського корпусу як самостійної професійної категорії; формально-декларативне ставлення до сержантського складу; відсутність гарантій захисту сержантів від необґрунтованих кадрових рішень; багаторічне перебування військовослужбовців на найвищих сержантських посадах, що породжує інституційний застій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: сержантський склад, NCO, стандарти НАТО, STANAG 2116, оборонна реформа, правовий статус військовослужбовців, кадрова політика, Збройні Сили України.

Постановка проблеми. Безпекове середовище навколо України різко загострилося з 2014 року, а після початку повномасштабної агресії 24 лютого 2022 року стало очевидним: Збройні Сили України (далі – ЗСУ) більше не можуть функціонувати в межах радянської моделі управління особовим складом. Євроатлантичний курс було задекларовано ще у 2008 році, у 2019-му – закріплено у Конституції [1]. Впровадження стандартів НАТО охоплює широкий