

# Дотичність ризиків та загроз реалізації (військової) кадрової політики України та держави Ізраїль щодо (військової) підготовки громадян

## The Relativeness of Risks and Threats to Implementation of the (Military) Personnel Policy of Ukraine and the State of Israel Citizens in Terms of (Military) Training

Андрій Белік

старший офіцер відділу планування спроможностей управління планування спроможностей, e-mail: [tieua@ukr.net](mailto:tieua@ukr.net), ORCID: 0009-0003-4648-5795

Andrii Byelik

Senior Officer of the Capability Planning Department, e-mail: [tieua@ukr.net](mailto:tieua@ukr.net), ORCID: 0009-0003-4648-5795

Головне управління оборонного планування Генерального штабу Збройних Сил України, м. Київ, Україна

Main Defense Planning Directorate of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: April 11, 2025 | Revised: April 23, 2025 | Accepted: April 30, 2025

DOI: 10.33445/sds.2025.15.2.9

**Мета роботи:** здійснення ґрунтовного аналізу чинної нормативно-правової бази у сфері військової підготовки громадян України, а також визначення ключових викликів, ризиків і загроз, що ускладнюють впровадження ефективної кадрової політики у військовій сфері загалом та формування результативної системи військової підготовки громадян України зокрема. На основі отриманих результатів дослідження передбачається обґрунтувати шляхи подолання виявлених проблем та надати науково обґрунтовані рекомендації щодо розвитку ефективної та стійкої системи військової підготовки громадян України.

**Метод дослідження:** абстрагування, порівняння та кількісно-якісний аналіз, синтез.

**Результати дослідження:** Результати проведеного дослідження сприяють поглибленню наукового розуміння підходів до формування та впровадження військової кадрової політики. Вони дозволяють зацікавленим сторонам підвищити рівень обізнаності щодо предметної області дослідження, ідентифікувати наявні проблеми та проблемні ситуації, виявити слабкі місця чинної нормативно-правової бази, а також окреслити прогалини у відповідних необхідних спроможностях. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності та результативності управлінського впливу суб'єктів управління на функціонування об'єкта і предмета дослідження, що розглядається у цій статті.

**Теоретична цінність дослідження:** полягає у здійсненні порівняльного аналізу кадрової політики у військовій сфері України та Ізраїлю, що дозволяє виявити спільні та відмінні риси їх змістового наповнення й механізмів реалізації, а також окреслити ризики, пов'язані з їх впровадженням. Урахування соціокультурних чинників та актуальних безпекових реалій сучасності доповнює наявні теоретичні підходи до військової підготовки, сприяє переосмисленню безпекового середовища та наближенню процесів ухвалення рішень у сфері розвитку людського капіталу до науково обґрунтованих методів.

**Практична цінність дослідження:** полягає в можливості практичного використання отриманих результатів для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності системи військової підготовки громадян України. Зокрема, це може бути досягнуто шляхом адаптації успішних практик Держави Ізраїль з урахуванням національного контексту та потреб сектору безпеки і оборони. Результати дослідження можуть бути використані як науково-обґрунтована основа для формування державної політики у сфері військової підготовки, спрямованої на зміцнення обороноздатності держави.

**Тип статті:** теоретична.

**Purpose:** is to conduct a comprehensive analysis of the current regulatory and legal framework governing military training of Ukrainian citizens, as well as to identify key challenges, risks, and threats that hinder the implementation of an effective personnel policy in the military sphere in general, and the development of an efficient system of military training for Ukrainian citizens in particular. Based on the results of the analysis, the study seeks to outline ways to resolve the identified issues and to provide scientifically grounded recommendations for the development of an effective and resilient system of military training for Ukrainian citizens.

**Method:** abstraction, comparison and quantitative-qualitative analysis, synthesis.

**Findings:** The results of the study conducted contribute to a deeper scientific understanding of approaches to the development and implementation of military personnel policy. They enable stakeholders to increase their awareness of the research subject, identify existing problems and critical issues, reveal weaknesses in the current regulatory framework, and highlight capability gaps in relevant areas. The findings can be used to enhance the effectiveness and efficiency of managerial influence exerted by governing entities on the functioning of the object and subject under investigation in this article.

**Theoretical implications:** The theoretical value of this study lies in the comparative analysis of military personnel policy in Ukraine and Israel, which makes it possible to identify their common features and differences, as well as to highlight the risks associated with their implementation. By taking into account socio-cultural factors and the current security realities, the research complements existing theories of military training, contributes to a reassessment of the security environment, and brings decision-making processes in the field of human capital development closer to scientifically grounded methods.

**Practical implications:** lies in the potential application of its findings for developing practical recommendations aimed at enhancing the effectiveness of the military training system for Ukrainian citizens. This may be achieved, in particular, through the adaptation of successful practices from the State of Israel, taking into account the national context and the specific needs of the security and defense sector. The study's results may serve as a scientifically grounded foundation for shaping state policy in the field of military training, aimed at strengthening the country's defense capabilities.

**Type of article:** theoretical.

**Ключові слова:** Україна-Ізраїль, аналіз ризиків, військова кадрова політика, людський капітал, міжнародна співпраця, принципи соціальної безпеки, загальновійськова підготовка.

**Key words:** Ukraine-Israel, risk analysis, military conflict, military personnel policy, human capital, international cooperation, social security principles, general military training.

## **Вступ**

В умовах необхідності трансформації форм і способів застосування Збройних Сил та інших складових сил оборони [1], особливої актуальності набуває проблема ефективності освітньо-підготовчої діяльності інституцій та громадян України, а також розвитку ефективної, результативної, гнучкої, прозорої системи (військової) підготовки громадян України, що може забезпечуватись підсистемним комплексом у складі моделей, програм тощо.

## **Теоретичні основи дослідження**

Питання військової підготовки військовослужбовців вивчали такі науковці, як М. Банько, В. Безуглий, О. Георгадзе, В. Гриньков, І. Грязнов, Д. Винокуров, А. Деркач, А. Зельницький, Є. Камалов, В. Клачко, С. Козін, В. Кортенко, С. Кубіцький, А. Лігоцький, Ю. Приходько, І. Радванський, В. Райко, Л. Рудкевич, А. Руднєвська, І. Руснак, Ю. Сердюк, А. Сіцінський, Г. Тіхонов, Т. Ткаченко, В. Телелим, В. Харабара, О. Хміляр та інші.

Проблемами формування готовності майбутніх офіцерів до професійної діяльності переймалися: А. Балендр, С. Кубіцький, І. Платонов, А. Сіцінський, О. Старчук, В. Уліч та інші.

## **Постановка проблеми**

Орієнтуючись на визначений Конституцією України вектор розвитку Сил оборони, необхідно постійно забезпечувати трансформацію форм, методів і змістовного наповнення підготовки військ (сил). Цей процес має перебувати в полі постійної уваги профільних інституцій і бути спрямованим на формування та розвиток необхідних, передусім критичних, спроможностей [2]. У цьому контексті важливого значення набуває системна адаптація існуючих підходів до сучасних вимог, а також впровадження найбільш ефективних моделей військової підготовки громадян України.

Зважаючи на те, що на сьогодні механізми функціонування базової військової служби та окремі елементи системи військової підготовки перебувають на етапі формування, у даній статті здійснено спробу ідентифікації актуальних ризиків реалізації кадрової політики у сфері оборони. Їх врахування дозволяє сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо впровадження ефективних моделей інституалізованої військової підготовки громадян України (далі – МІВіПГ) у загальну систему військової підготовки громадян України (далі – СВПГУ).

Метою статті є аналіз чинної структури нормативно-правової бази, що регламентує процес військової підготовки громадян України, з подальшим визначенням ключових викликів, ризиків і загроз, які супроводжують запровадження ефективної військової кадрової політики загалом, а також функціонування СВПГУ зокрема. На основі результатів аналізу запропоновано можливі шляхи розв'язання виявлених проблемних аспектів та сформульовано практичні рекомендації щодо розвитку високорезультативної системи військової підготовки громадян України.

## **Методологія дослідження**

Дослідження ґрунтується на системному підході до аналізу чинної структури нормативно-правового забезпечення процесу військової підготовки громадян України. У процесі наукового дослідження застосовано такі методи:

- **системний аналіз** — з метою виявлення та класифікації структурних елементів системи військової підготовки громадян України;
- **порівняльний аналіз** — для оцінювання відповідності чинних механізмів військової підготовки громадян України сучасним вимогам оборонної політики;
- **метод аналогій** — для адаптації позитивного досвіду Держави Ізраїль у контексті вдосконалення національної системи військової підготовки.

Комплексне застосування зазначених методів забезпечило всебічне та об'єктивне уявлення про поточний стан системи військової підготовки громадян України, дало змогу ідентифікувати її ключові проблеми, а також окреслити перспективні напрями її подальшої трансформації.

## **Результати**

Виконання плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік [3] зумовило затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року [4]. Ця концепція, як система поглядів, визначає головну мету військової кадрової політики – створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил України підготовленим і вмотивованим особовим складом, здатним виконувати завдання за призначенням, та його ефективне використання.

Підґрунтям поточної кадрової політики стало підписання Указу Президента України [5], яким Кабінету Міністрів України було доручено (серед іншого) запровадження моделі інтенсивної системи військової підготовки як альтернативної форми проходження строкової служби.

У 2024 році Міністром оборони України було затверджено “Політику залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони” (далі – Політика), спрямовану на створення комплексної системи, що охоплює формування оборонної свідомості, реформу соціальної сфери та ветеранської політики, а також якісні зміни грошового забезпечення та оновлення системи охорони здоров'я. Пункт 2.4.5 Політики визначає інтенсивну військову підготовку громадян призовного віку, наголошуючи на необхідності розроблення та впровадження принципово нової системи організації та проведення інтенсивної військової підготовки цивільної молоді.

Передбачається, що підготовка включатиме базову загальновійськову підготовку та фахову підготовку для отримання військово-облікової спеціальності, зокрема шляхом інтеграції до навчальних планів закладів вищої освіти всіх форм власності як окремої навчальної дисципліни. Загальний термін інтенсивної військової підготовки не перевищуватиме п'яти місяців, передбачатиметься можливість проходження відповідної підготовки для осіб, старших 25 років. У подальшому підтримання рівня та набуття нових фахових компетенцій відбуватиметься під час обов'язкових періодичних навчальних зборів.

Законом України від 11.04.2024 № 3633-IX “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку” [6] внесено зміни до низки нормативно-правових актів, зокрема до Закону України “Про військовий обов'язок і військову службу” [7], де було сформульовано нове поняття “базова військова служба”.

Враховуючи, що запланована розробка моделей інтенсивної системи військової підготовки громадян України досі не реалізована, а актуальність питання зростає, з метою вивчення наявної інформації, систематизації даних та надання висновків, на початковому етапі розробки моделей інтенсивної військової підготовки і професійної орієнтації (МІВіПО) у СВПГУ пропонується залучити показники Держави Ізраїль з відкритих джерел для порівняльного аналізу кадрової політики. Ізраїль де-факто перебуває у стані нелінійної війни та має успішний практичний досвід військової підготовки громадян.

Попри відмінності генезису та історичного розвитку суспільно-економічних формацій України та Ізраїлю, існують схожості, які в умовах кратної переваги потенціалів реальних противників цих держав, зумовлені не лише пошуком сталих зовнішніх політико-економічних зв'язків із провідними економіками світу для посилення обороноздатності, а й необхідністю досягнення балансу інтересів основних об'єктів національної безпеки: громадянина, суспільства та держави.

Військова кадрова політика в Україні та Ізраїлі має особливості, зумовлені різними геополітичними, соціальними та економічними контекстами. Однак, існують спільні ризики, що можуть бути релевантними для обох держав, а також специфічні ризики для кожної з них. На нашу думку, для подальшого якісного формування та реалізації військової кадрової політики України, варто врахувати деякі аспекти досвіду Ізраїлю. У Державі Ізраїль допризовна військова підготовка є важливою складовою системи національної безпеки та включає такі ключові аспекти:

1. Обов'язковий призов: усі громадяни (за незначними винятками) проходять військову службу після досягнення 18 років. Чоловіки служать три роки, жінки – два.
2. Підготовка у школах: в Ізраїлі військова підготовка починається у закладах середньої освіти. Учні отримують базові знання про військову справу, тактику, безпеку та національну ідентичність.
3. Програма “Махаль” [8]: програма для іноземних добровольців, що дозволяє молодим людям з-за кордону проходити військову службу в ізраїльських збройних силах.
4. Військова підготовка в молодіжних організаціях: існують різні молодіжні програми, що фокусуються на розвитку лідерських якостей, фізичної підготовки та патріотизму.
5. Курси та табори: організація літніх таборів та курсів, що спеціалізуються на військовій підготовці, де молодь може отримати навички, необхідні під час служби.
6. Підготовка до призову: перед призовом молоді люди проходять медичні огляди та тестування для визначення їхніх здібностей та найбільш підходящих ролей у війську.
7. Система підготовки резервістів: після закінчення регулярної служби громадяни стають резервістами та продовжують проходити навчання та тренування на регулярній основі.

Ця система підготовки сприяє формуванню патріотичних цінностей та готовності до захисту держави серед молоді.

В Ізраїлі значні зусилля та ресурси спрямовуються на модель підготовки в школах, яка включає такі ключові елементи:

1. Військово-патріотичне виховання: курси та лекції, на яких учні поглиблено вивчають історію Ізраїлю, основи національної безпеки та роль армії в суспільстві; патріотичні заходи, присвячені пам'яті полеглих героїв, національні свята та військові паради.
2. Фізична підготовка: програми фізичної підготовки, що включають види спорту із специфічною спрямованістю, такі як рукопашний бій, біг із перешкодами тощо; елементи тактичних ігор, що входять до програми занять з фізкультури, сприяють розвитку командної єдності.
3. Військово-спеціальні знання: учні можуть отримувати базові знання й уміння з основ військової справи, такі як перша медична допомога, орієнтування на місцевості, симуляційні навчання зі стрільби, а також застосування різних видів військового обладнання; залучення військовослужбовців ЦАХАЛ до проведення навчальних занять, що дозволяє учням шкіл отримувати знання через безпосередню комунікацію.
4. Лідерські якості та командна робота: організація групових проєктів, що вимагають спільної роботи, сприяє розвитку лідерських навичок і вміння працювати в команді; проведення змагань між класами та школами, що допомагають учням відточувати навички та вдосконалювати взаємодію.
5. Соціальна відповідальність: заохочення участі учнів у волонтерських заходах, пов'язаних із соціальною відповідальністю, таких як допомога ветеранам або участь у громадських проєктах.
6. Психологічна підготовка: вивчення технік, які допомагають молоді знімати стрес, розвивати психологічну стійкість і навички прийняття рішень у складних ситуаціях.

Синергія цих елементів підготовки у школах Ізраїлю сприяє всебічному розвитку молоді, формуючи підготовлених та відповідальних громадян, готових до служби та захисту держави.

Обмеженість обсягом статті не дозволяє всебічно охопити тонкощі та взаємозв'язки багатоаспектної кадрової політики щодо підготовки громадян, а також представити всі можливі погляди на дотичність ризиків реалізації кадрової політики у контексті обох держав. Проте, спробуємо виокремити ключові ризики та загрози.

#### **А. Спільні ризики та загрози формуванню та реалізації військової кадрової політики України та Держави Ізраїль:**

##### **А.1. Недостатня адаптація до сучасних викликів.**

Сучасний світ характеризується суперечливими станами: емерджентною складністю, епістемологічною невизначеністю, інформаційним перевантаженням [9], що супроводжуються іронією метамодерну. В умовах абстрактних категорій та споконвічних конфліктів діалектики розвитку, людина потребує стійких орієнтирів.

У зв'язку з "відтоком мізків", іншими турбулентними процесами та негативними явищами системного характеру, може відбуватися поступова когнітивна рефлексія щодо кумулятивності знань та некумулятивності етики.

Для успішної адаптації до сучасних викликів та забезпечення конкурентоспроможності необхідно ґрунтуватися на єдиній мові концептуальних основ, запропонованих класичними філософами Заходу (зокрема, Георгом Вільгельмом Фрідріхом Гегелем у "Феноменології духу") [10], що може слугувати базою для глибинної трансформації кадрової політики через інтеграційну єдність із традицією західної методології.

Крім того, нормативно-правова база може не встигати за змінами безпекового середовища, що призводить до неефективного планування та розвитку спроможностей складових сектору безпеки та оборони.

##### **А.2. Нестача кваліфікованих кадрів.**

Ізраїль має усталені військові традиції та норми права, проте це не убезпечує від проблем оптимізації чисельності та підготовки військових і суміжних спеціальностей у відповідності до нових технологічних викликів та загроз. В Україні, у зв'язку з багаторазовим продовженням строку дії воєнного стану [11], скасуванням у поточному році строкової служби [5], але за відсутності усталених норм та механізмів запровадження моделей військової підготовки громадян, виникають проблеми з реалізацією військового обов'язку (підготовкою, прийняттям, призовом, проходженням служби громадянами, дотриманням правил військового обліку) [7] та утриманням кваліфікованих кадрів.

##### **А.3. Вплив внутрішньополітичних факторів.**

Вимушена політична стабільність, зокрема у сенсі можливостей унормування незмінності вищого військово-політичного керівництва під час дії правового режиму воєнного стану, дозволяє зберігати сталість та поступовість стратегічного вектору розвитку, але може призводити до недостатньої відкритості до важливих та термінових реформ. Неприятлива політична кон'юнктура може призводити до призначення на ключові позиції некомпетентних осіб та інших провалів у критичних спроможностях [2].

##### **А.4. Недостатня міжвідомча координація.**

Керівні документи не завжди забезпечують оперативність та належну координацію між різними військовими та цивільними підприємствами, установами і організаціями, що може призводити до дублювання повноважень/функцій та перевитрат ресурсів.

##### **А.5. Висока залежність від мобілізаційного ресурсу.**

Залежність від мобілізації призовників, військовозобов'язаних та резервістів є ризиком для ефективності військової підготовки та системи комплектування, у разі недостатності рівня підготовки, накопичення військово-навчених людських ресурсів для комплектування посад,

передбачених штатами воєнного часу, а також недодержання інших принципів і змісту мобілізаційної підготовки [12, стаття 3].

#### **А.6. Інформаційні ризики України та Ізраїлю у контексті кадрової (військової) політики:**

Інформаційні ризики у контексті кадрової (військової) політики обох держав можна розглядати з кількох ключових аспектів:

- вибіркоче використання історичних явищ і подій як політичного ресурсу для легітимації та укорінення гіпертрофованих форм авторитаризму;
- ворожа дезінформація та пропаганда, за умови недостатньої скоординованості та результативності власного інформаційного впливу, може негативно позначатися на рівнях морально-психологічної підготовки, міжнародної підтримки і навіть поляризації суспільств [13];
- невідповідність у системах збору та аналізу інформації може призводити до невиправданих кадрових рішень, як-то недооцінка або переоцінка потенціалів і спроможностей певних інституцій та спеціалістів;
- зростання питомої ваги соціальних медіа, що разом зі збільшенням кількості каналів і квазіекспертних думок, здатне викривляти та примітивізувати проблематику, а також розпорошувати увагу і ускладнювати можливість консолідації навколо термінового та важливого;
- застосування штучного інтелекту та когнітивних технологій у деструктивних цілях;
- кібернапади на державні (військові) об'єкти можуть призводити до витоку таємної та чутливої інформації, а також ушкодження і втрати ресурсів;
- безпідставна приватизація чи засекречування суспільно необхідної інформації, яка має бути загальнодоступною та слугувати суспільним інтересам і державі;
- надмірна цифровізація, що призводить до приросту таких явищ як “цифровий аутизм”, “цифрове слабоумство” тощо.

З метою протистояння ризикам та загрозам у сфері інформації (як першооснови існування людини, суспільства та держави), органи державної влади спільно із регуляторами у сфері медіа, за сприяння соціогуманітаріїв наукових кіл, фахівців сил спеціальних операцій, за підтримки громадянського суспільства мають невпинно виробляти та запроваджувати високорезультативну політику щодо формування національної “думкоформи безпеки” та вдосконалювати шляхи протидії неприйнятним ідеологіям.

Спільні ризики реалізації військової кадрової політики України та Ізраїлю вказують на необхідність її постійного моніторингу та адаптації, а також на важливість міжвідомчої взаємодії для оперативного врахування сучасних викликів і загроз у сфері безпеки та оборони.

#### **Б. Істотні відмінності щодо викликів, ризиків та загроз формуванню та реалізації військової кадрової політики України та Держави Ізраїль:**

##### **Б.1. Фінансування та ресурси.**

За показником ВВП, економіка Ізраїлю більша ніж економіка України (509,9 млрд. дол. США проти 178,8 млрд. дол. США відповідно) [14], і Ізраїль витрачає більший відсоток державного бюджету на сектор безпеки та оборони. У перерахунку на душу населення це демонструє значно більший потенціал спроможностей економіки Ізраїлю у порівнянні з Україною, зокрема щодо забезпечення сучасними технологіями у процесі військової підготовки.

Дані з офіційних джерел щодо макроекономічних показників України свідчать про наступне:

- значна частина бюджетної системи формується за рахунок зовнішньої допомоги;
- зростання державного та гарантованого державою боргу, який станом на 30.06.2024 становив 6 168 млрд. грн. [15];

- прогнозовані показники дефіциту державного бюджету у 2024 році на рівні 20,7% ВВП [16];
- прискорення темпів промислової інфляції, що сягнули 33,3% у річному вимірі [17];
- призупинення приросту строкових гривневих депозитів населення [17];
- від'ємне сальдо торговельного балансу, що характеризується значним розривом між експортом та імпортом на рівні історичного максимуму [18].

Зазначені макроекономічні тенденції свідчать про потенційні ризики, пов'язані з фінансуванням програм підготовки громадян. Навіть у разі прямого копіювання ізраїльських моделей, необхідно передбачати значні видатки на адаптацію технологій та інфраструктури. На початковому етапі це може призвести до збільшення навантаження на державний бюджет, погіршення макрофінансових показників, підвищення соціальної напруженості та інших негативних наслідків, зокрема у військовій сфері.

### **Б.2. Мотивація та соціальна адаптація**

Важливим аспектом є мотивація та соціальна адаптація громадян, які залучаються до програм підготовки. На відміну від Ізраїлю, де існує розвинена система соціальної підтримки ветеранів, в Україні, незважаючи на наявність законодавчої бази щодо статусу ветеранів війни та гарантій їх соціального захисту, існують певні виклики. Специфічні соціально-економічні умови, брак усталених традицій шанування захисників та захисниць України, а також неоднозначне ставлення суспільства до соціальних інститутів [19] можуть призводити до проблем з мотивацією та труднощів адаптації ветеранів у таких сферах:

- Реабілітація та реадaptaція.
- Соціальні гарантії.
- Житлове забезпечення.
- Соціальна підтримка сімей.
- Професійна підготовка (перепідготовка) та зайнятість [20].

Недостатня прозорість та ефективність механізмів підтримки ветеранів та інших категорій громадян може мати деструктивні наслідки, підриваючи довіру до державних інституцій та знижуючи мотивацію до участі в оборонних програмах.

### **Б.3. Принципи соціальної безпеки: порівняльний аналіз**

Принципи соціальної безпеки, що лежать в основі ізраїльської моделі, можуть бути сформульовані наступним чином [21]:

**Б.3.1. Армія оборони Ізраїлю (ЦАХАЛ):** Обов'язкова служба у регулярному війську та резерві сприяє підтримці високого рівня громадянської єдності.

**Б.3.2. Національний резерв:** Усі громадяни, придатні до військової служби, зобов'язані служити у складі національного резерву.

**Б.3.3. Досягнення та збереження свободи дій:** Свобода є пріоритетною умовою для успішного розв'язання проблем і досягнення цілей, забезпечуючи необхідну гнучкість у використанні інструментів сили.

**Б.3.4. Опора на власні сили:** Цей принцип сприяє усвідомленню меж відповідальності та забезпечує свободу дій.

**Б.3.5. Загальний військовий обов'язок:** Рівність, партнерство та солідарність верств населення у служінні, цінування та вдячність тим, хто служить, а також активна участь більшості громадян у забезпеченні потреб війська є ключовими факторами успіху ізраїльської моделі. ЦАХАЛ має пріоритетне право обирати кандидатів, а соціальні групи, звільнені від військової служби, проходять альтернативну цивільну службу в суспільно важливих організаціях. Ті, хто проходить службу в ЦАХАЛ, отримують значно вищу платню [21].

В Україні принципи соціальної безпеки часто мають декларативний характер. Система соціальної безпеки формується фрагментарно, без системного та комплексного підходу,

недостатнього науково-прикладного обґрунтування та дотримання базових принципів економічно розвинених держав, зокрема ЄС [22, с. 105]. Це створює перешкоди для ефективного впровадження ізраїльської моделі підготовки громадян до оборони та потребує комплексних реформ у сфері соціальної політики та безпеки.

Одним із прикладів непослідовності державної політики у сфері соціального забезпечення є зміни у трудових гарантіях для мобілізованих працівників. Частина 3 статті 119 Кодексу законів про працю України (у попередній редакції) [23] передбачала збереження місця роботи і посади за працівниками, призваними на військову службу під час особливого періоду, незалежно від форми власності підприємства. Виплата заробітної плати мобілізованим здійснювалася за рахунок коштів Державного бюджету України відповідно до Закону України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”. Однак, згідно із Законом України від 01.07.2022 №2352-ІХ “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин” [24, с. 566], з 19 липня 2022 року збереження середнього заробітку мобілізованим працівникам було скасовано.

Диспропорційність пенсійного забезпечення колишніх військовослужбовців та працівників міліції (поліцейських), що виникла внаслідок прийняття постанови Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 року № 103 “Про перерахунок пенсій особам, які звільнені з військової служби, та деяким іншим категоріям осіб” [25], також негативно впливає на мотивацію до військової служби. Несвоєчасне виконання статті 63 Закону України № 2262-ХІІ “Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб” [26] щодо перерахунку раніше призначених пенсій колишнім військовослужбовцям у відповідності до збільшення розмірів грошового забезпечення діючих військовослужбовців, поглиблює цю проблему [27].

Урядовий портал 31.01.2023 повідомив про новий порядок нарахування грошового забезпечення військовослужбовцям сил безпеки і оборони [28]. Водночас, актуальним залишається питання диференціації розмірів винагороди залежно від місця, умов та особливостей проходження служби.

Непослідовність у реалізації принципів соціальної безпеки ставить під сумнів цілісність системи кадрової політики та викликає недовіру до її засадничих принципів: універсальності, адресності, комплексності, адаптивності, превентивності, професіоналізму та наукової обґрунтованості форм, способів і методів соціальної безпеки держави [29, с. 26].

### **Роль особистої мотивації та колективної підготовки у забезпеченні соціальної безпеки**

Усвідомлення сенсу власної підготовленості є важливим фактором для кожної людини. Цілі та матеріальні складові можуть відрізнятися залежно від обставин та етапу розвитку, але кінцевою метою підготовки є досягнення гомеостазу біологічної та соціальної системи, набуття позитивних якостей та передавання корисної інформації (зокрема генетичної). Люди, як передавачі та приймачі інформації, є взаємозалежними формувачами та відтворювачами принципів соціальної безпеки.

Компетентна людина прагне мати поруч надійних людей з подібним рівнем розвитку. Надійність можна розглядати як синонім компетентності та безпеки, через призму якої люди сприймають сутності у предметах, подіях та явищах. Узагальнений зріз даних щодо рівня колективної підготовки відображає рівень корпоративної культури та є складником загальної картини актуального стану соціальної безпеки держави.

#### **Б.4. Культура сприйняття та виклики в управлінні різноманіттям**

Загальнообов'язковий характер військової служби в Державі Ізраїль є визначальною рисою цієї країни та важливим елементом національної ідентичності. Одностаїнність підходу до військової служби сприяє морально-психологічній підготовці громадян, формує єдність, відповідальність і патріотичну свідомість. У збройних силах Ізраїлю жінки служать разом із

чоловіками, а також існують окремі підрозділи, такі як 33-й батальйон сухопутних військ ЦАХАЛ “Каракаль”, де жінки проходять спеціалізовану підготовку.

В Україні військова служба також набуває особливого значення в контексті національної безпеки, особливо в умовах збройного протистояння. Однак, існують відмінності в підходах до військової служби залежно від регіону та інших факторів. Запозичення іноземних моделей без урахування специфіки українського суспільства може призвести до труднощів у їх реалізації.

Недостатнє врахування аспектів гендерної політики та інклюзії в керівних документах може призвести до дискримінації певних соціальних груп, проблем, пов'язаних із проходженням служби та професійною адаптацією, а також ускладнити процес планування і проведення військової підготовки.

Непослідовність змін у чутливих питаннях військової кадрової політики може викликати негативну реакцію суспільства. Наприклад, непідготовлене суспільство може негативно відреагувати на універсалізацію військового обов'язку, що може призвести до проявів масової непокори [30].

### **Б.5. Психологічний тягар**

Проблеми з підготовкою військ (сил), недостатнє забезпечення озброєнням і військовою технікою, затримки в постачанні [31], а також невдало зміщені акценти психологічної підготовки можуть викликати стрес та підвищувати ризик розвитку психологічних розладів серед українських військовослужбовців. Особливо це стосується випадків, коли програми (моделі) військової підготовки недостатньо адаптовані до їх ментальності та нагальних потреб.

### **Б.6. Міжнародна підтримка та співпраця**

Держава Ізраїль має широкі міжнародні зв'язки та співпрацю у військовій сфері, що позитивно впливає на підготовку кадрів та обмін досвідом. Сполучені Штати Америки є найбільшим союзником Ізраїлю [32, с. 3], надаючи військову допомогу, технології та беручи участь у спільних навчаннях. Ізраїль та Індія розвивають спільні військово-технічні, навчальні та тренувальні проекти. Ізраїль також входить до Групи I2U2, що об'єднує Індію, Об'єднані Арабські Емірати та США, які співпрацюють у сферах води, енергетики, транспорту, космосу, охорони здоров'я та продовольчої безпеки [33]. Крім того, Ізраїль має військово-політичні зв'язки з європейськими країнами, такими як Великобританія, Німеччина та Франція.

Україна також отримує значну міжнародну підтримку, яку можна поділити на такі складові:

А) Ініціативи НАТО щодо надання допомоги Україні, зокрема:

- Група зі сприяння безпеці та підготовці для України з боку НАТО (NSATU).
- Комплексний пакет допомоги (CAP).
- Дорожня карта взаємосумісності Україна – НАТО.
- Адапована Річна національна програма Україна – НАТО на 2024 рік.

В) Ініціативи США щодо надання допомоги Україні, зокрема:

- USAID – реалізація проектів з підтримки економічної стійкості.
- Ukraine Defense Contact Group (UDCG) під проводом США, що включає альянс “Рамштайн” з понад 50 країн, який підтримує оборону України шляхом постачання майна та військової техніки.
- Функціонування в рамках UDCG Коаліцій спроможностей для системного управління військовою допомогою, яка надається країнами-партнерами.
- Міжнародний донорський координаційний центр (IDCC) – координаційний орган, очолюваний Великобританією, через який країни-партнери обмінюються інформацією і синхронізують зусилля щодо надання військової техніки, навчання та допомоги ЗС України.

- Група сприяння безпеці України (SAG-U – Security Assistance Group – Ukraine) (Вісбаден, Німеччина), що забезпечує структурованість ресурсної підтримки в рамках довгострокових зусиль США для тренування і консультування сил оборони України.

С) Донорська допомога, окремі програми та проекти з міжнародними організаціями та урядами багатьох держав, зокрема: Австралія, Великобританія, Естонія, Казахстан, Латвія, Литва, Марокко, Німеччина, ОАЕ, Пакистан, Південна Корея, Польща, США, Туреччина, Франція, Японія, а також інші азійські, арабські та латиноамериканські країни.

Однак, несприятливі зовнішньополітичні обставини, такі як заяви окремих політиків [34], свідчать про ризики для України щодо погіршення розвитку двосторонніх та багатосторонніх міжнародних відносин. Це може призвести до обмеженого доступу до міжнародних проектів (програм), фінансової та військово-технічної допомоги, що матиме критичний вплив на систему (військової) підготовки громадян України та розвиток (військової кадрової) політики та спроможностей України в цілому.

### **Б.7. Політико-економічне протистояння як діалектика розвитку**

У політичних процесах України та Ізраїлю спостерігається діалектичне протистояння між “новаторством” і “традиціоналізмом”, що проявляється у боротьбі реформаторських і консервативних сил, виборі політико-економічних шляхів розвитку та пошуку балансу інтересів різних акторів.

У цьому контексті підготовка громадян відіграє важливу роль у формуванні суспільної думки, політичної культури та готовності до змін. Підготовка громадян в Україні та Ізраїлі має свої особливості.

В Ізраїлі акцент робиться на загальній військовій підготовці та єдності перед зовнішніми загрозами, тоді як в Україні основний фокус спрямований на подолання радянської спадщини, побудову технологічної бази та осучаснення політичної культури.

Україна переживає складний історичний період, пов'язаний з пошуком балансу протилежностей, об'єднанням громадянського суспільства та адаптацією програм підготовки громадян до відповідних змін.

Значна частина українського суспільства, з часів розпаду СРСР, за інерцією піддається директивним методам управління, що суперечить активній громадянській позиції тих, хто визнає цінність делегування повноважень і особистої відповідальності.

Громадські організації та органи державного управління здійснюють реформування освітньої системи. У загальноосвітніх школах впроваджено оновлену навчальну програму “Захист України. Рівень стандарту” для 10-11 класів, курс “Громадянська освіта” [35] та інші ініціативи, спрямовані на формування громадянської активності та відповідальності. У перспективі ці напрацювання мають бути трансформовані у програму базової загальної військової підготовки (БЗВП) для осіб від 18 років, з подальшим розширенням набутих спроможностей у загальній системі (військової) підготовки громадян України.

Таким чином, підготовка громадян в обох державах є важливим елементом у боротьбі між модернізацією та консерватизмом, але потребує подолання численних викликів, пов'язаних з історичним контекстом та сучасними загрозами.

### **Б.8. Конфлікт інституціональних перетворень, інтеграції та взаємосумісності**

Реформи у сфері кадрової політики можуть бути ускладнені через необхідність інтеграції новітніх структур і стандартів. Створення нових та реформування існуючих інституцій та доктринальної бази, особливо в умовах продовження дії правового режиму воєнного стану в Україні, може викликати інституціональний конфлікт. Слабке інституціональне середовище не здатне ефективно “прийняти” інститут більш високого рівня організації. Зміна інституційного середовища може зруйнувати необхідний “прошарок” соціально-економічної системи, який забезпечує реалізацію економічного потенціалу та стійкість перед викликами, ризиками та загрозами [36, с. 48, 50].

Окрім вищезазначених ризиків, існують загрози в енергетичній, демографічній, юридичній та онтологічній сферах, що є життєво важливими для громадянина, суспільства та держави, та можуть мати критичний вплив на формування кадрової політики.

### **Б.9. Енергетика**

Ізраїль має власні енергетичні ресурси (наприклад, газові родовища) [37], але геополітична нестабільність у регіоні може загрожувати їх експлуатації та транспортуванню. Високий рівень технологічного розвитку Ізраїлю підвищує ризик кібернападів на його енергетичну інфраструктуру. Обов'язкова військова служба в Ізраїлі може впливати на наявність фахівців в енергетичному секторі.

Україна має значну залежність від імпортованих енергоносіїв, особливо газу, вартість якого зростає [17, с. 5]. Відсутність власної пересувної всепогодної системи протиповітряної оборони на кшталт ізраїльського “Залізного купола” та недостатність засобів ефективного захисту об'єктів критичної інфраструктури, враховуючи велику територію України, призводить до загрози руйнування енергетичної інфраструктури та дефіциту генеруючої потужності. Нестача кваліфікованих кадрів в енергетичному секторі (через мобілізацію, еміграцію тощо) може знизити ефективність роботи енергетичної системи. Збільшення витрат бізнесу на забезпечення “автономними” системами живлення посилює ціновий тиск [17]. Ці фактори негативно впливають на енергетичну безпеку людини, суспільства і держави.

### **Б.10. Перспективи використання людського капіталу**

Під час війни Судного дня у 1973 році в Ізраїлі проживало близько 3,3 млн осіб. Зараз – майже 9,4 млн. З них 74% – євреї [38]. Таким чином, чисельність населення зростає майже втричі.

У 2021 році в Ізраїлі населення зросло на 1,7%, або майже 160 тис. людей. 83% приросту населення забезпечила народжуваність, а решту – репатріація та міграція. Померли близько 51 тис. громадян Ізраїлю, а 7,5 тис. громадян перебували за кордоном більше року [39].

В Україні у 2021 році зафіксовано найнижчу народжуваність за останні 10 років: 271 984 особи, а смертність сягнула 714 263 особи [40].

Дефіцит працівників у національній економіці посилюється, що, при зростанні дефіциту держбюджету, тисне на середній рівень зарплати у бік збільшення.

За оцінкою ООН, станом на 19 серпня 2024 року кількість мігрантів з України у світі сягнула 6,7 млн осіб (з початку 2024 року зростає майже на 400 тис. осіб). Найбільше українських мігрантів у Німеччині (1,1 млн), Польщі (976 тис.) та Чехії (361 тис.) [17, с. 21].

Країни-реципієнти поступово ускладнюють умови перебування українських мігрантів. В Україні дефіцит кадрів, особливо кваліфікованих, залишається значним. Після малочисельного зменшення, яке ймовірно було спричинене зменшенням попиту через зупинки в роботі підприємств унаслідок перебоїв з енергопостачанням, дефіцит кваліфікованих працівників сягнув нового максимуму. За опитуванням центру Разумкова, 60% працюючих (роботодавців, найманих працівників, працюючих співвласників підприємств, самозайнятих) повідомили про дефіцит кадрів на своєму підприємстві [17, с. 22].

З одного боку, економічно активне населення, залучене до суспільного виробництва, забезпечує соціально-економічний розвиток держави. З іншого боку, частина населення, яка перебуває на військовій службі або може бути залучена до поповнення сил оборони, має забезпечувати надійний збройний захист національних інтересів України. Водночас, існують передумови невійськового характеру, що можуть призвести до скорочення чисельності економічно активного населення.

Очікується, що падіння народжуваності в Україні триватиме. Імовірність істотного підвищення рівня народжуваності в перші роки після війни залишається низькою через зруйноване житло та інфраструктуру, політико-економічну нестабільність та інші фактори.

Затяжний характер збройної боротьби, велика кількість загиблих і зниклих безвісти, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, а також висока ймовірність неповернення

значної кількості біженців з-за кордону можуть перешкоджати повноцінному компенсаційному ефекту, який зазвичай спостерігається після усунення загроз та подолання наслідків соціальних потрясінь у період постконфліктного врегулювання.

### **Б.11. Онтологія усвідомлення**

Онтологічні ризики в контексті кадрової військової політики України та Ізраїлю можна розглядати через призму ідентичності, самоактуалізації, цінностей, філософії управління, організаційної культури та стратегічних орієнтирів. Розглянемо ключові аспекти для обох держав.

Ізраїль поєднує багато національностей, а єврейська громада є різноманітною за походженням, що створює складнощі в кадровій політиці. Різні групи мають несхожі погляди на службу в армії, що може призводити до внутрішніх напружень щодо ідентичності та мультикультуралізму. Значні відмінності між світосприйняттям світського і релігійного населення можуть стати джерелом напруженості в армії, що, за певних несприятливих політичних умов, може негативно вплинути на процес запровадження кадрової політики та результати військової підготовки громадян Ізраїлю. Часті воєнні конфлікти можуть формувати “воєнне мислення” та “синдром обложеної фортеці”, що може призводити до переоцінки цінностей, які впливають на кадрову політику – у напрямку розвитку ультимативної агресії або, навпаки, до пошуку прихованих шляхів багатоходової дипломатії.

В Україні, внаслідок багаторічної непослідовної політики (псевдо)еліт, необхідно повернутися до прозорого плану збереження та розвитку критично важливих об'єктів оборонно-промислового комплексу, інших основних засобів і нематеріальних активів, як провідних факторів економічної безпеки держави та джерел формування дохідної частини бюджетів усіх рівнів [41, с. 6]. Деструктивні тенденції викликають недовіру до інституцій та зниження мотивації людського капіталу, а також призводять до падіння рівня показників економічної безпеки держави (окрім продовольчої безпеки) [36, с. 41], що негативно впливає на систему військової підготовки громадян України.

Зазначені ризики, примножуючись наслідками активної фази збройного протистояння, підвищують ймовірність загострення питань пошуку громадянами самоактуалізації та самоідентифікаційної стійкості, а також підтвердження законодавчо визначених національних цінностей. Це може ставити під сумнів вектор державної (кадрової) політики, шкодити виконанню стратегій, програм, моделей тощо і становити загрозу ефективному запровадженню складових менеджменту: плануванню, організації, мотивації та контролю.

Воєнні конфлікти можуть загострювати питання регіональних відмінностей і різноманіття (політичних) поглядів, що може впливати на морально-психологічну підготовку населення та кадрову політику.

Теми соціальної справедливості можуть використовуватися у дестабілізаційних цілях і впливати на формування деструктивних інтерпретацій світогляду громадян. Накопичувальний ефект викривлення світогляду може створювати ризики, пов'язані з мотивацією та лояльністю громадян до соціальних інститутів, у тому числі – держави. Передумови для поглиблення соціально-політичного розколу за будь-якою з ознак нерівності (економічної, соціальної, політичної, етнокультурної тощо) можуть створювати ризики для єдності громадян, ефективності функціонування сил оборони України та негативно позначатися на військовій підготовці.

### **Б.12. Підготовче поле: аспекти устрою та права**

З метою подальшого удосконалення нормативно-правової бази (військової) кадрової політики та створення цілісної системи підготовки громадян України, необхідно враховувати аспекти адміністративно-територіального устрою Ізраїлю.

У цій унітарній державі кадрова політика реалізується узгоджено на центральному та місцевому рівнях. Держава відповідає за реалізацію стратегічних програм із застосуванням базових принципів національної безпеки, тоді як місцева влада опікується захистом територій

у зоні своєї відповідальності. До повноважень місцевої влади належать створення оборонної інфраструктури та розроблення порядків розгортання сил і засобів для захисту цивільного населення в умовах надзвичайних ситуацій природного, техногенного характеру та бойових дій. Тобто, органи місцевої влади відповідають не лише за розвиток територій, а й за створення територіальної підсистеми оборони та захисту тилу, підтримку обороноздатності, захист цивільного населення та об'єктів критичної інфраструктури в умовах кризових ситуацій.

В Ізраїлі обрано воєнно-орієнтований підхід до управління в умовах кризи [42, с. 310].

В Ізраїлі діє правовий механізм для впровадження режиму “Особлива ситуація в тилу”. Це дає змогу Міністерству оборони через Командування внутрішнього фронту (тилу) видавати обов'язкові для цивільного населення розпорядження, а органам безпеки – мати ширшу юрисдикцію щодо цивільних питань, таких як відкриття або закриття підприємств, шкіл, закладів вищої освіти, які займаються підготовкою громадян. Рішення є чинним протягом 48 годин, після чого має бути ратифіковане урядом.

Органи законодавчої, виконавчої, судової влади та органи місцевого самоврядування унітарної України також мають законні повноваження, але лише заслуховувати доповіді посадових осіб правоохоронних органів про виконання вимог законодавства щодо забезпечення громадської безпеки та правопорядку, контролювати стан допризовної підготовки і відбору громадян на військову службу, правового і соціального захисту тощо [43, стаття 7, 8].

Права людини є загальнолюдською цінністю, а рівність прав і свобод усіх людей – найвищою суспільною цінністю. Ці принципи закріплено у Загальній декларації прав людини, прийнятій Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 року.

Держава Ізраїль не має єдиної конституції, але правова система базується на “Основних законах”, які виконують роль конституційних норм. Ці закони гарантують основні права, такі як свобода слова та захист гідності людини. У 1992 році був прийнятий Основний закон: Гідність і свобода людини, який закріпив захист прав людини як одну з ключових державних цінностей.

Ізраїль має змішану правову систему, що поєднує риси романо-германського та англосаксонського права. Також діють дві системи релігійного права – єврейська та мусульманська, які застосовуються до представників відповідних конфесій. Законодавство Ізраїлю в сфері прав людини поєднує демократичні принципи з викликами, пов'язаними зі складним політичним, етнічним та релігійним контекстами. Існують суперечливі аспекти, особливо у відносинах із палестинцями та меншинами, що залишаються предметом дискусій як всередині країни, так і на міжнародній арені.

В Україні використовується романо-германська правова система, що передбачає кодифіковане право із Конституцією, яка має найвищу юридичну силу.

Статтею 3 Конституції визначено, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави.

Разом з тим, існують законодавчі обмеження прав і свобод для забезпечення національної безпеки та оборони держави, зокрема визначені статтею 64 Конституції України. Наприклад: обмеження свободи пересування, цензура та обмеження свободи слова, обмеження свободи зібрань, мобілізація, обмеження економічної діяльності, обмеження права на конфіденційність та судові обмеження.

Введення обмежень прав і свобод має бути тимчасовим та пропорційним рівню загроз. Однак, сама можливість введення обмежень може використовуватися деструктивними силами для дискредитації органів державної влади та ставити під сумнів правомірність дій

уряду щодо громадянських прав і свобод у контексті національної безпеки та оборони на шляху до євроінтеграції. Адже такі цінності, як “повага до людської гідності” та “повага до прав людини, включно з правами меншин”, закріплені у Статуті ЄС, є основоположними принципами його політичної та правової системи.

Дискредитація цінностей може загрожувати не лише процесам інтеграції до ЄС та вступу до НАТО, а й послабити міжнародну допомогу та відштовхнути частину суспільства, яка схвалює принципи індивідуалізму, секуляризму та верховенства права, від підтримки цих цінностей. Це може призвести до пошуку інших балансирів індивідуальної та колективної безпеки у відмінних правових системах світу, де зростає вплив таких міжнародних об’єднань, як Шанхайська організація співробітництва, Організація ісламського співробітництва та БРІКС.

Разом із тим, усіх людей, незалежно від переконань та існування у різних правових системах, об’єднує не лише вуглецева форма буття, а й спільний предок, що еволюціонував до здатності формулювання прагнення до справедливості у різних формах (звичай, релігійний текст, договір, нормативно-правовий акт, судовий прецедент, правова доктрина, віртуальне право тощо) та підходів до розуміння права (природне, історичне, критичне, позитивне тощо).

Самобутність традицій та соціально-економічні формації, що знаходять відображення у нормах права, історично формуються залежно від політичних, соціо-економічних, територіальних та інших передумов розвитку соціальних систем.

В епоху стрімкого розвитку інтернету, технологій штучного інтелекту, обробки великих даних та когнітивних технологій, у осіб, наділених владними повноваженнями, може виникати спокуса підлаштовування правового поля у меркантильних інтересах.

Оскільки права людини є основоположними, притаманними всім людям від народження, незалежно від наділення владними повноваженнями, громадянства держави та інших рамок, необхідно визначити напрямок поступового розширення прав особи та громадянина разом із забезпеченням реалізації цих прав, у контексті наближення правового статусу “громадянин” та “особа” до недоторканного правового статусу “людина”.

Таким чином, для ефективної реалізації (військової) кадрової політики важливо враховувати вищезазначені юридичні аспекти та ризики, а також забезпечувати належну правову підтримку.

Більшість вищенаведених ризиків можна вважати проблемними ситуаціями, без поділу яких на окремі проблеми подальший управлінський вплив може бути неефективним.

У наступних розділах будуть окреслені шляхи розв’язання проблемних ситуацій та запропоновано низку рекомендацій щодо розвитку високоефективної системи (військової) підготовки громадян України.

#### **Підготовка метафорами соціального закону збереження енергії та інформації**

З метою оцінки меж проблемної ситуації та підвищення результативності механізмів (військової) підготовки, як аналогію можна використати фундаментальний закон фізики, згідно з яким енергія в ізольованій системі не зникає, а лише трансформується в іншу форму.

Вважається, що енергія та інформація взаємопов’язані. Енергія може переносити інформацію, а інформація може впливати на енергетичні процеси.

Сприймається та запам’ятовується лише та інформація, на якій зосереджується увага (“селективність уваги”) та інтерпретується залежно від контексту, суб’єктності сприйняття та фізичних обмежень.

Інвестування часу, (інформаційних, енергетичних та інших) ресурсів у повторювані зусилля може перетворюватися на знання, вміння, навички та соціально-безпекову активність.

Історія розвитку передових суспільств демонструє, що конкурентну перевагу мають ті, які не лише використовують наявні ресурси, а й ефективно диверсифікують та трансформують їх у передові технології.

Енергію та інформацію можна назвати фундаментальною першоосновою буття, що не зникає та специфічно передається.

Інформація, єдина у своєму роді, може бути пов'язана із субстанцією через потребу у носії. На відміну від технічних джерел поширення, людина при передачі інформації не втрачає її для себе, але створює (не точну) копію у свідомості іншої людини. Таким чином, інформація може швидко розмножуватись без втрати оригіналу із делегуванням оригінальності джерела іншій особі.

Максимально достовірною, актуальною та повною інформація є ключовим ресурсом для підготовки громадян, що може передаватися та трансформуватися у прийнятні форми. Наприклад, з історичних фактів перетворюються у навчальні матеріали, з них – у майбутні дослідження, статистичні дані та рекомендації.

До основних тенденцій розвитку оборонних технологій майбутнього відносяться когнітивні технології, які ґрунтуються на теоріях функціонування мозку та спрямовані на розвиток інтелектуальних здібностей людини, опанування методів раціонального ухвалення рішень із використанням спеціалізованих інформаційних технологій. Своєчасне використання цих технологій матиме принципове значення для організації процесу підготовки та розвитку людського капіталу.

#### **Важливим є також “м’яке індокринування” далекоглядним гуманізмом.**

Недоладне протиставлення непорівнянних багатофакторних систем, недоługa інформаційна політика начебто безальтернативності вибору, необґрунтована чи тенденційна зміна вектору пропаганди, продукування тоталітарного свавілля і вибіркової репресивної політики, а також інші приклади ідеологічної експлуатації суб'єктами владних повноважень можуть спонукати роздмухування полум'я конфліктів та радикальної зміни програм підготовки.

Разом з тим, складні часи подолання конфліктів та загроз мають позитивно впливати нагуртування людей навколо пошуку проривних шляхів виходу з криз (якщо не була пройдена точка біфуркації, яка потягне до катастрофічних наслідків).

Засвоєння людиною інформації (зокрема програм підготовки) можливе у разі нівелювання факторів безпосередньої загрози життю і пониження температури конфліктів та інших впливових факторів до прийняттого рівня. У якості профілактичних заходів зменшенню емоційно-інформаційного тиску на особу та подолання інформаційного хаосу у суспільстві, державна влада може сприяти трансформації апокрифічної державної політики у прозору актуальність порядку денного, що розкриватиметься шляхом налагодження механізмів демократичного цивільного діалогу та контролю, які б зацікавлювали громадян підтримувати державні інтереси та дохідливо доводили взаємовигідність спільного розвитку актуальних напрямків підготовки, як синергійних категорій, сприятливо-супутніх індивідуалістичним цінностям.

Успіх реалізації кадрової політики передбачає вироблення відповідних рішень і здійснення заходів, спрямованих на управління ризиками, щодо підвищення рівня довіри суспільства до органів законодавчої, виконавчої та судової гілок влади, позитивного сприйняття законослухняності та поваги до сил оборони України.

#### **Вплив когнітивних технологій на формування відповідальності та творчого потенціалу громадян України**

Упровадження когнітивних технологій, що сприяють відповідальній свободі слова та думки, потенційно здатне закріпити творчий принцип у національних традиціях. Це, в свою чергу, може позитивно вплинути на суспільний розвиток, зокрема на підвищення рівня життя, розширення джерел добробуту та формування позитивних намірів, а також сприяти впровадженню конструктивних методів підготовки громадян України до виконання завдань у сфері національної безпеки та оборони.

Поряд з удосконаленням інтелектуальних можливостей програмного забезпечення, важливим є розвиток технологій, спрямованих на підвищення уважності та сенсорної

чутливості. Усвідомлення людиною інформації відбувається лише за умови її виділення та акцентування увагою.

Надмірна концентрація на розвитку інтелекту, підсиленого технологіями, без належної уваги до розширення сприйняття, відповідальності та уважності може мати деструктивні наслідки як для особистості, так і для її оточення. Аналогія з гостротою багнета в руках непідготовленого воїна підкреслює потенційну небезпеку такого дисбалансу.

Розробка перспективних і конкурентоспроможних програм підготовки кадрів потребує не лише глибокого розуміння ризиків, тенденцій та інновацій, але й системного підходу, що базується на принципах гуманізму та враховує потенціал гнучкого застосування механізмів “жорсткої” та “м’якої” сили. Одним з ключових аспектів кадрової політики у військовій сфері залишається питання не лише про способи досягнення перемоги, але й про запобігання війні та побудову держави, здатної захищати свої інтереси шляхом збалансованого застосування конвенційних та силових методів.

Процес навчання та розвитку особистості полегшується за наявності авторитетного наставника та сприятливого середовища. На рівні суспільства і держави, розвиток національної науки є важливим фактором, що забезпечує основу для створення ефективних програм підготовки кадрів. Підтримка інтенсивного розвитку науки сприяє розширенню наукової спільноти, здатної до рефлексії, стійкої до маніпуляцій та зовнішніх когнітивних впливів, а також спроможної відповідати на нові виклики шляхом застосування широкого спектру наукових підходів, що всебічно враховують питання моралі, справедливості та цінностей.

#### **Підготовка як система взаємодії: аналогія з третім законом Ньютона**

Підготовка фахівців з використанням сучасних технологій має здійснюватися кваліфікованими викладачами, які самі досягли відповідного рівня компетентності та здатні оцінювати правильність напрямку руху в складних ситуаціях, застосовуючи відповідні методики та інструменти.

Будь-яка система освіти та підготовки є складною системою, в якій діють взаємопов’язані сили дії та протидії, аналогічні доцентровій та відцентровій силам у третьому законі Ньютона.

Ця аналогія підкреслює, що система військової освіти та підготовки не є одностороннім процесом. Викладачі впливають на громадян, але й громадяни, через свою активність, здатні впливати на систему, формуючи нові вимоги та очікування. Соціальна реальність будується на взаємодії, де кожна “дія” породжує “протидію”, що сприяє розвитку як особистості, так і суспільства в цілому.

#### **Роль інтуїції в процесі підготовки**

Ефективність підготовки залежить від тонкого налаштування індивідуальної сенсорної чутливості для взаємодії з реальністю та залученості до служіння суспільним інтересам. На відміну від суб’єктивних переконань, що формуються під впливом гормональних змін, упереджень, нестачі інформації та інших факторів, інтуїція здатна сприймати, відчувати, інтерпретувати та трансформувати інформацію, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень.

#### **Антропоцентричний підхід у підготовці кадрів**

Індивідуальність кожної людини визначається унікальним патерном нейронних зв’язків, але при цьому всі люди мають однакові базові потреби та прагнуть гідного ставлення.

У сучасному світі точиться боротьба за ідеї та їх носіїв. Проводяться дослідження, спрямовані на класифікацію людей за типами мислення, з використанням інструментів штучного інтелекту, психології, нейронауки та освітніх програм. Зокрема, функціональна магнітно-резонансна томографія використовується для вивчення зв’язків між активністю мозку та поведінкою, а також для прогнозування реакцій людини на основі особливостей її мозку [44].

## **Підготовка кадрів як фактор економічної стабільності та боротьби з корупцією в секторі безпеки та оборони**

Значна частина державного бюджету спрямовується на забезпечення функціонування та розвиток сектору безпеки та оборони. У зв'язку з цим, ефективне використання цих коштів є критично важливим для забезпечення національної безпеки.

Корупція, некомпетентність та зрада підривають довіру громадян до державних інституцій, деформують пріоритети та уповільнюють розвиток. Тому, формування ефективної системи підготовки кадрів, яка базується на принципах доброчесності та професіоналізму, є ключовим завданням.

Система залучення, розвитку та утримання людського капіталу повинна виключати прояви непотизму, заохочувати розвиток і взаємодію, які зміцнюють довіру та розширюють поле безпеки. Підготовка кадрів, шляхом позитивного наслідування, має сприяти консолідації суспільства, поширювати об'єктивну інформацію та запобігати приховуванню чи спотворенню суспільно важливих даних, а також унеможливити отримання неправомірної вигоди.

З метою мінімізації корупційних ризиків та підвищення ефективності використання бюджетних коштів, необхідно впроваджувати наступні заходи:

- Розробка та впровадження освітніх програм з етики та антикорупційної грамотності для всіх учасників процесу підготовки.
- Раціональна цифровізація систем логістики та закупівель, включаючи введення електронних реєстрів.
- Адаптація нормативно-правової бази щодо інформації та таємниці до сучасних вимог, зокрема, перегляд Зводу відомостей, що становлять державну таємницю, з метою спрощення доступу до певних даних для міжнародних донорів, які залучені до допомоги Україні через програми навчання та підготовки.
- Впровадження інтеграційних блоків на підготовчих онлайн-платформах (можливо, на базі блокчейн-технологій) для забезпечення прозорості звітності, реєстрації учасників програм, контролю використання фінансових ресурсів та забезпечення можливості анонімних звернень щодо можливих випадків корупції.
- Налаштування ефективних систем мотивації та санкцій для учасників програм підготовки, викладачів та адміністраторів.
- Проведення інформаційних кампаній з метою підвищення обізнаності про корупційні ризики та способи їх запобігання.

### **Підготовка фахівців з підготовки кадрів**

До формування змістовної частини програм підготовки та їх викладання слід залучати фахівців, які відповідають наступним критеріям:

- Проходження відбору не лише на основі кваліфікаційної придатності, але й доброчесності, що підтверджується комплексним психологічним обстеженням особистісних характеристик (зокрема, з використанням апаратури дослідження психофізіологічних реакцій).
- Знання історії та наслідків реформ (еволюційних, революційних, адміністративних, економічних, соціальних, політичних, інституційних, правових, міжнародних тощо).
- Обізнаність з сучасними методиками педагогіки (та особливостями андрагогіки).
- Володіння основними науковими підходами до психологічної класифікації типів особистостей та їх психологічних характеристик.

### **Групова та індивідуальна кастомізація підготовки**

Враховуючи наявність науково підтверджених особистісних відмінностей між людьми, на рівні окремих програм підготовки доцільно організувати пілотні проекти, диверсифіковані за різними критеріями, такими як:

- Вікові групи: юнаки, ранній зрілий вік, середній зрілий вік.

- Типи особистості: “новатори”, “консерватори”, “конструктори”, “рефлектори”, “центристи” тощо.

В умовах короткостроковості та інтенсивності підготовки, побудова програм за подібною систематизацією може сприяти комфортнішому та ефективнішому засвоєнню нових знань, умінь та навичок. Представників відповідних (ціннісних) груп можна мотивувати різними системами заохочень. Доцільно присвоювати групам назви, що відображають їх світоглядні орієнтації та підкреслюють їх гідність. Наприклад, групи представників середнього зрілого віку з консервативними поглядами можна назвати “Основа традицій” або “Консервативний форум”.

Групові програми підготовки можуть бути інтегровані з елементами розвитку емоційної компетентності (EQ).

Важливо враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного учасника, розробляючи індивідуальні навчальні траєкторії, що враховують рівень попередньої підготовки, спрямованість інтересів та специфічні потреби.

Емпіричним підтвердженням ефективності запропонованого підходу є бізнес-практики клієнтоорієнтованої лідогенерації у відповідності до цільових груп, а також використання метрик на кшталт “пожиттєва цінність клієнта” (CLTV), що демонструють вищу ефективність при їх застосуванні.

## **Висновки**

З огляду на те, що на сьогодні в Україні відсутня цілісна та усталена система військової підготовки громадян, актуальним є вивчення та адаптація досвіду держав, які ефективно застосовують асиметричні дії, гібридні підходи у воєнних конфліктах, а також інших результативних практик, що довели свою ефективність у сфері національної безпеки й оборони.

Коректне тлумачення безпекового середовища, адекватна інтерпретація актуальних викликів, ризиків і загроз, здійснення наукового прогнозування, а також послідовна та скоординована реалізація процесів планування, програмування, бюджетування й виконання (ППБВ) є ключовими чинниками формування ефективної державної політики у сфері безпеки й оборони. Особливо це стосується кадрової політики у силах оборони України, спрямованої на створення функціональної та стійкої системи військової підготовки громадян.

Розробка та імплементація сучасних програм і моделей підготовки оборонного резерву у складі загальнонаціональної системи військової підготовки громадян України може стати одним із визначальних факторів якісної трансформації Збройних Сил України та інших складових сил оборони. Це сприятиме зростанню обороноздатності держави через формування професійного військового компонента, а також розвитку оборонних спроможностей і загального добробуту громадян.

В умовах критичних загроз державному суверенітету, інтереси громадянина, суспільства та держави потребують максимальної консолідації [41, с. 3]. Водночас, згідно з щорічним Звітом про глобальні ризики, основними занепокоєннями для світової бізнес-спільноти та політичних лідерів на найближчі роки є не збройні конфлікти чи кліматичні зміни, а дезінформація, поширення неправдивої інформації та поляризація суспільств [13].

У зв'язку з цим, в умовах екзистенційної загрози українській державності, необхідним є всебічний облік існуючих і потенційних загроз, а також подальша адаптація нормативно-правової бази у сфері кадрової політики загалом і військової підготовки громадян зокрема. З цією метою слід здійснювати систематичний моніторинг безпекової обстановки, поглиблений порівняльний аналіз міжнародного досвіду, всебічну оцінку ризиків, впровадження науково обґрунтованих прогнозів, а також посилення міжвідомчої та міжнародної координації з урахуванням найкращих практик провідних країн світу.

Інтеграція найбільш ефективних методів, інструментів, вмінь і практик (МІВІП) у систему військової підготовки громадян України дозволить не лише забезпечити високий рівень підготовки особового складу, а й досягти злагодженості та високих показників бойового вишколу (у тому числі з мобілізаційних питань) військових частин і оперативної підготовки органів військового управління у межах єдиної безпекової архітектури.

### **Фінансування**

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

### **Список використаних джерел**

1. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07.02.2019 № 2680-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text> (дата звернення 06.10.2024).
2. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони : Наказ М-ва оборони України від 22.12.2020 № 484. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text> (дата звернення 08.09.2024).
3. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/221-2023-p#n13> (дата звернення 08.09.2024).
4. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: Наказ М-ва оборони України від 27.10.2023 № 637. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> (дата звернення 06.10.2024).
5. Указ Президента України № 36/2022 – Офіційне інтернет-представництво Президента України. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/362022-41285> (дата звернення 06.10.2024).
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text> (дата звернення: 08.09.2024).
7. Про військовий обов'язок і військову службу. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#n1713> (дата звернення: 09.09.2024).
8. Mahal. URL: <https://www.mahal.org/en/Pages/default.aspx> (дата звернення: 11.10.2024).
9. Michalowski M. How Much Data Is Generated Every Day in 2024? *Spacelift*. URL : <https://spacelift.io/blog/how-much-data-is-generated-every-day> (дата звернення 15.09.2024).
10. Hegel, G. W. F. Phenomenology of spirit. *Trans. AV Miller/Oxford: Oxford UP*. 1977. <https://doi.org/10.1515/9780822390169-005> (дата звернення: 11.10.2024).
11. Про затвердження Указу Президента України “Про продовження строку дії воєнного стану в Україні”. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3891-20#Text> (дата звернення: 06.10.2024).
12. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 06.10.2024).
13. Звернення Президентки Європейської Комісії Урсули фон дер Ляен на Всесвітньому економічному форумі. World Economic Forum. Давос, 16.01.2024. URL : <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting->

- [2024/sessions/special-address-by-ursula-von-der-leyen-president-of-the-european-commission-96293a5a9d/](https://www.ec.europa.eu/economy_finance/dbpedia/2024/sessions/special-address-by-ursula-von-der-leyen-president-of-the-european-commission-96293a5a9d/) (дата звернення: 06.10.2024).
14. World Bank Open Data. World Bank Open Data. URL : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (date of access: 05.09.2024).
15. Міністерство Фінансів України. *Міністерство Фінансів України*. URL : <https://mof.gov.ua/uk/news/derzhavnii-ta-garantovani-derzhavoiu-borg-ukraini-z-pochatku-2024-roku-stav-deshevshim-na-ponad-10-4741> (дата звернення: 09.09.2024).
16. Ukrinform. Дефіцит бюджету цього року очікується на рівні 20,7% ВВП – Нацбанк. *Укрінформ*, 03.05.2024. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859580-deficit-budzetu-cogoric-ocikuetsa-na-rivni-207-vvp-nacbank.html> (дата звернення 12.10.2024).
17. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд. Київ : *Департамент монетар. політики та екон. аналізу НБУ*, вересень 2024. 32 с. URL : [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MMR\\_2024-09.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-09.pdf?v=9)
18. Економічна правда. В Україні історичний розрив між експортом та імпортом. *Економічна правда*. URL : <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2024/05/16/713755/> (дата звернення: 12.10.2024).
19. Грушецький А. Прес-релізи та звіти – Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2023 роках. *Домашня сторінка КМІС*, 18.12.2023. URL : <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1335&page=1> (дата звернення 06.10.2024).
20. Адаптація ветеранів війни до мирного життя: помічник ветерана. *Домашня сторінка НІСД*, 06.11.2023. URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/adaptatsiya-veteraniv-viyny-do-myrnoho-zhyttya-pomichnyk-veterana> (дата звернення 10.11.2024).
21. Войтовський К. Досвід Ізраїлю щодо формування стратегії національної безпеки. *Домашня сторінка НІСД*, 17.06.2022. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/dosvid-izrayilyu-shchodo-formuvannya-stratehiyi-natsionalnoyi> (дата звернення 10.11.2024).
22. Varnalii Z., Bilyk R., Khmelevskiy M. Social security of Ukraine: summary, problems and ways of ensuring. *University Economic Bulletin*. 2020. No. 45. P. 105–114. URL : <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2020-45-105-114> (date of access: 11.10.2024).
23. Кодекс законів про працю України. *Портал Федерації металургів України*, 19.02.2019. URL : <http://fedmet.org/analytics/kodeks-zakoniv-pro-pracyu-ukraini/> (дата звернення 10.11.2024).
24. Комісарова Н., Комісаров М., Шарко Д. Питання соціального забезпечення військовослужбовців: правові та юридичні аспекти. *Наукові інновації та передові технології* 2024. №5(33). 1489 с. URL : <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/36064.pdf> (дата звернення 06.10.2024).
25. Про перерахунок пенсій особам, які звільнені з військової служби, та деяким іншим категоріям осіб. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-2018-п#Text> (дата звернення: 06.10.2024).
26. Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2262-12#Text> (дата звернення 11.10.2024).
27. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини – Головна. URL : <https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/pensiynne-zabezpechennya.pdf> (дата звернення 11.10.2024).
28. Сили безпеки і оборони інформують щодо нового порядку нарахування грошового забезпечення. *Radware Captcha Page*, 31.12.2023. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/syly-bezpeky-i-oborony-informuiut-shchodo-novoho->

- [poriadku-narakhuvannia-hroshovoho-zabezpechennia](#) (дата звернення: 06.10.2024).
29. Белоусов В. Д. Особливі принципи соціальної безпеки сучасної України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. № 47. С. 26–35. URL: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2024-47-1-26-35> (дата звернення: 11.09.2024).
30. Андаліцька І. Чи можлива зараз обов'язкова мобілізація жінок в Україні: нардеп прояснив ситуацію. *Інформаційне агентство УНІАН*, 18.10.24 URL: [https://www.unian.ua/politics/chi-mozhliva-zaraz-obov-yazkova-mobilizaciya-zhinok-v-ukrajini-nardep-proyasniv-situaciyu-12791394.html?\\_gl=1\\*\\_h0zzi1\\*\\_ga\\*MjAwMDk2OTIzMS4xNzI4MzI4NTM3\\*\\_ga\\_TECJ2YKWSJ\\*\\_MTcyOTQ0MDI0NS4yLjAuMTcyOTQ0MDI0NS42MC4wLjA.\\*\\_ga\\_DENC12J6P3\\*\\_MTcyOTQ0MDI0NS4yLjAuMTcyOTQ0MDI0NS42MC4wLjE2MzE1MDQwMg..](https://www.unian.ua/politics/chi-mozhliva-zaraz-obov-yazkova-mobilizaciya-zhinok-v-ukrajini-nardep-proyasniv-situaciyu-12791394.html?_gl=1*_h0zzi1*_ga*MjAwMDk2OTIzMS4xNzI4MzI4NTM3*_ga_TECJ2YKWSJ*_MTcyOTQ0MDI0NS4yLjAuMTcyOTQ0MDI0NS42MC4wLjA.*_ga_DENC12J6P3*_MTcyOTQ0MDI0NS4yLjAuMTcyOTQ0MDI0NS42MC4wLjE2MzE1MDQwMg..)
31. Павлушенко С., Лисенко Д. Досвід підтримання та відновлення морально-психологічного стану військовослужбовців військових частин (підрозділів) Збройних Сил України під час російсько-української війни: інформаційно-аналітичні матеріали. Київ : НУОУ, 2023. 28 с.
32. Eric Ciaramella Envisioning a Long-Term Security Arrangement for Ukraine. *The Carnegie Endowment for International Peace*, 08.06.2023 32 с. URL: <https://carnegieendowment.org/research/2023/06/envisioning-a-long-term-security-arrangement-for-ukraine?lang=en> (дата звернення 02.09.2024).
33. Joint Statement of the Leaders of India, Israel, United Arab Emirates, and the United States (I2U2) | The White House. *The White House*. URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/07/14/joint-statement-of-the-leaders-of-india-israel-united-arab-emirates-and-the-united-states-i2u2/> (date of access: 14.09.2024).
34. Навіть найгірша угода України з РФ буде кращою за нинішню ситуацію – Трамп на передвиборчому виступі. *Інформаційне агентство Інтерфакс-Україна*. 26.09.2024 URL: <https://interfax.com.ua/news/political/1016467.html> (дата звернення 06.10.2024).
35. Про надання грифа оновленим навчальним програмам : Наказ М-ва освіти і науки України № 698 *Офіційний вебпортал МОН України*. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-nadannya-grifa-onovlenim-navchalnim-programam> (дата звернення 08.09.2024)
36. Белік А. О. Аналіз державної політики забезпечення економічної безпеки : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Київ : НАДУ, 2016. 102 с.
37. The World Factbook, Israel. *CIA*. URL: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/israel/> (дата звернення 15.09.2024).
38. Куш. О. Феномен Ізраїлю, або Як виживати в несприятливих умовах. *ГЛАВКОМ*. URL: <https://glavcom.ua/columns/olexkush/fenomen-izrajilju-abo-jak-vizhivati-v-nespriyatlivikh-umovakh-961329.html> (дата звернення: 11.10.2024).
39. Кравченко О. Ізраїль похвалився показниками приросту населення за 2021 рік. *ГЛАВКОМ*. URL: <https://glavcom.ua/world/observe/izrajil-pohvalivsya-pokaznikami-prirostu-naselennya-za-2021-rik-810782.html> (дата звернення: 11.10.2024).
40. Смертність в Україні. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/open/death-statistics> (дата звернення: 11.10.2024).
41. Белік А. О. Конверсія воєнної економіки в період переходу до ринкових відносин : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Київ : ВІКНУ, 2005. 60 с.
42. Терент'єва А. Досвід Держави Ізраїль щодо управління безпекою цивільного населення в умовах кризових ситуацій. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2 (14). С. 310–333. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-310-333](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-310-333)
43. Про національну безпеку України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 06.10.2024).
44. Knutson B., Greer S. M. Anticipatory affect: neural correlates and consequences for choice. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*. 2008. Vol. 363,

No. 1511. P. 3771–3786. <https://doi.org/10.1098/rstb.2008.0155> (дата звернення: 18.10.2024).

## References

1. Pro vnesennja zmin do Konstytuciji Ukrainy (shhodo strateghichnogho kursu derzhavy na nabuttja povnopravnogho chlenstva Ukrainy v Jevropejskomu Sojuzi ta v Orghanizaciji Pivnichnoatlantychnogho doghovoru) : Zakon Ukrainy vid 07.02.2019 № 2680-VIII. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text> (data zvernennja 06.10.2024).
2. Pro zatverdzhennja Porjadku orghanizaciji ta zdijsnennja oboronnogho planuvannja v Ministerstvi oborony Ukrainy, Zbrojnykh Sylakh Ukrainy ta inshykh skladovykh syl oborony : Nakaz M-va oborony Ukrainy vid 22.12.2020 №484. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text> (data zvernennja 08.09.2024).
3. Pro zatverdzhennja planu priorityetnykh dij Urjadu na 2023 rik. Oficijnyj vebportal parlamentu Ukrainy. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/221-2023-r#n13> (data zvernennja 08.09.2024).
4. Pro zatverdzhennja Konceptiji vijskovoji kadrovoji polityky v systemi Ministerstva oborony Ukrainy na period do 2028 roku: Nakaz M-va oborony Ukrainy vid 27.10.2023 № 637. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> (data zvernennja 06.10.2024).
5. Ukaz Prezydenta Ukrainy № 36/2022 – Oficijne internet-predstavnytvo Prezydenta Ukrainy. Oficijne internet-predstavnytvo Prezydenta Ukrainy. Available from : <https://www.president.gov.ua/documents/362022-41285> (data zvernennja 06.10.2024).
6. Pro vnesennja zmin do dejakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shhodo okremykh pytanj prokhodzhennja vijskovoji sluzhby, mobilizaciji ta vijskovogho obliku. Oficijnyj vebportal parlamentu Ukrainy. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text> (data zvernennja: 08.09.2024).
7. Pro vijskovyj obov'jazok i vijskovu sluzhbu. Oficijnyj vebportal parlamentu Ukrainy. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#n1713> (data zvernennja: 09.09.2024).
8. Mahal. Available from : <https://www.mahal.org/il/en/Pages/default.aspx> (date of access: 08.10.2024).
9. Michalowski M. How Much Data Is Generated Every Day in 2024? *Spacelift*. Available from : <https://spacelift.io/blog/how-much-data-is-generated-every-day> (data zvernennja: 06.10.2024).
10. Hegel, G. W. F. Phenomenology of spirit. *Trans. AV Miller/Oxford: Oxford UP*. 1977. Available from : <https://doi.org/10.1515/9780822390169-005> (data zvernennja: 06.10.2024).
11. Pro zatverdzhennja Ukazu Prezydenta Ukrainy “Pro prodovzhennja stroku diji vojennogho stanu v Ukraini”. Oficijnyj vebportal parlamentu Ukrainy. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3891-20#Text> (data zvernennja: 06.10.2024).
12. Pro mobilizacijnu pidghotovku ta mobilizaciju. Oficijnyj vebportal parlamentu Ukrainy. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (data zvernennja: 06.10.2024).
13. Zvernennia Prezydentky Yevropeiskoi Komisii Ursuly fon der Liaien na Vsesvitnomu ekonomichnomu forumi. World Economic Forum. Davos, 16.01.2024. Available from : <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2024/sessions/special-address-by-ursula-von-der-leyen-president-of-the-european-commission-96293a5a9d/> (data zvernennia: 06.10.2024).
14. World Bank Open Data. World Bank Open Data. Available from : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (date of access: 05.09.2024).
15. Ministerstvo Finansiv Ukrainy. Ministerstvo Finansiv Ukrainy. Available from :

- [https://mof.gov.ua/uk/news/derzhavnii ta garantovannii derzhavoiu borg ukraini z poc hatku 2024 roku stav deshevshim na ponad 10-4741](https://mof.gov.ua/uk/news/derzhavnii%20ta%20garantovannii%20derzhavoiu%20borg%20ukraini%20z%20poc%20hatku%202024%20roku%20stav%20deshevshim%20na%20ponad%2010-4741) (data zvernennja: 09.09.2024).
16. Ukrinform. Deficyt bjudzhetu cjoghorich ochikujetsja na rivni 20,7% VVP – Nacbank. Ukrinform, 03.05.2024. Available from : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859580-deficit-budzetu-cogoric-ocikuetsa-na-rivni-207-vvp-nacbank.html> (data zvernennja 12.10.2024).
17. Shhomisjachnyj makroekonomichnyj ta monetarnyj oghljad. Kyjiv : Departament monetar. polityky ta ekon. analizu NBU, veresenj 2024. 32 s. Available from : [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MMR\\_2024-09.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-09.pdf?v=9)
18. Ekonomichna pravda. V Ukraini istorychnyj rozryv mizh eksportom ta importom. Prote je i pozytyvni novyny. Ekonomichna pravda. Available from : <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2024/05/16/713755/> (data zvernennja: 12.10.2024).
19. Ghrushecjkyj A. Pres-relizy ta zvity – Dynamika doviry socialnym instytucijam u 2021-2023 rokakh. Domashnja storinka KMIS, 18.12.2023. Available from : <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1335&page=1> (data zvernennja 06.10.2024).
20. Adaptacija veteraniv vijny do myrnogho zhyttja: pomichnyk veterana. Domashnja storinka NISD, 06.11.2023. Available from : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/adaptatsiya-veteraniv-viyny-do-myrnogo-zhyttja-pomichnyk-veterana> (data zvernennja 10.11.2024).
21. Vojtovsjkyj K. Dosvid Izrajilju shhodo formuvannja strateghiji nacionalnoji bezpeky. Domashnja storinka NISD, 17.06.2022. Available from : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/dosvid-izrayilyu-shchodo-formuvannya-stratehiji-natsionalnoi> (data zvernennja 10.11.2024).
22. Varnalii Z., Bilyk R., Khmelevskiy M. Social security of Ukraine: summary, problems and ways of ensuring. University Economic Bulletin. 2020. No. 45. P. 105–114. <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2020-45-105-114> (date of access: 11.10.2024).
23. Kodeks zakoniv pro pracju Ukrainy. Portal Federaciji metalurghiv Ukrainy, 19.02.2019. Available from : <http://fedmet.org/analytics/kodeks-zakoniv-pro-pracyu-ukraini/> (data zvernennja 10.11.2024).
24. Komissarova N., Komissarov M., Sharko D. Pytannja socialjnogho zabezpechennja vijsjkovosluzhbovciv: pravovi ta jurydychni aspekty. Naukovi innovaciji ta peredovi tekhnologhiji 2024. №5(33). 1489 s. Available from : <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/36064.pdf> (data zvernennja 06.10.2024).
25. Pro pererakhunok pensij osobam, jaki zviljneni z vijsjkovoji sluzhby, ta dejakym inshym kateghorijam osib. Oficijnyj vebportal parlamentu Ukrainy. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-2018-p#Text> (data zvernennja: 06.10.2024).
26. Pro pensijne zabezpechennja osib, zviljnenykh z vijsjkovoji sluzhby, ta dejakykh inshykh osib. Oficijnyj vebportal parlamentu Ukrainy. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2262-12#Text> (data zvernennja 11.10.2024).
27. Upovnovazhenyj Verkhovnoji Rady Ukrainy z prav ljudy ny – Gholovna. Available from : <https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/pensiyne-zabezpechennya.pdf> (data zvernennja 11.10.2024).
28. Syly bezpeky i oborony informujutj shhodo novogho porjadku narakhuvannja ghroshovogho zabezpechennja. Radware Captcha Page, 31.12.2023. Available from : <https://www.kmu.gov.ua/news/syly-bezpeky-i-oborony-informuiut-shchodo-novoho-poriadku-narakhuvannia-hroshovoho-zabezpechennia> (data zvernennja: 06.10.2024).
29. Bjelousov V. D. Osoblyvi pryncypy socialjnoji bezpeky suchasnoji Ukrainy. Aktualjni problemy prava: teorija i praktyka. 2024. № 47. S. 26–35. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2024-47-1-26-35> (data zvernennja: 11.09.2024).

30. Andalicjka I. Chy mozhlyva zaraz obov'jazkova mobilizacija zhinok v Ukraini: nardep projasnyv sytuaciju. Informacijne aghentstvo UNIAN, 18.10.24 Available from : [https://www.unian.ua/politics/chi-mozhliva-zaraz-obov-yazkova-mobilizaciya-zhinok-v-ukrajini-nardep-provasniv-situaciyu-12791394.html?\\_gl=1\\*\\_h0zzi1\\*\\_ga\\*MjAwMDk2OTIzMS4xNzI4MzI4NTM3\\*\\_ga\\_TECJ2YKWSJ\\*MTcyOTQ0MDI0NS4yLjAuMTcyOTQ0MDI0NS42MC4wLjA.\\*\\_ga\\_DENC12J6P3\\*MTcyOTQ0MDI0NS4yLjAuMTcyOTQ0MDI0NS42MC4wLjE2MzE1MDQwMg](https://www.unian.ua/politics/chi-mozhliva-zaraz-obov-yazkova-mobilizaciya-zhinok-v-ukrajini-nardep-provasniv-situaciyu-12791394.html?_gl=1*_h0zzi1*_ga*MjAwMDk2OTIzMS4xNzI4MzI4NTM3*_ga_TECJ2YKWSJ*MTcyOTQ0MDI0NS4yLjAuMTcyOTQ0MDI0NS42MC4wLjA.*_ga_DENC12J6P3*MTcyOTQ0MDI0NS4yLjAuMTcyOTQ0MDI0NS42MC4wLjE2MzE1MDQwMg).
31. Pavlushenko S., Lysenko D. Dosvid pidtrymannja ta vidnovlennja moraljno-psykhologhichnogho stanu vijsjkovosluzhbovciv vijsjkovykh chastyn (pidrozdiliv) Zbrojnykh Syl Ukrainy pid chas rosijjsko-ukrajinsjkoji vijny: informacijno-analitychni materialy. Kyjiv : NUOU, 2023. 28 s.
32. [Eric Ciaramella](#) Envisioning a Long-Term Security Arrangement for Ukraine. The Carnegie Endowment for International Peace, 08.06.2023 32 s. Available from : <https://carnegieendowment.org/research/2023/06/envisioning-a-long-term-security-arrangement-for-ukraine?lang=en> (data zvernennja 06.10.2024).
33. Joint Statement of the Leaders of India, Israel, United Arab Emirates, and the United States (I2U2) | The White House. The White House. Available from : <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/07/14/joint-statement-of-the-leaders-of-india-israel-united-arab-emirates-and-the-united-states-i2u2/>
34. Navitj najghirsha ughoda Ukrainy z RF bude krashhoju za nynishnju sytuaciju – Tramp na peredvyborchomu vystupi. Informacijne aghentstvo Interfaks-Ukrajina. 26.09.2024. Available from : <https://interfax.com.ua/news/political/1016467.html>
35. Pro nadannia hryfa onovlenym navchalnym prohramam : Nakaz M-va osvity i nauky Ukrainy № 698 Ofitsiyni vebportal MON Ukrainy. Available from : <https://mon.gov.ua/npa/pro-nadannya-grifa-onovlenim-navchalnim-programam> (data zvernennia 08.09.2024)
36. Byelik A. O. Analiz derzhavnoji polityky zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky : kvalifikacijna naukova pracja na pravakh rukopysu. Kyjiv : NADU, 2016. 102 s.
37. The World Factbook, Israel. CIA. Available from : <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/israel/>
38. Kushh. O. Fenomen Izrajilju, abo Jak vyzhyvaty v nesprijatlyvykh umovakh. GhLAVKOM. Available from : <https://glavcom.ua/columns/olexkush/fenomen-izrajilju-abo-jak-vizhivati-v-nespriyatlivikh-umovakh-961329.html> (data zvernennja: 11.10.2024).
39. Kravchenko O. Izrajilj pokhvalyvsja pokaznykamy pryrostu naselennja za 2021 rik. GhLAVKOM. Available from : <https://glavcom.ua/world/observe/izrajil-pohvalivsya-pokaznikami-prirostu-naselennya-za-2021-rik-810782.html> (data zvernennja: 11.10.2024).
40. Smertnistj v Ukraini. Opendatabot. Available from : <https://opendatabot.ua/open/death-statistics> (data zvernennja: 11.10.2024).
41. Byelik A. O. Konversija vojennoji ekonomiky v period perekhodu do rynkovykh vidnosyn : kvalifikacijna naukova pracja na pravakh rukopysu. Kyiv : VIKNU, 2005. 60 s.
42. Terent'jeva A. Dosvid Derzhavy Izrajilj shhodo upravlinnja bezpekoju cyviljnogho naselennja v umovakh kryzovykh sytuacij. Naukovyj visnyk: Derzhavne upravlinnja. 2023. # 2 (14). S. 310–333. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-310-333](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-310-333)
43. Pro nacionaljnu bezpeku Ukrainy. Oficijnyj vebportal parlamentu Ukrainy. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (data zvernennja: 06.10.2024).