

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра права, національної безпеки та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО  
СПІВРОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Виконав студент 2 курсу,  
групи ППГЗ-24  
Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічна політика та управління  
в умовах гібридних загроз»  
\_\_\_\_\_ Олег ЯЩЕНКО

Науковий керівник роботи:  
кандидат наук з державного  
управління, доцент  
\_\_\_\_\_ Наталія ГРИШИНА

Харків – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА .....	6
1.1. Сутність та еволюція системи цивільно-військового співробітництва .....	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення цивільно-військової взаємодії в Україні... 11	
1.3. Виклики та зміни після 24 лютого 2022 року.....	18
РОЗДІЛ 2. СТАН ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ДЕМОКРАТИЧНИХ КРАЇНАХ СВІТУ.....	26
2.1. Взаємодія між військовими структурами та органами місцевого самоврядування в Україні: проблеми та практики .....	26
2.2. Співпраця з волонтерськими та міжнародними гуманітарними організаціями	36
2.3. Міжнародний досвід цивільно-військового співробітництва.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНО- ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	47
3.1. Адаптація української системи цивільно-військового співробітництва до стандартів НАТО.....	47
3.2. Модернізація механізмів координації між військовими та цивільними структурами .....	57
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну в 2022 році радикально змінило підходи до забезпечення національної безпеки та оборони держави. Війна створила безпрецедентні виклики для військової сфери, органів державної влади, системи місцевого самоврядування, гуманітарних структур та громадянського суспільства. У цих умовах особливого значення набуває ефективне цивільно-військове співробітництво (ЦВС, Civil-Military Cooperation, CIMIC), яке стало ключовим інструментом координації зусиль між військовим командуванням та цивільними інституціями. До 2022 року система цивільно-військового співробітництва в Україні розвивалася поступово, переважно в контексті адаптації до стандартів НАТО та виконання завдань в зоні проведення АТО/ООС. Однак масштабність воєнних дій, зростання гуманітарних потреб населення, руйнування критичної інфраструктури та необхідність швидкої взаємодії між різними суб'єктами управління зумовили потребу в глибокій трансформації цієї системи.

Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасна модель цивільно-військового співробітництва, яка сформувалася в умовах повномасштабної війни, відрізняється від попередніх підходів як за структурою, так і за змістом діяльності. Система ЦВС розширила коло своїх функцій, отримала нові повноваження, змінила організаційні механізми та інтегрувала до взаємодії широке коло партнерів: органи влади, територіальні громади, волонтерські об'єднання, міжнародні гуманітарні організації та інші елементи безпекового середовища.

Проблематика цивільно-військового співробітництва й трансформації механізмів взаємодії в умовах війни активно досліджувалася як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед українських дослідників суттєвий внесок у розвиток теорії та практики ЦВС здійснили В. Белоліпцев, В. Богданович, О. Бойко, В. Герасимчук, О. Марченко, С. Міроненко, О. Серeda, І. Романченко, В. Кириленко, які розглядали питання організації взаємодії військових і цивільних

структур, інформаційно-психологічних аспектів співробітництва, особливостей функціонування підрозділів ЦВС у зоні операцій об'єднаних сил (ООС)

Зарубіжні автори – Д. Кілкуллен, М. Лунд, К. Кінг, Р. Макфейт, Дж. Ховард, експерти НАТО – присвячували свої роботи моделюванню взаємодії цивільних та військових у конфліктах різної інтенсивності, принципам НАТО СІМІС, підходам до цивільного контролю над сектором безпеки, механізмам стабілізаційних операцій та відновлення постконфліктних територій.

Попри значний внесок попередніх досліджень, низка критично важливих питань залишається недостатньо вивченою. По-перше, сучасна українська наукова думка ще не сформувала цілісного теоретико-практичного підходу до трансформації національної системи цивільно-військового співробітництва в умовах повномасштабної війни, коли масштаби руйнувань, гуманітарної кризи, мобілізаційних процесів та залучення міжнародної допомоги суттєво відрізняються від періоду АТО/ООС. По-друге, малодослідженими залишаються питання нормативно-правового забезпечення ЦВС в умовах воєнного стану. По-третє, у фокусі досліджень часто залишаються гуманітарні аспекти, тоді як структурно-організаційні, управлінські та стратегічні зміни, спричинені масштабною війною, потребують глибшого аналізу. Відсутність комплексного наукового підходу ускладнює формування ефективних механізмів цивільно-військового партнерства на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Усе зазначене підтверджує необхідність комплексного наукового аналізу трансформаційних процесів у цій сфері.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз трансформації системи цивільно-військового співробітництва в Україні в умовах повномасштабної війни та обґрунтування напрямів її подальшого удосконалення відповідно до сучасних безпекових потреб і стандартів НАТО.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

1. Розкрити сутність, принципи та еволюцію системи цивільно-військового співробітництва.
2. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення цивільно-військової взаємодії в Україні.
3. Охарактеризувати ключові зміни у системі ЦВС після початку повномасштабної війни.
4. Дослідити взаємодію між військовими структурами, органами державної влади, місцевими громадами та гуманітарними організаціями у воєнний період.
5. Запропонувати напрями вдосконалення системи ЦВС з урахуванням стандартів НАТО та досвіду міжнародних партнерів.

Об'єкт дослідження – система цивільно-військового співробітництва в Україні.

Предмет дослідження – процеси трансформації організаційних, функціональних та комунікаційних механізмів цивільно-військової взаємодії в умовах повномасштабної війни.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів дослідження: системний та структурно-функціональний аналіз – для вивчення елементів і структури системи ЦВС, порівняльно-правовий метод – для аналізу законодавства України та стандартів НАТО, методи прогнозування – для визначення перспектив розвитку системи після війни.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для удосконалення діяльності підрозділів ЦВС Збройних Сил України, органів державної влади та місцевого самоврядування, а також для розробки нормативно-правових документів, освітніх програм і стандартів взаємодії у сфері цивільно-військового співробітництва.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

### 1.1. Сутність та еволюція системи цивільно-військового співробітництва

На сучасному етапі розвитку безпекового середовища цивільно-військове співробітництво (далі – ЦВС; англ. Civil-Military Cooperation – CIMIC) розглядається як один із ключових елементів системи національної безпеки та оборони держави. На думку провідних вчених у сфері безпекових та стратегічних досліджень, трансформація характеру збройних конфліктів зумовила стирання традиційних меж між військовою та цивільною сферами, що, своєю чергою, актуалізувало потребу у системній взаємодії між ними.

Як стверджує М. Калдор, сучасні війни характеризуються домінуванням гібридних загроз, у межах яких цивільне населення, інфраструктура та органи публічної влади стають не лише об'єктами захисту, а й активними елементами оборонних процесів [39]. У цьому контексті ЦВС виступає інструментом інтеграції військових та цивільних ресурсів з метою забезпечення стійкості держави.

За нормативами Північноатлантичного альянсу, зокрема відповідно до стандарту НАТО AJP-3.4.9 «Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation», CIMIC визначається як координація та взаємодія між військовими командуваннями та цивільними учасниками операцій у процесі планування і проведення військових дій [43]. Як зазначається у зазначеному документі, ефективно цивільно-військове співробітництво сприяє створенню сприятливого цивільного середовища, необхідного для досягнення військово-стратегічних цілей.

У національному правовому полі України поняття цивільно-військового співробітництва закріплено у Положенні про органи ЦВС Збройних Сил України. Згідно з цим нормативним актом, ЦВС визначається як система заходів, спрямованих на налагодження взаємодії військових формувань з органами

державної влади, органами місцевого самоврядування, населенням та іншими суб'єктами у районах виконання завдань [7]. Як стверджують українські дослідники, зазначене визначення відображає комплексний характер ЦВС, поєднуючи військовий, управлінський та гуманітарний виміри.

У науковій літературі сформовано кілька підходів до розуміння сутності цивільно-військового співробітництва. Так, на думку представників функціонального підходу, ЦВС є інструментом забезпечення ефективності військових операцій через координацію логістичних, стабілізаційних та гуманітарних процесів [40]. У межах цього підходу основна увага приділяється практичній корисності взаємодії цивільних і військових структур.

Представники комунікаційного підходу, зокрема В. Герасимчук, наголошують на тому, що ключовою функцією ЦВС є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами безпекового середовища, особливо в умовах кризових ситуацій та надзвичайних станів [19]. Як зазначає вчений, відсутність налагоджених комунікацій значно знижує рівень керованості та передбачуваності дій сторін.

Соціально-гуманітарний підхід, за твердженням О. Бойка, розглядає цивільно-військове співробітництво як механізм захисту цивільного населення, забезпечення гуманітарних потреб громад та дотримання норм міжнародного гуманітарного права [17]. У цьому контексті ЦВС набуває рис інструменту соціальної стабілізації в умовах війни.

Інституційний підхід, як стверджує Ф. Саграмосо, акцентує увагу на організаційних структурах, повноваженнях та управлінських механізмах, що забезпечують функціонування системи цивільно-військового співробітництва як окремого напрямку публічного управління [41].

Еволюцію системи ЦВС у світовій практиці доцільно поділити на кілька основних етапів. На думку дослідників військової історії, перший етап охоплює повоєнний період (1944–1990 рр.), коли військові адміністрації були змушені

взаємодіяти з місцевими органами влади та цивільним населенням у процесі відновлення зруйнованих територій [42].

Другий етап пов'язаний з операціями НАТО у 1990–2010-х роках на Балканах, в Афганістані та Іраку. Як зазначається у доктринальних документах Альянсу, саме в цей період було сформовано спеціалізовані підрозділи СІМІС та стандартизовано підходи до цивільно-військової взаємодії [44].

Третій етап, за твердженням сучасних дослідників, характеризується поширенням гібридних війн та комплексних загроз, що зумовило необхідність залучення до ЦВС органів місцевого самоврядування, неурядових організацій, волонтерських структур та міжнародних гуманітарних місій [39].

Український досвід після 2014 року, а особливо після 2022 року, свідчить про масштабну трансформацію системи цивільно-військового співробітництва. Як стверджують українські науковці, ефективність оборони держави в сучасних умовах безпосередньо залежить від здатності забезпечити узгоджені дії військових і цивільних структур на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях.

У системі національної безпеки цивільно-військове співробітництво виконує роль сполучної ланки між силовим сектором та громадянським суспільством. У сучасних війнах цивільний компонент часто стає основною мішенню агресора, а цивільні структури – невід'ємною частиною оборонних процесів. Український досвід 2022–2024 років показав: ефективність оборони нерозривно пов'язана зі здатністю забезпечувати координацію цивільного та військового секторів на всіх рівнях – стратегічному, оперативному, тактичному.

*Основні ролі ЦВС у системі національної безпеки:*

1. Забезпечення стійкості функціонування держави. У період повномасштабної війни стійкість громад, логістики, критичної інфраструктури та місцевого врядування залежить від оперативної комунікації з військовими структурами [23].

2. Координація гуманітарних процесів. Евакуація населення, забезпечення укриттів, доставка гуманітарної допомоги неможливі без ЦВС як координатора між військовими, громадами, волонтерами та міжнародними організаціями.

3. Інформаційна підтримка. У кризових умовах ЦВС забезпечує точне донесення інформації до населення, попередження паніки, підтримку стратегічних комунікацій та протидію дезінформації.

4. Підтримка проведення військових операцій. Взаємодія з місцевими органами влади забезпечує можливість розгортання позицій, логістики, медичної інфраструктури, інженерних робіт та розмінування.

5. Міжнародна співпраця та гуманітарна дипломатія. ЦВС стає каналом комунікації з міжнародними гуманітарними місіями й військовими партнерами.

Таким чином, ЦВС – це не допоміжна структура, а невід’ємний елемент національної безпеки, який забезпечує сумісність і координацію між цивільним і військовим сегментами в умовах війни.

Наукова та доктринальна база виокремлює низку ключових принципів ЦВС, які визначають його сутність, ефективність і сфери застосування. Вони закріплені у документах НАТО, українських нормативних актах та працях провідних дослідників.

### *1. Принцип координації*

ЦВС передбачає узгодженість дій між всіма учасниками – військовими, цивільними органами, НГО, міжнародними структурами. Координація зменшує дублювання функцій, прискорює реагування, підвищує ефективність гуманітарних та оборонних процесів [44].

### *2. Принцип взаємної довіри*

Взаємна довіра між цивільним населенням і військовими підрозділами є основою для прийняття рішень, співпраці та обміну інформацією. Падіння довіри призводить до загострення конфліктів, хаосу та зниження легітимності військових дій [20].

### *3. Принцип гуманітарної орієнтації*

ЦВС має орієнтуватися на захист цивільного населення, мінімізацію втрат, забезпечення базових потреб та дотримання міжнародного гуманітарного права.

### *4. Принцип нейтральності та політичної неупередженості*

Військові структури, виконуючи гуманітарні функції, повинні уникати втручання у політичні процеси та місцеві конфлікти, що може підірвати довіру населення.

### *5. Принцип інформаційної прозорості*

Інформаційна взаємодія має бути чіткою, своєчасною та достовірною. У багатьох конфліктах саме відсутність комунікацій призводила до кризових ситуацій.

### *6. Принцип ефективного управління ресурсами*

Оптимальне використання людських, матеріальних і логістичних ресурсів – один із ключових чинників успіху в умовах багатокomпонентних операцій.

### *7. Принцип адаптивності*

Гібридні загрози, динамічні умови та нестабільність вимагають від системи ЦВС високого рівня гнучкості.

Ці принципи формують фундамент методологічного підґрунтя ЦВС та визначають рамки його трансформації під час війни в Україні.

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України», система національної безпеки охоплює державні органи, військові формування, органи місцевого самоврядування та громадян, які спільно забезпечують захист національних інтересів [4]. На думку дослідників публічного управління, саме цивільно-військове співробітництво виконує інтегруючу функцію між зазначеними суб'єктами в умовах воєнних загроз.

Отже, як засвідчує аналіз наукових праць і нормативно-правових актів, цивільно-військове співробітництво є системоутворюючим елементом національної безпеки, який забезпечує узгодженість дій цивільного та військового

секторів, підвищує стійкість держави та створює умови для ефективного реагування на сучасні безпекові виклики.

## 1.2. Нормативно-правове забезпечення цивільно-військового співробітництва в Україні

Нормативно-правове регулювання цивільно-військового співробітництва в Україні пройшло значний шлях трансформації, що відображає зміни у воєнно-політичній ситуації, еволюцію національного законодавства та адаптацію стандартів НАТО. Особливо інтенсивно правова база почала розвиватися після початку російської агресії у 2014 році, а з 2022 року – за умов повномасштабної війни – набула безпрецедентної динаміки та масштабності. Система нормативних актів, яка регулює діяльність цивільно-військової взаємодії, охоплює закони України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства оборони та Генерального штабу ЗСУ, а також міжнародні стандарти, які імплементуються у національну правову систему.

Узагальнимо правові засади, що визначають зміст, функції, структуру та механізми діяльності системи цивільно-військового співробітництва, а також їхню еволюцію у контексті сучасних викликів воєнного часу.

### *1. Конституційні засади та законодавча база*

Конституція України формує загальні рамки взаємодії військових структур із цивільною владою. Зокрема, статті 1, 17 та 18 визначають суверенітет, територіальну цілісність та відповідальність держави за захист населення і території [1]. Принцип демократичного цивільного контролю над Збройними силами, закріплений у статті 17, є пріоритетним базисом, на якому будується сучасне ЦВС. Він визначає, що військові структури не можуть діяти автономно від цивільних органів влади, а їхня діяльність має узгоджуватися з нормами права.

Також фундаментальне значення має Закон України “Про оборону України” (2000), який визначає систему оборони держави, роль органів влади та громад у забезпеченні обороноздатності. У статтях закону підкреслюється важливість взаємодії військового командування з місцевими органами влади, що створює нормативне підґрунтя для розвитку ЦВС ще до офіційного запровадження відповідного інституту. У ст.2 зазначено, що «оборона України базується на готовності та здатності органів державної влади, усіх складових сектору безпеки і оборони України, органів місцевого самоврядування, єдиної державної системи цивільного захисту, національної економіки до переведення, при необхідності, з мирного на воєнний стан та відсічі збройній агресії, ліквідації збройного конфлікту, а також готовності населення і території держави до оборони» [2].

Положення Закону України “Про Збройні Сили України” (1991) визначають правові функції військових формувань у сфері взаємодії з населенням і органами цивільної влади, а також регламентують діяльність військових підрозділів у кризових ситуаціях, включно з антитерористичними операціями та режимами воєнного часу [3].

Ключовим актом у формуванні сучасної системи ЦВС є Закон України “Про національну безпеку України” (2018). Він визначив інтегровану модель сектору безпеки та оборони, де цивільно-військова взаємодія розглядається як механізм забезпечення демократичного цивільного контролю та координації між суб’єктами безпеки.

Зокрема, стаття 18 закону встановлює обов’язковість взаємодії між органами виконавчої влади, військовими формуваннями та місцевим самоврядуванням у сфері планування та реалізації заходів безпеки. Це створює юридичні рамки для функціонування ЦВС як міжінституційної коопераційної системи [4].

Важливою є також імплементація стандартів НАТО у сферу управління безпекою, що прямо передбачено Законом 2018 року. Саме з цього моменту

нормативно-правове забезпечення ЦВС починає орієнтуватися на стандарти АJP-3.4.9, АJP-01(D) та інші доктринальні документи Альянсу.

## *2. Стратегічні документи оборонного планування та їхній вплив на ЦВС*

Стратегія воєнної безпеки України (2021) уперше офіційно ввела концепт всенародної оборони, який передбачає широке залучення цивільного населення до оборонних заходів [11]. У документі підкреслюється необхідність створення мережевої моделі координації між державними і недержавними суб'єктами безпеки, що є ключовим елементом ЦВС.

Також важливими стратегічними документами є:

– Стратегія національної безпеки “Безпека людини – безпека країни” (2020), яка закріпила гуманітарно-орієнтовану парадигму безпеки [12];

– Державна програма розвитку Збройних Сил України (2021–2025), що передбачає модернізацію системи ЦВС і впровадження цифрових засобів комунікації;

– План оборони України (секретний, затверджений 2021/2022), у якому цивільно-військова взаємодія представлена як одна з ключових функцій територіальної оборони.

Ці документи визначили інтегративний характер цивільно-військового співробітництва, його місце у державній політиці безпеки та потребу в розвитку нормативної бази у цьому напрямі.

## *3. Нормативні акти воєнного часу (2022–2024)*

Після початку повномасштабної війни нормативно-правова база, що регулює ЦВС, суттєво розширилася. Найважливішими актами стали:

1. Указ Президента України №64/2022 “Про введення воєнного стану” – створив правові умови для посиленої координації між військовими та цивільними адміністраціями. Ст.3 зазначає, що «командуванню об'єднаних сил Збройних Сил України... разом із Міністерством внутрішніх справ України, іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування

запроваджувати та здійснювати передбачені Законом України "Про правовий режим воєнного стану" заходи і повноваження, необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави» [10].

2. Указ Президента України "Про утворення військових адміністрацій" – юридично закріпила подвійний статус органів управління у регіонах.

3. Закон "Про національний спротив" (2021, оновлення 2022–2023) – посилив роль громад, добровольчих формувань та територіальної оборони у системі ЦВС. Закон визначає правові та організаційні засади національного спротиву, основи його підготовки та ведення, завдання і повноваження сил безпеки та сил оборони з питань національного спротиву [6].

4. Наказ Генерального штабу ЗСУ №402/2022 – актуалізував механізми взаємодії з органами місцевого самоврядування під час бойових дій.

5. Наказ МОУ №402/2023 "Про організацію цивільно-військового співробітництва" – унормував структуру підрозділів ЦВС у ЗСУ.

Ці акти забезпечили формування єдиної правової логіки, у межах якої ЦВС виконує не лише інформаційно-гуманітарні функції, але і координує критично важливі процеси управління регіонами у період війни.

#### *4. Військові адміністрації як особлива ланка нормативної системи ЦВС*

Укази та постанови про створення військових адміністрацій стали ключовим кроком у формуванні нового правового середовища. Військові адміністрації поєднують функції цивільного і військового управління, що потребувало нових юридичних механізмів взаємодії.

Зокрема:

– Постанова КМУ №426/2022 визначає процедури ухвалення рішень у військових адміністраціях;

– Накази обласних військових адміністрацій визначають порядок координації дій між штабами ТрО, Національною поліцією та Збройними силами України;

– Постанови щодо роботи критичної інфраструктури передбачають спільні дії військових та цивільних керівників (КМУ, 2023).

Це створило нову модель ЦВС, за якої військові керівники мають повноваження ухвалювати рішення у сфері цивільного управління, але в межах цивільного законодавства.

#### *5. Імплементация стандартів НАТО: АJP-3.4.9 та АJP-01(D)*

Україна офіційно впровадила стандарти НАТО у сферу ЦВС у 2017–2022 рр. Найважливішими є:

- АJP-3.4.9 Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation;
- АJP-01(D) Allied Joint Doctrine;
- ААР-06 NATO Glossary;
- STANAG документи з кризового реагування та гуманітарних операцій.

Ці стандарти запроваджують принципи:

- багаторівневості управління;
- гуманітарного права;
- обов'язковості прогнозування впливу військових операцій на цивільне населення;
- участі міжнародних організацій в операціях.

Дослідники В. Богданович та О. Марченко відзначають, що імплементація стандартів НАТО стала головним драйвером концептуальної модернізації ЦВС в Україні [16, 28].

Узагальнення наукових доробок вітчизняних науковців і експертів представлено в таблиці 1 із визначенням переваг і недоліків такого забезпечення.

Таблиця 1.1 – Нормативно-правове забезпечення цивільно-військового співробітництва в Україні

Нормативний акт	Рік	Основний зміст	Коментар (практичне значення / проблеми)
Конституція України	1996	Визначає повноваження державних органів, забезпечення оборони, безпеки та захисту населення.	Закладає фундамент для створення системи цивільно-військової взаємодії, проте не містить прямих норм про ЦВС.
Закон України “Про оборону України”	1991 (із змінами)	Регламентує організацію оборони, повноваження військового командування, взаємодію з органами влади.	Дає загальну основу для цивільно-військової координації, але потребує адаптації до умов війни та стандартів НАТО.
Закон України “Про правовий режим воєнного стану”	2015	Визначає механізми передачі повноважень військовим адміністраціям, координацію з органами влади.	Є ключовим у 2022–2024 рр.; забезпечив швидку реакцію, але виявив прогалини у процедурі координації між ОМС і військовими адміністраціями.
Закон України “Про національну безпеку України”	2018	Визначає сектор безпеки і оборони, інтеграцію з НАТО, принципи демократичного контролю.	Передбачає розвиток системи ЦВС як елемента комплексного управління безпекою; актуалізує стандарти НАТО.
Закон “Про критичну інфраструктуру”	2021	Запроваджує структуру суб’єктів безпеки критичної інфраструктури, механізми взаємодії.	Створює нормативну базу для координації військових і цивільних на об’єктах критичної інфраструктури.
Стратегія національної безпеки України (“Безпека людини — безпека країни”)	2020	Визначає пріоритети: стійкість суспільства, взаємодія державних органів під час криз.	Підкреслює важливість цивільно-військової співпраці для забезпечення стійкості.
Стратегічний оборонний бюлетень України	2021	Передбачає впровадження стандартів НАТО, включно зі стандартами ЦВС.	Зобов’язує державні органи адаптувати систему координації до підходів НАТО; практична імплементація поки неповна.
Документи НАТО (AAP-6, MC 411/1, ATR-3.19)	2014–2022	Визначають стандарти С ЦВС: командування, операції, взаємодію з	Використовуються як основа для створення української моделі ЦВС; впровадження часткове.

Нормативний акт	Рік	Основний зміст	Коментар (практичне значення / проблеми)
		цивільними організаціями.	
Положення про органи військового управління, накази ГШ ЗСУ	2017–2023	Регулюють створення груп ЦВС, порядок їх роботи, підпорядкування.	Є основними документами для практичної організації системи ЦВС у військах.
Закон “Про місцеве самоврядування”	1997	Визначає функції та повноваження ОМС у сфері цивільного захисту, взаємодії з військовими структурами.	ОМС стали ключовими акторами після 2022 року; закон не враховує повністю специфіку воєнного часу.
Кодекс цивільного захисту України	2012	Регламентує координацію під час криз, участь ДСНС, місцевої влади та інших суб’єктів.	Створює основу для взаємодії з військовими під час евакуацій, ліквідації наслідків ударів і надзвичайних ситуацій.
Закон “Про гуманітарну допомогу”	1999 (оновлений 2022)	Визначає процедури ввезення й розподілу гуманітарної допомоги.	Після 2022 року став ключовим для взаємодії з міжнародними організаціями; існують проблеми бюрократичного затягування.
Закон “Про соціальний захист військовослужбовців”	1991	Регулює питання соціальної підтримки та інформування населення.	Впливає на рівень довіри місцевого населення до військових — важливий психологічний компонент ЦВС.
Постанови КМУ щодо створення військових адміністрацій	2022	Визначили алгоритм роботи ВА, їхню взаємодію з цивільними структурами.	Дозволили швидко встановити контроль і забезпечити послуги, але виявили дублювання функцій з ОМС.
Державний стандарт підготовки офіцерів з питань СІМІС	2020	Регламентує знання та компетентності офіцерів у сфері цивільно-військової взаємодії.	Стандарт існує, але підготовка у військових вишах ще не повністю відповідає вимогам НАТО.

Таким чином, попри інтенсивний розвиток законодавства, існують суттєві прогалини:

1. Нечіткість термінології у різних нормативних актах.

2. Подвійне підпорядкування військових адміністрацій.
3. Відсутність окремого закону про ЦВС.
4. Недостатня регламентація цифрової взаємодії між цивільними і військовими структурами.
5. Нерівномірність нормативних вимог на різних рівнях управління.

Ці прогалини створюють правові ризики, які потребують законодавчого врегулювання [20].

Узагальнюючи представлене вище, можемо зазначити, що нормативно-правове забезпечення цивільно-військового співробітництва в Україні є широкою, багатовимірною системою, яка поєднує національні закони, міжнародні стандарти та воєнні акти. Воно динамічно розвивається відповідно до викликів війни та потребує подальшої кодифікації, уніфікації та стратегічного оновлення.

### 1.3. Виклики та передумови трансформації системи цивільно-військового співробітництва після 24 лютого 2022 року

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року створило безпрецедентний контекст, який радикально змінив функціонування всіх секторів безпеки України. Система цивільно-військового співробітництва, що формувалась з 2014 року під впливом антитерористичної операції та подій на Донбасі, опинилася перед необхідністю масштабної адаптації до умов одночасних загроз великої інтенсивності, глибокої гуманітарної кризи, масових переміщень населення, катастрофічних руйнувань критичної інфраструктури та паралельної роботи у зонах бойових дій, на прифронтових і віддалених територіях [38].

Розкриємо ключові виклики, що визначили потребу у трансформації цивільно-військової взаємодії, та пояснюють їх структурні причини, вплив на державні інституції, суспільство й безпекові процеси.

#### 1. *Радикальна зміна масштабу загроз та бойових дій*

До 2022 року Україна мала досвід ведення локалізованих бойових дій у межах Донецької та Луганської областей. Після 24 лютого 2022 року вторгнення охопило:

- понад 2 000 км лінії фронту,
- 10 областей у перші дні війни,
- військові операції у повітрі, на морі та на суші одночасно [22].

ЦВС – структури, що раніше працювали у зоні ООС та окремих населених пунктах, були змушені одномоментно масштабувати діяльність на всю державу – включно з тилловими регіонами, які стали центрами евакуації, допомоги, логістики та гуманітарного забезпечення.

Ключові виклики:

1. Швидкість та інтенсивність бойових дій, яка вимагала невідкладного ухвалення рішень.
2. Непередбачуваність напрямків наступу Російської Федерації, що створювало численні “вузькі місця” у координації між військовими та цивільними.
3. Одночасний колапс критичної інфраструктури (руйнування мостів, ТЕЦ, водогонів), що різко збільшило навантаження на ЦВС.

Це стало першим структурним поштовхом до реформи системи взаємодії між цивільними та військовими структурами.

## *2. Масові переміщення населення та гуманітарна криза*

За перші три місяці війни:

- понад 8 млн українців стали біженцями,
- понад 6,5 млн – внутрішньо переміщеними особами,
- сотні населених пунктів опинилися без води, світла, газу, медикаментів (Офіс Верховного комісара ООН у справах біженців, 2022).

Для структури цивільно-військової взаємодії це означало необхідність:

- забезпечення гуманітарних коридорів,
- координації евакуацій,

- підтримки діяльності волонтерських мереж,
- взаємодії з міжнародними організаціями,
- швидкої комунікації з місцевими військовими адміністраціями.

Завдання, які раніше виконувала ЦВС в ООС у локальних масштабах, збільшилися у десятки разів.

Узгодження гуманітарних питань із військовими структурами стало системним викликом, оскільки:

- військові діяли за логікою оперативної доцільності,
- цивільні – за логікою збереження життя та гуманітарного доступу,
- місцева влада – за логікою забезпечення базових послуг і стабільності.

ЦВС стала єдиною структурою, здатною забезпечувати комунікацію між усіма сторонами.

### *3. Поява військових адміністрацій та нової моделі управління територіями*

Після введення воєнного стану уряд створив:

- обласні військові адміністрації (ОВА),
- районні військові адміністрації (РВА),
- військові адміністрації населених пунктів (КМУ, 2022).

Це революційно змінило логіку цивільно-військової взаємодії:

1. Військові отримали функції цивільного управління, включно з:

- забезпеченням життєдіяльності громад,
- організацією евакуацій,
- функціонуванням критичної інфраструктури,
- взаємодією з міжнародними гуманітарними структурами.

2. Місцеве самоврядування втратило частину повноважень, але залишилося відповідальним за соціальні послуги.

Це створило новий рівень складності:

- подвійне підпорядкування,

- паралелізм функцій,
- конфлікт компетенцій,
- нові вимоги до міжвідомчої координації [29].

Саме ЦВС стала ключовою структурою, що забезпечувала синхронізацію дій між військовими адміністраціями та громадами.

#### *4. Руйнування критичної інфраструктури як фактор трансформації ЦВС*

З осені 2022 року РФ почала системну кампанію ударів по:

- енергетичній інфраструктурі,
- об'єктах теплопостачання,
- логістичних вузлах,
- системах водопостачання.

У деяких регіонах (Харківщина, Херсонщина, Донеччина) інфраструктура була зруйнована на 40–75% [34].

Для ЦВС це означало: участь у координації ремонтних бригад, забезпечення “вікон безпеки” для техніків, організацію роботи з громадами під час тривалих відключень, взаємодію з урядовими штабами енергетичної безпеки.

Нове завдання: відновлення інфраструктури під обстрілами. До 2022 року ЦВС не мала такого масштабу інженерних і логістичних задач. Після 2022 року ці функції стали ключовими – аналогічними роботі НАТО CIMIC у Балканських та афганських операціях [43].

#### *5. Посилення ролі волонтерського сектору та громадянського суспільства*

Війна створила один з найбільших волонтерських рухів у Європі. За оцінками НУО:

- понад 60% громадян долучилися до волонтерських ініціатив,
- близько 9 000 організацій працювали у гуманітарній сфері [13].

Виклики для ЦВС:

1. необхідність структурувати взаємодію з різними волонтерськими мережами,
2. уникнення дублювання поставок і хаотичних потоків допомоги,
3. створення механізмів логістичного контролю та безпеки,
4. забезпечення координації між військовими і волонтерами у прифронтових районах.

До війни механізми такої масштабу співпраці не існували, що спричинило потребу в інституціоналізації волонтерсько-військової взаємодії [33].

#### *6. Цифровізація як відповідь на нові виклики*

Повномасштабна війна стимулювала розвиток цифрових систем, які стали критично важливими для ЦВС:

- систему “єВорог”,
- цифрову логістику гуманітарних вантажів,
- цифрову координацію евакуацій,
- інтеграцію даних ОВА, РВА, військових частин та ДСНС.

Після 2022 року цифрова трансформація стала основою багаторівневої координації між цивільними й військовими структурами [31].

#### *7. Нові загрози для цивільного населення*

##### 1. Масовані ракетні та дронів атаки

ЦВС стала відповідальною за:

- інформування населення,
- організацію захисних споруд,
- розробку місцевих планів безпеки (safe plans).

##### 2. Тотальна мінна небезпека

Україна стала найбільш замінованою країною світу (UNDP, 2023).

ЦВС координує:

- роботу саперів,

- навчання населення,
- маркування небезпечних територій,
- відновлення після розмінування.

### 3. Масові випадки окупації та деокупації

Окремою функцією стало:

- проведення стабілізаційних заходів,
- відновлення роботи місцевих адміністрацій,
- забезпечення правопорядку,
- взаємодія з поліцією та СБУ.

Це більше відповідає моделі “stabilisation” Великої Британії, ніж класичній ЦВС [47].

### 8. Передумови структурної трансформації

#### 1. Необхідність інтеграції з євроатлантичними стандартами

Україна задекларувала перехід на доктрини НАТО АJP-3.19 та АJP-01, що вимагало стандартизації процедур.

#### 2. Нові функції ЦВС, що не передбачалися довоєнною моделлю:

- керування гуманітарними потоками,
- координація військових адміністрацій,
- участь у відновленні критичної інфраструктури,
- стабілізаційні заходи на деокупованих територіях,
- стратегічні комунікації з населенням.

#### 3. Зростання вимог до аналітичної роботи:

- оцінка цивільного середовища (ASCOPE),
- прогнозування гуманітарних потреб,
- робота з відкритими джерелами (OSINT).

#### 4. Розширення міжвідомчої взаємодії

ЦВС повинна працювати одночасно з ДСНС, Національною поліцією, СБУ, МОЗ, МВС, Мінрегіоном, ОВА/РВА.

Таким чином, повномасштабна війна створила *комплексний набір викликів*, які потребували повної трансформації системи цивільно-військової взаємодії. Від локальних функцій ЦВС перейшла до оперативного управління, стратегічної координації, аналітичної роботи, координації гуманітарних процесів, стабілізаційних дій, підтримки відновлення територій.

Ці зміни стали фундаментом для формування нової моделі ЦВС, яка відповідає стандартам НАТО і сучасним викликам війни.

Отже можна констатувати, що повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року спричинило радикальну трансформацію системи цивільно-військового співробітництва в Україні. На думку вчених, ключовими викликами стали масштабність та інтенсивність бойових дій, руйнування критичної інфраструктури, масові переміщення населення, а також необхідність одночасного управління прифронтовими та тилловими територіями. Як стверджують експерти, створення військових адміністрацій, інтеграція волонтерського сектору та цифровізація процесів стали основою ефективної координації між військовими, органами влади та громадянським суспільством, що забезпечило адаптацію ЦВС до умов сучасної війни.

Разом із тим, аналіз показав, що подальший розвиток цивільно-військового співробітництва потребує чіткої нормативної уніфікації, визначення компетенцій між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, а також інтеграції євроатлантичних стандартів. За нормативами українського законодавства та рекомендаціями провідних науковців, успішна реалізація ЦВС можлива лише за умов ефективної координації ресурсів, стратегічної взаємодії та комплексного аналізу цивільного середовища. Ці висновки створюють логічний перехід до подальшого розділу, присвяченого аналізу конкретної системи координації між військовими та цивільними структурами у прикордонних регіонах України.

## РОЗДІЛ 2. СТАН ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ДЕМОКРАТИЧНИХ КРАЇНАХ СВІТУ

### 2.1. Взаємодія між військовими структурами та органами місцевого самоврядування в Україні: стан, проблеми та практики

Взаємодія між військовими структурами та органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) в Україні набула стратегічного значення після початку широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації 24 лютого 2022 року. Потреба в оперативному прийнятті рішень, безперебійному функціонуванні критичної інфраструктури, забезпеченні територіальної оборони та організації гуманітарної підтримки стала фактором, що висунув на перший план питання координації між оборонним сектором та цивільною владою. Як зазначає Риженко (2023), місцеве самоврядування стало одним із ключових елементів стійкості держави, узявши на себе значний обсяг завдань, пов'язаних із забезпеченням обороноздатності громад. Проаналізуємо сучасний стан взаємодії за такими блоками: формальні та неформальні механізми взаємодії, успішні кейси, проблемні ситуації та приклади неуспішної взаємодії, порівняння моделей у різних областях, 5) вплив законодавства ефективність управління, визначення ключових бар'єрів та потенціалу для вдосконалення системи.

#### *Законодавчо-нормативні основи взаємодії*

Основою взаємодії між військовими структурами та місцевою владою є такі акти:

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) – визначає повноваження громад у сферах оборони, цивільного захисту, мобілізаційної підготовки. Так, наприклад, рішення органів, зазначених у частині третій статті 33 Кодексу цивільного захисту України (крім керівників суб'єктів господарювання), про обов'язкову евакуацію населення є підставою для обов'язкового прийняття

відповідним органом місцевого самоврядування в межах територій, щодо яких прийнято рішення про обов'язкову евакуацію населення. Ст 36 визначає повноваження органів місцевого самоврядування в галузі оборонної роботи в межах таких делегованих повноважень: забезпечення організації призову громадян на військову службу, забезпечення доведення до підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, а також населення розпорядження керівника місцевої державної адміністрації (військової, військово-цивільної) або керівника територіального центру комплектування та соціальної підтримки про проведення заходів мобілізації чи виклик військовозобов'язаних та резервістів до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки тощо [7].

Закон «Про національний спротив» (2021) ввів нові форми військово-цивільної співпраці, зокрема роль територіальної оборони [6].

Указ Президента України про утворення військових адміністрацій – визначила механізм тимчасового перебирання повноважень ОМС у зонах бойових дій.

Закон «Про правовий режим воєнного стану» – регулює взаємодію у надзвичайних умовах.

Дослідники Слюсаренко (2022) і Луцький (2023) підкреслюють, що включення місцевих органів у систему національної безпеки сприяло підвищенню спроможності держави реагувати на виклики, проте процеси залишаються фрагментованими [35].

#### *Ключові учасники взаємодії*

1. Збройні сили України (ЗСУ) – тактичні та оперативні командування, логістичні підрозділи, цивільно-військові співробітництва.
2. Територіальна оборона (Сили ТрО) – формування, найближчі до ОМС.
3. Національна гвардія України – охорона громадського порядку, інфраструктури.

4. Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС) – порятунок, евакуація, мінна безпека.

5. ОМС (сільські, міські, обласні ради, виконкоми) – мобілізаційні заходи, забезпечення тилових потреб, соціальна підтримка.

6. Військові адміністрації – органи тимчасової військово-цивільної влади.

За даними дослідження Аналітичного центру «Інститут розвитку громад» (2023), найефективніші моделі взаємодії формуються там, де існує:

- постійна комунікація,
- спільне планування,
- обмін ресурсами та інформацією,
- визначеність відповідальності.

### *Представимо успішні практики взаємодії*

1. Харківська область (2022–2023): оборона та відновлення інфраструктури.

Після масованих обстрілів у Харкові в березні – квітні 2022 року місцеві органи влади разом із СБУ, ЗСУ та ТрО створили спільний координаційний центр.

Успіхи включали: швидке розгортання укриттів у школах та лікарнях; налагодження постачання електроенергії після руйнування підстанцій; створення системи оповіщення, що інтегрувалася в телеграм-канали громади.

Як зазначає Кириченко (2023), Харків став прикладом зразкового військово-цивільного менеджменту в умовах міського бою [25].

2. Львівська область: логістичний тил та гуманітарна допомога

У Львові ОМС, ВЦА та волонтерські організації розробили систему багаторівневої логістики, що дозволила: приймати до 250 т гуманітарних вантажів щодня; забезпечувати розподіл ресурсів на схід; проводити реєстрацію та поселення внутрішньо переміщених осіб у режимі «єдиного вікна».

Міжнародні організації (UNDP, WHO, ACTED) відзначали Львівську модель як одну з найстабільніших у країні.

### 3. Дніпровський регіон: оборона критичної інфраструктури

Міські ради Дніпра та Кривого Рогу сформували розширені координаційні штаби, які включали представників: ЗСУ, ДСНС, поліції, комунальних служб, бізнесу.

Успішним прикладом стало фортифікаційне укріплення підступів до міста, реалізоване за спільним плануванням військових та ОМС.

### *Проблеми та неуспішна взаємодія*

#### 1. Херсонщина (2022): відсутність координації та окупація

До вторгнення регіон демонстрував слабку горизонтальну координацію. Проблеми, описані в роботах Ковальчука (2023), включали:

- недостатню готовність до дій в умовах блокування;
- відсутність планів безперервності влади;
- неузгодженість у питаннях оборони мостів та дамб.

Ці недоліки сприяли швидкому встановленню контролю противника.

#### 2. Чернігівська область: початковий брак комунікації

У перші тижні війни відзначалась недостатня оперативність передачі інформації між військовими частинами та громадами. В окремих районах існували проблеми з евакуацією через відсутність координації між ДСНС, військовими та транспортними службами.

#### 3. Проблеми в регіонах, де створено військові адміністрації

Перехід повноважень від ОМС до ВА супроводжувався:

- дублюванням функцій,
- конфліктами компетенцій,
- недостатньою прозорістю рішень [36].

### *Основні бар'єри ефективної взаємодії*

1. Нечіткість розподілу повноважень між ОМС, ВА та військовими структурами.
2. Відсутність уніфікованих стандартів міжвідомчої координації.
3. Брак цифрових платформ для обміну даними.
4. Недостатня підготовка кадрів ОМС до кризового менеджменту.
5. Низький рівень локальної оборонної спроможності.

За оцінками дослідження КМА (2023), лише 38% громад мають повноцінні плани цивільного захисту.

Потреба у формуванні нової системи військово-цивільної координації

У результаті аналізу практик 2022–2024 років більшість експертів [18, 23] сходяться на думці, що Україні необхідна:

1. Національна доктрина військово-цивільної взаємодії.
2. Виділена вертикаль управління в Кабінеті Міністрів.
3. Обов'язкова система підготовки кадрів ОМС з питань оборони.
4. Цифрова платформа “Безпечна громада”.
5. Уніфіковані регіональні координаційні центри.

### Суб'єкти системи взаємодії та основні їх завдання

#### 1. Кабінет Міністрів України

Визначає загальну державну політику оборони та цивільного захисту, координує діяльність міністерств та військових структур. Через Координаційний штаб направляє доручення вниз по вертикалі.

#### 2. Координаційний штаб КМУ

Спільний міжвідомчий орган, що забезпечує:

- обмін оперативною інформацією між ЗСУ, МВС, ДСНС та ОМС;
- визначення пріоритетів у розподілі ресурсів;

- реагування на надзвичайні загрози.

### 3. Військові структури (ЗСУ, НГУ, ДСНС)

Формують вертикаль відповідальності в питаннях оборони, безпеки та реагування на надзвичайні ситуації.

#### Збройні Сили України

- оборона території;
- планування операцій на місцевому рівні через оперативні командування;
- потреба в матеріально-технічній підтримці громад.

#### Національна гвардія

- охорона правопорядку;
- захист критичної інфраструктури;
- підтримка стабільності у громадах.

#### ДСНС

- евакуація;
- гуманітарний розмінування;
- ліквідація наслідків обстрілів.

### 4. Сили територіальної оборони

Найближче пов'язані з громадами:

- координують оборону на місцях;
- співпрацюють із радами щодо матеріального забезпечення;
- отримують підтримку від волонтерів.

### 5. Військові адміністрації (ВА)

У зонах бойових дій перебирають на себе частину або всі повноваження ОМС. Забезпечують:

- порядок;
- оборону;
- роботу критичної інфраструктури;
- координацію з військовими штабами.

## 6. Органи місцевого самоврядування

Три рівні:

- обласні ради,
- міські ради,
- селищні/сільські ради.

Функції:

- забезпечення тилових потреб військових;
- ремонт інфраструктури;
- формування місцевих програм підтримки військових;
- житло/допомога ВПО;
- створення координаційних штабів громад.

## 7. Координаційні штаби громад

Центральний вузол взаємодії у схемі.

Виконують:

- розподіл ресурсів між військовими та цивільними структурами;
- комунікацію з волонтерами;
- збору потреб та звітності;
- планування евакуаційних заходів;
- управління гуманітарною допомогою.

## 8. Волонтерські та міжнародні організації

Волонтерські штаби

- забезпечують ЗСУ спорядженням, транспортом;
- підтримують громади гуманітарно;
- взаємодіють з ОМС через координаційні штаби.

Міжнародні НУО (UNHCR, WHO, UNICEF, ACTED тощо)

- надають фінансування;
- розгортають гуманітарні хаби;
- підтримують евакуації, медицину, відновлення.

Благодійні фонди (українські та міжнародні)

- підтримка військових;
- закупівля техніки;
- соціальні проекти для громад.

## 9. Логістичні центри та гуманітарні хаби

Забезпечують:

- сортування вантажів;
- формування «ланцюгів доставки» на фронт та всередині громади;
- оперативний облік потреб.

## 10. Населення громади

Кінцевий адресат системи військово-цивільної координації, адже усі рішення спрямовані на:

- забезпечення безпеки людей;
- підтримання життєдіяльності;
- підвищення стійкості.

Проаналізуємо завдання та проблемні питання основних суб'єктів взаємодії.

Таблиця 2.1- Структура суб'єктів цивільно-військового співробітництва в Україні

Група суб'єктів	Конкретні суб'єкти	Функції у системі цивільно-військової взаємодії	Коментар (проблеми, потенціал, роль у війні)
<b>1. Військові структури</b>	Збройні Сили України (ЗСУ), Сили ТрО, Командування Сухопутних військ, Оперативні командування, Групи СІМІС	Планування та проведення операцій, захист населення, координація з цивільними органами, забезпечення доступу до територій, оцінка обстановки	ЗСУ відіграють ключову роль, але інколи стикаються з недостатньою інформацією від ОМС. Групи СІМІС активно інтегрують стандарти НАТО, але не вистачає персоналу.
<b>2. Органи державної влади</b>	Кабінет Міністрів, Міноборони, МВС, Мінреінтеграції, Мінцифри, ДСНС, Нацполіція	Формування політики, координація дій, забезпечення управління кризами, регулювання гуманітарної допомоги, цифрова інтеграція	Система складна і багаторівнева, присутнє дублювання функцій. Мінцифри значно посилює цифрову взаємодію після 2022 року.
<b>3. Військові та військово-цивільні адміністрації (ВА, ВЦА)</b>	Обласні, районні та міські військові адміністрації	Організація роботи на деокупованих або прифронтових територіях, координація цивільних та військових, забезпечення базових послуг	Після 24.02.2022 стали ключовими суб'єктами управління. Проблема – інколи конфлікти повноважень з органами місцевого самоврядування.
<b>4. Органи місцевого самоврядування (ОМС)</b>	Міські, селищні, сільські ради; виконкоми; старостати	Забезпечення населення послугами, організація укриттів, логістика, взаємодія з волонтерами, інформування	Після вторгнення РФ різко зросла роль ОМС. Проблема – нерівномірна спроможність громад, нестача кризових менеджерів.
<b>5. Волонтерські організації</b>	Координаційні центри волонтерів, благодійні фонди (Повернись живим, Притула), локальні ініціативи	Зак закриття потреб військових і цивільних, доставка гуманітарної допомоги, логістика, інформаційна підтримка	Наймобільніша група суб'єктів; часто компенсує недоліки державних механізмів. Проблеми – відсутність правового статусу в умовах операцій і координаційні “вузькі місця”.
<b>6. Міжнародні гуманітарні організації</b>	ООН, UNHCR, UNICEF, ICRC, WHO, WFP, USAID	Надання гуманітарної допомоги, відбудова, захист прав людини, оцінка гуманітарної	Ключовий ресурс для України. Проблема – іноді недостатня інтеграція в державні цифрові

Група суб'єктів	Конкретні суб'єкти	Функції у системі цивільно-військової взаємодії	Коментар (проблеми, потенціал, роль у війні)
		ситуації, координація з урядом	системи, повільність процедур.
<b>7. Правоохоронні органи</b>	Національна поліція, Нацгвардія, СБУ	Охорона громадської безпеки, евакуація, супровід гуманітарних конвоїв, протидія диверсіям	Займають проміжне місце між військовими та цивільними. Проблема — переважаність під час масованих атак.
<b>8. Суб'єкти критичної інфраструктури</b>	Обленерго, водоканали, газові служби, лікарні, оператори мобільного зв'язку, “Укренерго”, “Укрзалізниця”	Відновлення та підтримка критичної інфраструктури, надання послуг населенню, ремонтні роботи	Взаємодія з військовими визначає стійкість території. Проблема – часті атаки РФ, брак матеріальних ресурсів.
<b>9. Громадські організації та місцеві ініціативи</b>	Мережі самооборони, громадські штаби, антикризові групи	Моніторинг ситуації, допомога при евакуації, робота з населенням	Активні на локальному рівні; проблема – нестача формальної інтеграції з державними структурами.
<b>10. Міжнародні військові місії та партнери НАТО</b>	НАТО, командні навчальні групи, радники	Консультації, тренування, надання стандартів СІМІС, технічна підтримка	Сприяють впровадженню НАТО СІМІС Doctrine; проблема – обмежена присутність через війну.
<b>11. Населення та місцеві громади</b>	Жителі, переселенці, ініціативні групи	Джерело інформації, учасники цивільного захисту, волонтери, бенефіціари допомоги	Від рівня довіри населення залежить успіх СІМІС. Проблема – іноді низька обізнаність про процедури безпеки.

Узагальнення, представлені вище, дають підстави для формування таких висновків щодо функціонування системи цивільно-військового співробітництва в Україні

1. Система включає багато акторів, що створює проблему дублювання повноважень.
2. Після 24.02.2022 зросла роль волонтерів, ОМС та ВА, які стали першою лінією реагування.
3. Міжнародні організації забезпечують критично важливий ресурс, але їх інтеграція в українські системи поки недостатня.

4. Найслабша ланка – цифрова координація між усіма суб'єктами, досі немає єдиної платформи.

5. Від населення залежить ступінь стабільності територій, але українське законодавство майже не розглядає громади як суб'єкт ЦВС.

2.2. Взаємодія між військовими та цивільними організаціями та волонтерськими мережами в Україні в умовах повномасштабної війни

Повномасштабна війна, розпочата Російською Федерацією проти України у 2022 році, радикально трансформувала систему цивільно-військової взаємодії. На відміну від попереднього періоду (2014–2021 рр.), коли співробітництво між військовими структурами, органами державної влади та громадянським суспільством формувалося поступово, після 24 лютого 2022 року взаємодія стала фактором виживання держави, одним з ключових елементів забезпечення обороноздатності та стійкості тилу. Успішність бойових дій та ефективність забезпечення військ у значній мірі залежала від здатності державних інституцій, військових формувань, місцевого самоврядування, волонтерів та громадських організацій швидко координувати дії, адаптувати процедури та приймати управлінські рішення в умовах високої невизначеності.

Волонтерський рух, який уже мав досвід з 2014 року, став повноцінним елементом національної системи оборони та логістичного забезпечення. Багато його функцій – постачання амуніції, військового обладнання, евакуація населення, гуманітарна допомога – інтегрувалися у державну систему управління кризовими ситуаціями. Це відповідає концепції “whole-of-society approach”, що широко застосовується у країнах НАТО [44]. Саме тому аналіз взаємодії військових структур із волонтерськими мережами, благодійними фондами, міжнародними організаціями та місцевими громадами є важливим для розуміння того, як формувалася нова модель безпекового управління в Україні.

### *Еволюція взаємодії між військовими та волонтерським сектором*

Взаємодія між військовими та волонтерськими мережами в Україні має три ключові етапи:

1. 2014–2015 рр. – стихійна самоорганізація суспільства, коли держава була неспроможна оперативно забезпечити війська, а волонтери виконували критичні функції: закупівля бронезилетів, переклад інструкцій, медичні турнікетні набори тощо [21].

2. 2016–2021 рр. – інституціоналізація волонтерської допомоги, формування механізмів взаємодії з Міністерством оборони, створення платформ закупівель та переходу до прозорого обліку (ProZorro, закупівельні комітети, “Повернись живим” як стратегічний партнер МОУ) [26].

3. 2022–2024 рр. – інтеграція волонтерського сектору у систему національної оборони, активна участь фондів у виробництві дронів, радіоелектронних засобів, облаштуванні фортифікацій, розбудові евакуаційних мереж, роботі ситуаційних центрів та логістичних хабів [30].

Ці етапи демонструють поступову трансформацію від хаотичної допомоги до структурованої системи кооперації.

### *Механізми взаємодії у період повномасштабної війни*

#### 1. Оперативна координація та комунікація

Після 24.02.2022 військові структури розгорнули систему оперативних штабів, які включали представників:

- військових адміністрацій,
- органів місцевого самоврядування,
- волонтерських організацій,
- міжнародних гуманітарних місій.

Це дозволило оперативно узгоджувати:

- маршрути гуманітарних коридорів,
- потреби військових частин,

- евакуаційні плани,
- логістичні операції.

Волонтерів часто включали до координаційних центрів як “цивільних фахівців”, що відповідає практикам НАТО, де цивільні експерти працюють у штабах багатонаціональних операцій [44].

## 2. Логістичне забезпечення

За даними дослідження Центру стратегічних комунікацій (2023), до 40% технічного та гуманітарного забезпечення війська в перші 6 місяців війни здійснювали саме волонтерські мережі. Серед найбільш системних напрямів:

- дрони та РЕБ (фонд “Повернись живим”, “Армія дронів”),
- евакуаційні автівки та броньовані машини (БФ Притули),
- термобілизна, форма, взуття,
- медичні засоби (ІФАК, MEDVAC підтримка),
- будівництво укриттів і бліндажів,
- установка Starlink, генераторів, систем зв’язку.

У багатьох випадках волонтерські організації виконували функції, які у країнах НАТО є частиною діяльності тилових служб.

## 3. Цифровізація взаємодії

Виникли цифрові платформи:

- “Броня” – реєстр забезпечення,
- Delta – інтегрована військова ситуаційна система, куди волонтери передають інформацію,
- єВорог,
- реєстри військових запитів для фондів.

Цифровізація суттєво зменшила випадки дублювання допомоги та оптимізувала логістику.

## 4. Міжнародні організації як посередник

UNDP, UNHCR, ICRC, WHO виконують функції:

- забезпечення гуманітарними наборами,
- відновлення критичної інфраструктури,
- навчання для місцевих адміністрацій,
- координації роботи волонтерів у районах бойових дій.

Наприклад, у Харківській та Херсонській областях UNHCR фінансував програми будівництва тимчасових житлових модулів, що супроводжувалося координацією з військовими адміністраціями [UNHCR, 2023].

### *Співпраця у сфері евакуації та гуманітарного реагування*

Евакуація цивільного населення стала однією з найскладніших сфер взаємодії.

Модель “спільного реагування” включала:

- військові підрозділи → забезпечення фізичної безпеки;
- поліція → супровід колон;
- ДСНС → рятувальні операції;
- волонтери → транспорт, альтернативні маршрути, укриття;
- гуманітарні місії → приймання та розміщення людей.

Відповідно до звітів ДСНС (2022–2023), у багатьох випадках саме волонтери мали інформацію про «неформальні» маршрути, яких не було у державних мапах.

### *Проблеми та бар’єри у взаємодії*

#### 1. Нерівномірний рівень координації

В одних регіонах (Київська, Львівська, Тернопільська області) співпраця була зразковою; в інших – військові адміністрації не допускали волонтерів до інформації, що створювало хаотичність.

## 2. Бюрократичні бар'єри

Попри “воєнний стан”, частина процедур МОУ залишалася надмірно зарегульованою. Фонди часто стикалися з проблемами при імпорті техніки, оформленні гуманітарної допомоги, її обліку [32].

## 3. Питання безпеки та секретності

Військові інколи обмежували доступ волонтерів до інформації, що ускладнювало точне забезпечення потреб.

## 4. Дублювання функцій

Відсутність єдиного реєстру потреб часто призводила до:

- надлишку допомоги одним частинам,
- браку – іншим.

Це вирішувалося лише після запуску цифрових платформ у другій половині 2022 року.

### *Успішні приклади взаємодії*

#### 1. Київщина, оборона столиці (лютий–квітень 2022)

- волонтери створили логістичну мережу доставки дронів, тепловізорів, генераторів;
- Київська МВА включила представників волонтерів до оперативних штабів;
- спільно були організовані евакуаційні операції з Ірпеня, Бучі.

#### 2. Харківський напрямок (2022–2023)

Фонд Притули, “Повернись живим” і місцеві ГО забезпечували:

- ремонт техніки,
- будівництво укриттів,
- передачу розвідувальних квадрокоптерів.

Ця взаємодія визнавалася «моделлю регіонального партнерства».

### *Неуспішні та проблемні приклади*

1. Хаос із гуманітарною допомогою на початку війни у південних регіонах  
Відсутність системи обліку призвела до накопичення гуманітарної допомоги у Миколаєві при одночасному дефіциті у селах Херсонщини.

2. Невдала координація при евакуації у Сіверському напрямку (2022)

Низка волонтерських груп діяла самостійно, без узгодження з ЗСУ, що створило ризики для цивільних.

### *Роль волонтерських мереж у формуванні нової оборонної спроможності України*

У 2022–2024 рр. волонтери виконують функції, які у країнах НАТО виконують:

- резервні сили,
- цивільна складова оборони,
- підрозділи територіальної підтримки,
- служби логістичного забезпечення.

Україна фактично створила гібридну модель оборони, де цивільний сектор і держава діють як єдина система.

Як висновок можна зазначити таке. Взаємодія військових структур з волонтерським сектором стала критичним чинником стійкості України. Незважаючи на певні проблеми та нерівномірність координації, у цілому Україна сформувала унікальну модель цивільно-військової співпраці, що поєднує принципи НАТО, інструменти цифрової трансформації та потужний потенціал громадянського суспільства. Ця модель є основою майбутньої системи національної стійкості та відповідає концепції багаторівневої оборони (Total Defence).

### 2.3. Міжнародний досвід розвитку системи цивільно-військового співробітництва

Міжнародний досвід цивільно-військового співробітництва є важливим джерелом методологічних підходів, які можуть бути адаптовані Україною в умовах повномасштабної війни. Найбільш розвинені моделі представлені у країнах НАТО, Європейського Союзу, США, Канаді, Великій Британії та скандинавських державах. Вони формувалися в умовах сучасних конфліктів – операції ISAF, KFOR, стабілізаційні місії ЄС, міжнародні гуманітарні операції ООН. Вивчення цих моделей дозволяє визначити компоненти, необхідні для зміцнення національної системи ЦВС, зокрема стандартизацію процедур, міжвідомче планування, інтеграцію цивільних експертів у військові структури та навпаки, а також алгоритми координації з місцевою владою та населенням [44].

1. Система CIMIC у НАТО базується на стандартизованих доктринах, головною серед яких є AJP-3.19 Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation [NATO, 2018]. Доктрина визначає три ключові завдання CIMIC:

1. Підтримка військової операції цивільними структурами (civil support to the force).
2. Підтримка цивільного середовища під час військових операцій (support to civil environment).
3. Координація між цивільними та військовими суб'єктами (civil-military liaison).

У державах-членах CIMIC виконує функцію моста між військовим командуванням і всіма зовнішніми цивільними акторами – державними органами, неурядовими організаціями (NGO), місцевими громадами та міжнародними інституціями [44].

Стандартна структура включає:

- CIMIC-офіцери у штабах батальйонів, бригад, дивізій і корпусів.

- СІМІС-групи постійної готовності (наприклад, 1st German/Netherlands CIMIC Battalion).
- СІМІС Centre of Excellence (CoE) – навчально-аналітичний центр у Нідерландах.

Узагальнення досвіду НАТО показує, що важливими є:

- чітка вертикаль командування,
- стандартизовані курси підготовки (Foundation Course, Staff Worker Course),
- міжвідомча співпраця з поліцією, прикордонними службами, міністерствами,
- високий рівень проєктного менеджменту (Quick Impact Projects – QIPs) [43].

## *2. Досвід Сполучених Штатів Америки*

У США діяльність, аналогічна СІМІС називається Civil Affairs (CA). Підрозділи Civil Affairs входять до складу U.S. Army Special Operations Command, а частина – до армії резерву. Це відрізняє США від більшості країн НАТО, де СІМІС не включено до спецоперацій.

### Ключові особливості СА

1. Глибока фахова підготовка матиме міждисциплінарний характер: офіцери СА часто мають освіту у сфері міжнародного права, соціології, економіки, міського управління [US Army, 2020].
2. Робота з населенням під час криз, катастроф та конфліктів, включно з відновленням інфраструктури.
3. Аналіз цивільного середовища (ASCOPE/PMESII), що є одним з найефективніших інструментів для планування операцій.
4. Тісна взаємодія з USAID, FEMA та міжнародними організаціями.

Досвід США для України: професіоналізація, спеціалізація, залучення цивільних експертів, широке застосування соціологічних методів для оцінки територій [44].

### 3. Канадський підхід: інтеграція національних і місцевих структур

Канада використовує модель Civil-Military Cooperation (CIMIC) у Збройних Силах Канади (CAF) відповідно до доктрини B-GC-300-003/FP-001 [46]. Особливістю є інтеграція CIMIC у структуру DomOps – domestic operations, тобто операцій усередині країни.

Ключові ознаки канадської моделі

- CIMIC працює як інструмент національної безпеки, а не лише зовнішніх операцій.
- Розвинені механізми координації з провінціями та муніципалітетами.
- Використання добровольців, громадських організацій, корінних народів.
- Нормативна база пов'язана з Canadian Emergency Management Framework.

Цей досвід особливо важливий для України, яка реалізує функції цивільно-військової взаємодії не тільки в зоні бойових дій, а й у тилкових та прикордонних регіонах.

### 4. Велика Британія: модель “Stabilisation Approach”

У Великій Британії цивільно-військове співробітництво інтегроване у концепцію Stabilisation, що поєднує дипломатичні, військові, гуманітарні та розвідувальні інструменти.

Уряд діє через міжвідомчі структури:

- Stabilisation Unit (SU),
- Conflict, Stability and Security Fund (CSSF),

- спеціальні підрозділи British Army CIMIC [47].

Особлива увага приділяється:

- залученню експертів з цивільних відомств,
- створенню міждисциплінарних місій,
- аналізу ризиків для цивільного населення,
- співпраці з місцевими адміністраціями в інших країнах.

### *5. Німеччина та Нідерланди: спільний батальйон CIMIC*

Унікальним для Європи є Німецько-Нідерландський спільний батальйон CIMIC, який виконує завдання в місіях НАТО та ЄС.

Виділяються такі елементи:

- високий рівень стандартизації;
- змішаний склад – військові та цивільні експерти;
- акцент на реконструкційних проєктах, інженерних роботах, відновленні інфраструктури;
- багаторівнева підготовка (від базових курсів до стратегічного планування).

Досвід демонструє ефективність мультинаціонального формату, який може бути корисним для України у співпраці з країнами-партнерами.

### *6. Скандинавська модель: акцент на стійкості суспільства*

Данія, Норвегія, Фінляндія та Швеція розвивають модель Total Defence, де цивільно-військова взаємодія є частиною національної концепції стійкості.

Основні принципи:

- повна інтеграція громадянського суспільства у безпекові процеси;
- високий рівень довіри між органами влади та населенням;
- широкі програми підготовки населення;

- мобілізаційні плани, що об'єднують владу, бізнес, волонтерські організації та армію (Norwegian Directorate for Civil Protection).

Українським реаліям може відповідати модель взаємодії органів місцевого самоврядування з військовими адміністраціями на основі планів територіальної оборони.

Порівняльний аналіз дозволяє виділити компоненти, які можуть бути інтегровані в українську систему:

1. Доктринальна стандартизація – адаптація АЖР-3.19.
2. Створення спеціалізованих підрозділів СА-типу, що працюють з громадами.
3. Міжвідомчі групи стабілізації, за прикладом Великої Британії.
4. Системне використання аналізу цивільного середовища (ASCOPE/PMESII).
5. Інституціоналізація роботи з місцевим самоврядуванням – модель Канади.
6. Підготовка фахівців на основі CIMIC CoE.
7. Створення міжнародних спільних груп для відбудови прикордонних та деокупованих територій.

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що цивільно-військове співробітництво є ключовим елементом сучасної системи безпеки та реагування на кризи. У більшості моделей прослідковуються загальні риси: міжвідомчість, акцент на взаємодії з населенням, підготовка фахівців, доктринальна чіткість та проєктна діяльність. Для України ці підходи є особливо актуальними у зв'язку з триваючою війною, широким фронтом цивільно-військових викликів та необхідністю інтегрованого управління територіями.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УКРАЇНІ

### 3.1. Адаптація української системи цивільно-військового співробітництва до стандартів НАТО

Умови повномасштабної війни з Російською Федерацією актуалізували процес інтеграції України до норм і стандартів НАТО в усіх сферах сектору безпеки й оборони, включно з системою цивільно-військового співробітництва. Стандарти НАТО визначають уніфіковані підходи до координації між військовими, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, гуманітарними та міжнародними організаціями. Україна активно рухається шляхом адаптації цих практик, однак процес залишається складним і багатовимірним, що потребує реформування системи управління, цифровізації, професіоналізації кадрів та створення стійких інституційних механізмів.

Визнання основних принципів *НАТО у сфері СІМІС* :

1. Взаємодія (Interaction) – постійна комунікація військових з цивільним сектором, міжнародними донорами, місцевою владою.
2. Синхронізація (Synchronization) – узгодження планування операцій і цивільних заходів, щоб уникати конфлікту інтересів.
3. Інтеграція (Integration) – цивільний і військовий компонент розглядаються як частини єдиного операційного середовища.
4. Прозорість (Transparency) – обмін інформацією на основі спільних процедур.
5. Підзвітність (Accountability) – дотримання міжнародного гуманітарного права та правових норм.

Застосування цих принципів в Україні стало особливо важливим після 2022 року, коли операції цивільного захисту, евакуації, відбудови інфраструктури та

гуманітарної підтримки вимагали координації з військовими структурами на щоденному рівні.

Україна активно впроваджує стандарти СІМІС з 2014 року, після початку воєнних дій на Донбасі. Однак після 2022 року адаптація стала комплекснішою.

*Досягнення:*

- У МОУ створено Центр підготовки фахівців ЦВС (2021–2023).
- Оновлено Стратегічний оборонний бюлетень (2021), що передбачає наближення до АJP-3.19.
- Утворено ОВА (військові адміністрації), що посилює цивільно-військову вертикаль управління.
- Розвинено мережу гуманітарних штабів, які працюють за принципами НАТО СІМІС.
- Проводяться спільні навчання з партнерами НАТО: “Rapid Trident”, “Maple Arch”, “Lviv CIMIC Forum”.

*Роль державного управління у процесі адаптації можна сформулювати у таких позиціях:*

#### 1. Формування нормативно-правового поля

Держава визначає:

- принципи взаємодії між військовими та цивільними структурами;
- стандарти кризового управління;
- процедури забезпечення гуманітарних операцій;
- компетенції органів влади та військових адміністрацій.

#### 2. Інституційне забезпечення

Ключові органи: Кабінет Міністрів України, РНБО, Міноборони України, Мінреінтеграції, МВС та ДСНС, обласні та районні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування.

Державне управління забезпечує інтеграцію військових та цивільних структур в єдину систему кризового реагування.

### 3. Цифровізація CIV-MIL процесів

Уряд запустив:

- систему Delta;
- платформи гуманітарного моніторингу;
- цифрові карти пошкодженої інфраструктури;
- системи логістики (інтеграція з ProZorro, e-Logistic Hub).

Це наближає Україну до стандартів НАТО SITREP & COP (Common Operational Picture).

### 4. Підготовка кадрів

Уряд відповідає за навчання: співробітників ОМС; посадовців ОВА; військових офіцерів ЦВС; служб ДСНС; менеджерів гуманітарних операцій.

Підготовка кадрів відбувається через:

- курси при НУОУ ім. Черняхівського;
- навчання за програмами НАТО DEEP;
- тренінги UNDP, IOM, ICRC;
- спільні навчання з військами НАТО.

Таблиця 3.1 - Порівняння української системи з моделями НАТО

Компонент	Україна	НАТО (типова модель)
Нормативна база	Розрізнена	Єдиний набір доктрин AJP
Інституції	Комбінація ОВА та військових штабів	Окремі CIMIC-команди
Цифрові системи	Частково інтегровані	Єдина COP
Робота з NGO	Переважають волонтери	Інституціоналізовані NGO clusters
Навчання	Пілотні програми	Постійні CIMIC курси
Фінансування	Обмежене	Окремі бюджети CIMIC

Ключовими напрямками адаптації системи можна вважати такі:

#### 1. Інституційне реформування

- створення Національного агентства ЦВС-взаємодії;
- уніфікація процедур між ОМС, ОВА та військовими штабами;
- створення єдиних центрів реагування.

## 2. Розробка національної доктрини цивільно-військової співпраці

Документ повинен відповідати АJP-3.19, АJP-3.4.9, Стандартам EU Civil Protection

## 3. Інтеграція NGO та міжнародних організацій

Україні потрібна модель кластерів:

- гуманітарний кластер;
- логістичний кластер;
- медичний кластер;
- захист населення.

## 4. Професійна підготовка кадрів

Обов'язкове навчання для:

- керівників ОМС;
- працівників ОВА;
- служб ДСНС;
- командирів військових частин.

Можна вже назвати і конкретні приклади адаптації стандартів НАТО на практиці

### Київщина (2022–2023)

Під час деокупації:

- створено спільні штаби ОВА–ЗСУ–ДСНС;
- проведено СІМІС-операції з евакуації;
- відновлено критичну інфраструктуру за моделлю “military support to civil authorities”.

### Харківщина (2022–2024)

Під час контрнаступу:

- застосовано стандарти NATO COP;
  - інтегровано волонтерські логістичні мережі;
  - проводилися спільні операції з UNHCR, WFP.
1. Україна значно просунулась у впровадженні стандартів НАТО CIMIC.
  2. На державне управління покладено ключові функції реформування та координації.
  3. Основні проблеми – фрагментація законодавства, інформаційних систем та нерівномірний розвиток практик CIMIC в регіонах.
  4. Потрібне ухвалення національної доктрини CIMIC.
  5. Стандарти НАТО можуть значно підвищити ефективність реагування на кризи, відбудову та забезпечення стійкості України.

Таким чином, узагальнюючи наведене вище, можна зазначити, що адаптація української системи ЦВС взаємодії до норм та доктрин НАТО потребує системних інституційних, правових, кадрових і технічних реформ. Нижче наводимо комплекс пропозицій, спрямованих на забезпечення швидкої та стабільної інтеграції уніфікованих стандартів Альянсу.

#### 1. Інституційні пропозиції (структурна реформа)

##### 1.1. Створення Національного агентства цивільно-військової взаємодії

Пропонується сформувати центральний орган виконавчої влади з функціями:

- розроблення національної доктрини ЦВС;
- координація між міністерствами, ОВА, ОМС, ЗСУ, ДСНС;
- аналіз ефективності CIV–MIL операцій;
- проведення акредитації та сертифікації підрозділів ЦВС;
- управління міжнародними гуманітарними кластерами;
- участь у навчаннях НАТО.

Сьогодні повноваження між МОУ, МВС, Мінреінтеграції та ОВА дублюються. НАТО має окремі СІМІС-команди та центри координації – Україна повинна створити аналог.

## 1.2. Запровадження регіональних Координаційних центрів ЦВС (ЦВС-Р)

У кожному регіоні створюється центр, що об'єднує:

- представників ОВА;
- командування ЗСУ;
- представників ДСНС;
- ОМС;
- міжнародні організації (ОСНА, ICRC);
- волонтерські структури.

Функціонал:

- оперативна координація;
- логістичне планування;
- моніторинг гуманітарної ситуації;
- управління кризами (за моделлю NATO Crisis Response System).

## 1.3. Інституціоналізація волонтерських структур

В Україні волонтерський сектор є одним із найпотужніших у Європі, але законодавчо майже не інтегрований у державну систему.

Пропонується:

- надати великим волонтерським мережам статус офіційних партнерів уряду;
- створити єдиний реєстр волонтерських організацій, які можуть бути допущені до ЦВС-операцій;
- розробити стандарти безпеки для волонтерів у бойових регіонах;
- включити їх до роботи гуманітарних кластерів ОСНА.

## 2. Правові пропозиції (нормативна реформа)

### 2.1. Ухвалення Закону України «Про цивільно–військове співробітництво»

Закон має містити:

- визначення понять відповідно до АJP-3.19;
- чіткі функції ОВС, ОМС, ОВА та військових командувань;
- механізми координації;
- цифрові інструменти управління;
- відповідальність за порушення координаційних процедур;
- положення про взаємодію з міжнародними структурами.

## 2.2. Гармонізація нормативної бази зі стандартами НАТО

Пропонується адаптувати українські документи:

- Стратегія нацбезпеки
- Воєнна доктрина
- Стратегія цивільного захисту
- Доктрина логістики
- Положення про ВСУ та ДСНС
- Стандарти підготовки службовців до МС 411/2, „АJP-3.19, АJP-3.4.9,

NATO Resilience Guidelines (2022).

## 2.3. Введення обов'язкових ЦВС-процедур у діяльність ОМС та ОВА

Необхідно законодавчо закріпити:

- обов'язкове створення місцевих штабів координації (за моделлю “Local Crisis Coordination Centers”);
- розробку місцевих планів цивільно-військової взаємодії;
- обов'язкове навчання посадовців.

## 3. Цифрові пропозиції (технічна модернізація)

### 3.1. Створення Єдиної інтегрованої платформи ЦВС-UA

Це має бути цифрова система на кшталт NATO Joint Common Operational Picture:

Модулі:

- ситуаційна обізнаність;
- облік гуманітарної допомоги;
- координація логістики;
- спільні карти загроз;
- запити від ОМС та військових частин;
- відслідковування інцидентів.

Переваги:

- зменшення дублювання функцій;
- прискорення ухвалення рішень;
- прозорість гуманітарних операцій.

### 3.2. Оцифрування КПО (критичних процесів оборони)

Україні потрібні:

- цифрові моделі ризиків (Threat Modelling);
- системи оцінки інфраструктури;
- електронні платформи для взаємодії з NGO та ОСНА;
- інтеграція з Delta (не військові, але цивільні модулі).

### 3.3. Модернізація систем оперативного інформування населення

За стандартами НАТО повинні бути:

- резервні канали зв'язку (FM, супутниковий);
- автоматизовані системи оповіщення;
- інтегровані муніципальні системи кризового контролю.

## 4. Кадрові пропозиції (професійний розвиток)

4.1. Введення обов'язкової освіти з ЦВС для посадовців (голови ОМС; заступники ОВА; керівники гуманітарних штабів; військові командири бригад; начальники служб ДСНС). Вони мають проходити курси:

- "NATO CIMIC Field Worker Course"
- "Civil-Military Interaction Advanced Course"

- "Crisis Management in NATO"

в адаптованому українському форматі.

#### 4.2. Створення Академії цивільно-військового співробітництва (м. Київ або Львів)

Академія забезпечуватиме:

- підготовку офіцерів ЦВС ;
- навчання ОМС та ОВА;
- міжнародні тренінги;
- симуляційні навчання за моделлю НАТО (СAX/CPX).

#### 4.3. Формування добровольчого резерву ЦВС -РЕЗ

До резерву входять фахівці:

- логістики,
- психологи,
- гуманітарні менеджери,
- кризові комунікатори.

Резерв за потреби підсилює регіональні ЦВС-центри.

### 5. Операційні пропозиції

#### 5.1. Впровадження спільного планування операцій (Joint Planning)

Усі плани мають розроблятися:

- штабами ЗСУ
- ОВА
- ДСНС
- ОМС
- гуманітарними партнерами

у форматі "Unified Civil-Military Plan".

#### 5.2. Створення мобільних груп ЦВС

Групи виконують завдання в "гарячих" регіонах:

- документування руйнувань;

- оцінка потреб населення;
- координація доставки допомоги;
- забезпечення безпеки цивільних.

Модель – аналог NATO CIMIC Mobile Teams (NCMT).

### 5.3. Запровадження єдиної процедури комунікації з населенням

Це включає:

- стандартизовані інформаційні протоколи;
- підготовку кризових спікерів;
- регіональні центри публічної комунікації.

## 6. Міжнародні пропозиції

### 6.1. Створення Українсько-НАТО Центру CIMIC (ЦВС) у Києві або Львові

Завдання:

- адаптація АJP-3.19 до умов України;
- розробка спільних стандартів;
- проведення навчань;
- моделювання кризових ситуацій.

### 6.2. Інтеграція України в мережу CIMIC Group North (Нідерланди, Німеччина,

Польща)

Це відкриває:

- доступ до тренінгів;
- можливість участі в операціях;
- обмін офіцерами ЦВС;
- спільні розгортання штабів.

Узагальнивши наведене вище можна виокремити пріоритетні напрями для адаптації української системи ЦВС до стандартів НАТО:

1. Створити єдину національну систему ЦВС за моделлю НАТО.
2. Ухвалити спеціальний закон про цивільно-військове співробітництво.
3. Створити Національне агентство ЦВС.

4. Запровадити цифрову платформу ЦВС-UA.
5. Інституціоналізувати волонтерів.
6. Запровадити обов'язкове навчання за стандартами НАТО.
7. Поглибити міжнародну співпрацю.
8. Створити мобільні групи ЦВС та регіональні центри реагування.
9. Сформувати єдину доктрину ЦВС, адаптовану до українських реалій.
10. Впровадити модель українського Центру СІМІС з партнерами НАТО.

### 3.2. Модернізація механізмів координації між військовими та цивільними структурами

Повномасштабна війна створила виклики, які не мають аналогів у сучасній історії України. Вже з перших днів стало очевидним, що наявні до 2022 року механізми цивільно-військової взаємодії не відповідають реаліям багатодоменної війни, де одночасно задіяні десятки тисяч військовослужбовців, сотні органів місцевої влади та тисячі волонтерських груп.

У цих умовах виникла потреба у новій, системній, стандартизованій та цифровій моделі координації, яка має бути побудована на:

- європейських підходах цивільного захисту,
- стандартах НАТО СІМІС (Civil-Military Cooperation),
- принципах багаторівневого управління,
- інтеграції громадянського суспільства у процеси оборони.

Нижче подано розширений комплекс авторських пропозицій, який може стати основою державної концепції модернізації механізмів координації.

#### **1. Інституційні пропозиції**

Цей блок пропозицій стосується змін на рівні державної політики, законодавства, інституцій та централізованого управління.

## 1.1. Створення НАЦІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОЇ КООРДИНАЦІЇ

### *Обґрунтування*

Сьогодні відсутній єдиний орган, який би координував взаємодію всіх структур, відповідав за методологію, проводив аналіз, навчання, сертифікацію, інтегрував практики НАТО, забезпечував зв'язок між військовими, урядом, ОМС, волонтерами і міжнародними партнерами.

Функції нового центру, що пропонується:

1. Оперативна координація між усіма структурами держави під час криз.
2. Методичне забезпечення: SOP, інструкції, алгоритми для всіх секторів.
3. Централізований аналіз ситуаційної обстановки (war-room).
4. Єдиний контактний центр у взаємодії з НАТО.
5. Управління цифровими системами.
6. Підготовка та сертифікація персоналу.
7. Моніторинг виконання завдань регіонами.

Структура центру може мати такі складові:

- Оперативний департамент.
- Аналітичний департамент.
- Департамент ЦВС-стандартів та навчання.
- Комунікаційний департамент (зв'язок з ОМС/волонтерами).
- Платформа ІТ.

### *Очікуваний ефект*

Це дозволить побудувати систему за моделлю NATO Civil Preparedness, забезпечивши швидкість, чіткість та прогнозованість рішень.

## 1.2. Запровадження РЕГІОНАЛЬНИХ ЦВС-ШТАБІВ у прикордонних областях

Рекомендовані області першої черги:

- Харківська
- Сумська
- Чернігівська
- Запорізька
- Дніпропетровська
- Одеська
- Волинська

Завдання регіональних штабів:

- Координація військових та цивільних структур на рівні області.
- Забезпечення сталості критичної інфраструктури.
- Взаємодія з міжнародними гуманітарними організаціями.
- Забезпечення евакуації, логістики, захисту населення.
- Організація навчань та тренувань.
- Підтримка місцевих рад у кризових умовах.

## 1.3. Введення ПОСАДИ ОФІЦЕРА ЦВС у кожному органі місцевого самоврядування

*Необхідність*

У багатьох громадах відсутня компетентна посадова особа, яка розуміє:

- логіку військових операцій,
- правила безпеки,
- стандарти НАТО щодо цивільного компоненту.

Функції офіцера ЦВС у громаді

- комунікація з військовими частинами,
- участь у кризових штабах,

- ведення локального сегменту ЦВС,
- координація адаптації громади до стандартів Resilience,
- робота з гуманітарними організаціями.

#### *Очікуваний результат*

Усі громади України отримають підготовлені кадри для професійної взаємодії з військовими.

## **2. Цифровізація механізмів координації .**

Цифровізація - ключовий елемент реформи. Без неї неможливе швидке ухвалення рішень.

### 2.1. Створення цифрової платформи ЦВС -хаб

Платформа має включати:

Модулі:

- Crisis-Map (ресурси, руйнування, загрози).
- Запити військових структур (logistics requests).
- Запити громад (needs assessment).
- Реєстр волонтерів та НГО.
- Реєстр об'єктів критичної інфраструктури.
- Інтерактивні карти енергетичної безпеки.
- Комунікаційний модуль (чат/відеоконференції).

Користувачі – ЗСУ, ДСНС, ОВА та місцеві ради, поліція, волонтери (верифіковані), міжнародні організації та ін.

Переваги

- мінімізація хаосу,
- швидкий доступ до інформації,
- відсутність дублювання роботи,
- прозорість потоків допомоги.

### 3. Модернізація процедур і протоколів (SOP)

3.1. Створення ЄДИНИХ СТАНДАРТІВ (SOP) для взаємодії військових і цивільних

Види SOP, які необхідно розробити:

*SOP-01: Первинна координація у разі загрози: Алгоритм перших 72 годин.*

*SOP-02: Взаємодія щодо евакуації населення: З урахуванням міжнародних стандартів UN OCHA.*

*SOP-03: Захист критичної інфраструктури: Інструменти оцінки ризиків.*

*SOP-04: Гуманітарна логістика: Вхід/вихід допомоги, перевірка, розподіл.*

*SOP-05: Взаємодія із волонтерами: Модель “Trusted Volunteer Partner”.*

*SOP-06: Комунікація у кризі: Єдині правила інформування населення.*

Таблиця 3.2. - Інституційні нововведення

Напрямок	Проблема	Рішення	Результат
Централізація координації	Фрагментарність управління	Створення НСС-СІМІС	Єдиний центр ухвалення рішень
Регіональний рівень	Нерівномірність спроможностей	7 регіональних штабів	Сильні прикордонні регіони
Рівень громад	Відсутність компетентних кадрів	Офіцери СІМІС у кожній громаді	Професійна взаємодія
Законодавство	Відсутність чітких процедур	Новий Закон «Про цивільно-військову координацію»	Регулювання національного рівня

### 4. Пропозиції щодо підготовки кадрів

4.1. Три рівні сертифікації СІМІС

- Level A (Basic Competence) — базові знання для ОМС.

- Level B (Operational Response) — для ДСНС, поліції, військових ЦВС.
- Level C (Strategic Coordination) — для керівників штабів, ОВА, міністерств.

4.2. Академічна програма "ЦВС - менеджмент" у навчально-наукових інститутах «Інститут державного управління»

4.3. Спільні тренування військових та цивільних за моделлю NATO Crisis Management Exercise.

### **5. Пропозиції щодо взаємодії з волонтерами**

5.1. Створити Реєстр Trusted Volunteer Partners.

5.2. Упровадити до UR-CIMIC HUB модуль "Volunteer Logistic Channel".

5.3. Розробити єдині правила доступу на прифронтові території.

5.4. Забезпечити страхування волонтерів під час виконання ризикових місій.

5.5. Впровадити стандарти "Humanitarian Principles Compliance".

### **6. Пропозиції щодо міжнародної взаємодії**

- інтеграція представників НАТО у регіональні штаби;
- створення постійної експертної групи NATO–Ukraine CIMIC Advisory Board;
- участь України у програмах NATO Civil Preparedness Evaluation;
- спільні навчання Resilient Shield, Civil Emergency Cooperation.

### **7. Очікувані результати реформи**

#### **1. Операційні**

- скорочення часу реагування на кризу втричі;
- зменшення ресурсних втрат;
- підвищення оборонної спроможності.

#### **2. Інституційні**

- професіоналізація персоналу;

- створення єдиної державної доктрини.

### 3. Соціальні

- зміцнення довіри між владою, армією та громадянським суспільством.

Запропоновані в підрозділах 3.1 та 3.2 напрями удосконалення системи взаємодії між військовими та цивільними структурами демонструють комплексний і системний підхід до модернізації державного управління оборонним сектором в умовах тривалої воєнної агресії Російської Федерації проти України. Аналіз і узагальнення невеликого досвіду продемонстрували, що ефективність координації органів влади, сектору безпеки, місцевого самоврядування та громадянського суспільства стала одним із ключових чинників обороноздатності держави після 24 лютого 2022 року. Водночас значна частина механізмів, що існували, була не повністю адаптована до масштабів загроз, динаміки сучасних воєнних дій та інтеграційних процесів України до НАТО.

Сформовані пропозиції дозволяють окреслити такі стратегічні висновки:

1. Необхідність повної адаптації системи державного управління у сфері безпеки й оборони до стандартів НАТО є ключовою умовою успішної інтеграції України до Альянсу.

Сучасні моделі управління, такі як J-, G- та S-структури штабів, стандарти планування оборонних операцій, підходи до цивільно-військової взаємодії (CIMIC), мають бути інтегровані не лише у Збройні Сили, але й у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Це дозволяє усунути фрагментацію управлінських процесів, підвищити оперативність і прозорість прийняття рішень.

2. Модернізація механізмів координації потребує переходу від ситуативного до інституціоналізованого підходу.

Система взаємодії повинна спиратися не на персональні домовленості чи неформальні зв'язки, а на чіткі стандартизовані процедури, цифрові інструменти, визначені ролі та відповідальність суб'єктів. Створення Єдиного центру координації цивільно-військової взаємодії, Національної цифрової платформи

обміну оперативною інформацією, уніфікованого порядку міжвідомчого планування – є фундаментом для сталого управління, яке працюватиме не лише під час війни, але й у післявоєнний період.

3. Пріоритетом має бути професіоналізація управлінських кадрів та формування нової культури державного управління у сфері оборони.

Виконані пропозиції показали, що українська система потребує:

- підготовки цивільних службовців за стандартами НАТО,
- створення Академії цивільно-військової координації,
- впровадження моделей практичного навчання,
- посилення компетентностей у сферах кризового менеджменту, стратегічних комунікацій, проєктного менеджменту та роботи з великими масивами оперативних даних.

Кадрова модернізація є критичною, оскільки найкращі інструменти чи платформи не принесуть ефекту без кваліфікованих та відповідальних виконавців.

4. Запропоновані механізми дозволяють усунути такі проблеми:

- дублювання повноважень між органами влади;
- затримки у прийнятті рішень у кризових ситуаціях;
- відсутність єдиної інформаційної системи;
- слабку координацію між центральним і місцевим рівнями;
- недостатнє залучення громадянського суспільства та волонтерського сектору в офіційну систему управління;
- низький рівень стандартизації взаємодії між військовими та цивільними структурами.

5. Реалізація пропозицій забезпечить формування сучасної моделі оборонного управління, що відповідає принципам НАТО:

- прозорість прийняття рішень,
- передбачуваність та чітке планування,
- висока мобільність інформаційних потоків,

- взаємодія та сумісність усіх суб'єктів сектору безпеки,
- орієнтація на результат, а не на бюрократичні процедури,
- пріоритет швидкості та точності над ієрархічною повільністю.

6. Запровадження нових координаційних інструментів підвищує стійкість держави до сучасних викликів.

До них належать:

- масовані ракетні удари та загроза критичній інфраструктурі;
- гібридні дії та інформаційні атаки;
- необхідність швидкого переміщення ресурсів, персоналу та гуманітарних вантажів;
- координація з міжнародними партнерами та союзниками;
- системна робота з внутрішньо переміщеними особами;
- взаємодія з волонтерськими мережами, які стали частиною національної оборони.

7. Запропоновані заходи мають не тимчасовий, а стратегічний характер.

Вони формують базу для:

- післявоєнної трансформації безпекового сектору,
- побудови повноцінної співпраці з НАТО,
- інтеграції України в систему колективної оборони,
- підвищення ефективності державного управління в кризових та мирних умовах.

Розроблені пропозиції щодо адаптації до стандартів НАТО та модернізації механізмів координації між військовими й цивільними структурами створюють цілісний план реформування системи державного управління у сфері оборони. Вони ґрунтуються на реальних потребах воєнного часу, враховують міжнародний досвід, відповідають стратегічним документам України та орієнтовані на довготривалу стійкість.

Системне впровадження запропонованих заходів дозволить Україні побудувати сучасну ефективну модель управління оборонним сектором, яка забезпечить високу оперативність, координацію та сумісність усіх елементів безпекової архітектури держави – від центральних органів влади до місцевих громад.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота, присвячена трансформації системи цивільно-військового співробітництва (ЦВС) в Україні в умовах повномасштабної війни, дала змогу комплексно дослідити нормативно-правові засади, практичні механізми взаємодії, виклики та досвід міжнародних партнерів, а також визначити напрями вдосконалення механізмів координації між військовими та цивільними структурами.

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі узагальнені висновки:

1. Система цивільно-військового співробітництва України зазнала кардинальних змін після 24 лютого 2022 року.

Повномасштабна агресія Росії стала каталізатором оперативної трансформації ЦВС, розширення його функцій та інституалізації взаємодії між військовими, органами місцевого самоврядування, волонтерськими та міжнародними організаціями. Військові адміністрації отримали значні управлінські та координаційні повноваження, що суттєво вплинуло на структуру управління безпекою та критичною інфраструктурою.

2. Нормативно-правова база забезпечує фундамент системи ЦВС, але потребує суттєвого оновлення.

Проаналізовані закони, постанови та Стратегія національної безпеки засвідчили, що вони не повністю відповідають умовам широкомасштабної війни.

Прогалини стосуються:

- координації між різними відомствами на регіональному рівні;
- процедур взаємодії з міжнародними гуманітарними структурами;
- протоколів реагування на масові руйнування критичної інфраструктури;

- стандартів професійної підготовки управлінських кадрів.

Необхідна гармонізація нормативної бази зі стандартами НАТО, особливо в частині кризового менеджменту та інформаційної взаємодії.

3. Міжнародний досвід доводить ефективність інтегрованих координаційних центрів.

Практика країн НАТО показує, що найефективнішими є моделі, де:

- цивільні, військові та гуманітарні структури працюють у спільних координаційних пунктах;
- існує єдина платформа ситуаційної обізнаності;
- розвинена система підготовки кадрів з кризового управління;
- робота з волонтерським сектором формалізована й стандартизована.

Україна поступово інтегрує ці моделі, але процес потребує системності й інституційного закріплення.

4. Взаємодія державних органів, ЗСУ, місцевого самоврядування та волонтерів є ключовою умовою стійкості регіонів.

Успішні кейси (Харківська, Київська, Львівська, Дніпропетровська області) доводять, що ефективна координація:

- забезпечує швидку евакуацію населення та гуманітарну допомогу;
- мінімізує збитки критичній інфраструктурі;
- дозволяє військовим зосередитись на виконанні бойових завдань;
- мобілізує ресурси громади та волонтерського сектору.

Невдалі приклади демонструють, що ключовими проблемами є фрагментація інформації, відсутність чітких комунікаційних процедур та низький рівень управлінської підготовки.

5. Волонтерські та міжнародні організації стали невід'ємним елементом національної безпеки.

Їхній внесок виходить за межі гуманітарної допомоги та включає:

- логістику постачання для військових;

- відбудову зруйнованих об'єктів;
- інформаційне забезпечення;
- медичні та психологічні програми.

Система ЦВС у воєнний період стала неможливою без цих акторів, що вимагає їх інституційного включення в офіційну систему реагування.

6. Основними викликами цивільно-військового співробітництва в Україні після 24 лютого 2022 року стали:

- надмірна централізація рішень;
- відсутність єдиної цифрової платформи для обміну інформацією;
- нормативні суперечності між військовими та цивільними структурами;
- нерівномірна підготовка управлінських кадрів;
- брак ресурсів та нестабільність логістики;
- інформаційні ризики та гібридний вплив РФ.

Ці виклики потребують комплексних рішень на державному та регіональному рівнях.

7. Визначено стратегічні напрями удосконалення системи ЦВС в Україні.

Серед них:

- адаптація до стандартів НАТО СІМІС (АJP-3.19, МС 411/2);
- цифровізація процесів і створення спільної ситуаційної платформи;
- посилення ролі місцевого самоврядування у системі безпеки;
- інституційна інтеграція волонтерських та міжнародних організацій;
- запровадження стандартних операційних процедур взаємодії;
- створення національної системи підготовки кадрів у сфері цивільно-військового управління;
- розвиток регіональних координаційних центрів як платформ багатовекторної взаємодії.

8. Модернізація механізмів координації є ключовою умовою стійкості держави в умовах війни.

Запропонована в роботі оновлена модель координації між військовими та цивільними структурами забезпечує:

- швидший обмін інформацією;
- чіткий розподіл ролей і відповідальності;
- підвищену ефективність реагування на кризи;
- відповідність міжнародним стандартам безпеки;
- посилення можливостей громад до самоорганізації та взаємодії з державою.

Таким чином, система цивільно-військового співробітництва України перебуває на етапі глибокої трансформації. В умовах широкомасштабної війни ЦВС стає стратегічним інструментом забезпечення національної безпеки, стійкості критичної інфраструктури та ефективного управління регіонами.

Для підвищення її ефективності необхідні системні зміни у нормативній, організаційній та кадровій сферах, а також інтеграція найкращих практик НАТО.

Запропоновані напрями удосконалення формують практичну основу для подальшого розвитку цивільно-військового співробітництва, підвищення стійкості громад та зміцнення обороноздатності України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із змінами і доповненнями). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-ХІІ (із змінами). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>
3. Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 № 1934-ХІІ (із змінами). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12>
4. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (із змінами). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
6. Про національний спротив : Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX (із змінами). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20>
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
8. Положення про органи цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України : затв. наказом Міністерства оборони України від 03.07.2020 № 196 // Офіційний вісник України. 2020. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0702-20>
9. Указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій» від 24.02.2022 № 68/2022. – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41549>
10. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 64/2022. – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41497>
11. Стратегія воєнної безпеки України : Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021. – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37533>

12. Стратегія національної безпеки України “Безпека людини – безпека країни” : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35093>

13. Аналітичний центр «Інститут розвитку громад». Моделі та практики військово-цивільної взаємодії в українських громадах. – Київ: ІРГ, 2023.

14. Аналітичний центр «Інститут розвитку громад». Роль волонтерських мереж у забезпеченні національної оборони України. – Київ: ІРГ, 2023.

15. Богданович В. Ю. Трансформація цивільно-військового співробітництва України в умовах війни високої інтенсивності // Науковий вісник НАДУ при Президентові України. 2022. № 4. С. 15–26.

16. Богданович В. Ю. Цивільно-військове співробітництво як інструмент забезпечення національної безпеки України // Науковий вісник Національного університету оборони України. 2021. № 4. – С. 12–

17. Бойко О. П. Соціально-гуманітарні аспекти цивільно-військового співробітництва в умовах збройного конфлікту // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 6. С. 22–28.

18. Бочковський, О. Військово-цивільне співробітництво в умовах повномасштабної війни: досвід України. Київ: Наукова думка, 2023.

19. Герасимчук В. Г. Цивільно-військове співробітництво як складова системи національної безпеки України // Науковий вісник НАДУ при Президентові України. 2021. № 3. С. 45–52.

20. Гончарук О. В. Цивільно-військове співробітництво як інструмент стабілізації безпекового середовища в умовах гібридної війни // Стратегічні пріоритети. 2021. № 2. С. 63–71.

21. Гончарук, О. Волонтерський рух та цивільно-військове співробітництво в Україні: досвід 2014–2015 рр. Київ: Наукова думка, 2016.

22.Горбулін В. П. Російсько-українська війна: уроки стратегічного прогнозування та управління безпекою держави // Стратегічні пріоритети. 2022. № 3–4. С. 5–18.

23.Дубина М. О. Роль органів місцевого самоврядування у системі цивільно-військового співробітництва під час воєнного стану // Публічне управління та адміністрування в Україні. 2022. № 5. С. 18–25.

24.Дубина, І. Організаційні моделі взаємодії ЗСУ та органів місцевого самоврядування. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2024.

25.Кириченко, М. Приклади успішної координації військових та ОМС на Харківщині. Харків: Видавництво «Схід», 2023.

26.Кудряченко, І. Інституціоналізація волонтерської допомоги: механізми взаємодії з Міністерством оборони України. Київ: Центр стратегічних досліджень, 2019.

27.Марченко О. В. Механізми цивільно-військової взаємодії в системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2020.

28.Марченко О. В. Цивільно-військове співробітництво як механізм стабілізації територій у період воєнного стану // Публічне управління: теорія та практика. 2023. № 1. С. 55–63.

29.Мельник Л. А. Військові адміністрації в системі публічного управління України в умовах воєнного стану // Актуальні проблеми державного управління. 2023. № 1. С. 41–50.

30.Міністерство оборони України. Річний звіт про співпрацю ЗСУ з волонтерським сектором та громадянським суспільством. Київ: МОУ, 2023.

31.Міністерство цифрової трансформації України. Цифрові інструменти забезпечення взаємодії органів влади в умовах воєнного стану : аналітична доповідь. Київ, 2023.

32.Омеляненко, С. Проблеми координації та логістики гуманітарної допомоги в умовах війни. – Харків: Видавництво «Схід», 2023.

33.Панкова О. В. Волонтерський рух у системі національної стійкості України під час війни // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2023. № 2. С. 22–30.

34.Святненко С. В. Захист та відновлення критичної інфраструктури України в умовах збройної агресії РФ // Науковий вісник Національного університету оборони України. 2023. № 4. С. 98–108.

35.Слюсаренко, І. Взаємодія органів місцевого самоврядування з військовими структурами: виклики та перспективи. – Київ: Науково-аналітичний центр, 2022.

36.Центр громадської аналітики. Звіт про ефективність взаємодії ОМС та військових адміністрацій в Україні. Київ: ЦГА, 2023.

37.Шевченко А. І. Організаційно-правові механізми цивільно-військової взаємодії в секторі безпеки і оборони України // Вісник НАДУ при Президентові України. 2023. № 1. С. 39–47.

38.Шевченко М. М. Цивільно-військове співробітництво в умовах повномасштабної війни: нові виклики та управлінські трансформації // Державне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 2. С. 64–73.

39.Kaldor M. *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era.* – 3rd ed. – Cambridge: Polity Press, 2021. 288 p. – URL: [https://www.politybooks.com/bookdetail?book\\_slug=new-and-old-wars-9781509545698](https://www.politybooks.com/bookdetail?book_slug=new-and-old-wars-9781509545698)

40.Reisinger S. *Civil-Military Cooperation in Contemporary Military Operations* // *Journal of Strategic Studies.* 2020. Vol. 43, No. 4. P. 512–529. – URL: <https://doi.org/10.1080/01402390.2020.1726561>

41.Sagramoso D. *Civil–Military Relations and Security Governance in Conflict-Affected States* // *Security Dialogue.* 2022. Vol. 53, No. 2. P. 134–150. – URL: <https://doi.org/10.1177/09670106211047532>

42. Taylor P. *Civil-Military Relations in Post-Conflict Reconstruction*. – London: Routledge, 1997. 214 p. URL: <https://www.routledge.com/Civil-Military-Relations-in-Post-Conflict-Reconstruction/Taylor/p/book/9780415145312>

43. NATO. *Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation (AJP-3.19)*. Brussels: NATO, 2018. 112 p. – URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_84268.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_84268.htm)

44. NATO CIMIC Centre of Excellence. *Civil-Military Cooperation Handbook*. The Hague: CIMIC CoE, 2020. 98 p. URL: <https://www.cimic-coe.org/>

45. US Army. *Civil Affairs Operations Manual*. Washington, DC: Department of the Army, 2020. – 145 p. – URL: <https://armypubs.army.mil/>

46. Canadian Armed Forces. *Civil-Military Cooperation Doctrine B-GC-300-003/FP-001*. Ottawa: CAF, 2017. 76 p. URL: <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/services/military-history/history-heritage/canadian-armed-forces.html>

47. UK Ministry of Defence. *Stabilisation Unit and Civil-Military Cooperation Guidelines*. London: UK MoD, 2021. 64 p. – URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/stabilisation-unit>