

Головна [»](#) Аналітика [»](#) Точки зору

Армія після 2022-го. Чому досвід військових і погляд цивільних мають працювати разом

13:18 05.06.2026 Пт


👁 6 кх

Дві культури – одна армія: чи встигнемо знайти баланс

 ОЛЕГ СЕМЕНЕНКО



Ілюстративне фото: український військовий (Getty Images)

 Розумій ситуацію на фронті через факти, а не чутки з РБК-Україна у Google

Повномасштабна війна кардинально змінила українську армію. Разом із сотнями тисяч мобілізованих до неї прийшли тисячі цивільних фахівців, які принесли нові компетенції, управлінські підходи та погляд на зміни.

Як поєднати традиції військової служби з культурою людей, які ще кілька років тому працювали в цивільному секторі – у колонці доктора військових наук Олега Семененка для РБК-Україна.

>

Головне:

- **Нові люди – нові можливості.** Війна привела до армії тисячі цивільних фахівців, які принесли нові компетенції, підходи до управління та нестандартне мислення.
- **Військову культуру не можна замінити.** Професійний військовий досвід, традиції служби та інституційна пам'ять залишаються критично важливими для бездатності армії.
- **В Україні бракує адаптації цивільних.** На відміну від багатьох країн НАТО, в українській системі досі фактично відсутній механізм наставництва, який допомагає би цивільним інтегруватися у військову культуру.
- **У пошуках балансу.** Армія стала сильнішою за рахунок цивільних. Ключовий виклик – не у протиставленні військових і цивільних, а у створенні механізмів, які дозволять поєднати сильні сторони обох середовищ.

Повномасштабна війна змінила все – включно зі структурою та духом Збройних Сил України. Тисячі цивільних фахівців влилися до лав армії. І це – правильне та необхідне рішення.

Але будь-яка масштабна трансформація несе не лише здобутки, а й виклики. Сьогодні настав час говорити про них відверто – без звинувачень, але чесно.

Армія зазнала величезних втрат у перші роки повномасштабної війни, і в бойових підрозділах, і серед командування, і у вищих військових навчальних закладах і наукових установах. Це створило простір, який об'єктивно заповнили цивільні мобілізовані фахівці.

Накопичення цієї нової енергії змінило правила гри. Деякі з цих правил дійсно варто змінювати. Але деякі – ні. Де ця межа? Про це – далі.

Що цивільні дали армії: три реальні здобутки

По-перше – це вільний формат мислення та нові ідеї.

Цивільний фахівець не зашорений роками субординаційного мислення з курсантської лави. Він звик ставити незручні питання, шукати нестандартні рішення, дивитися на проблему без ієрархічних фільтрів. Це – реальна цінність.

Армія, яка навчилася чути такі голоси, стає гнучкішою та адаптивнішою. Особливо – в умовах сучасної гібридної та технологічної війни.

По-друге – це потужні фахівці, які прийшли служити, а не заробляти.

В армії сьогодні служать ІТ-фахівці, юристи, журналісти, інженери, логісти, аналітики, тобто люди, які в цивільному житті отримували великі гроші за свої професійні здібності. Тепер вони віддають свої знання та навички Збройним Силам. Це – безцінний ресурс.

Армія отримала компетентності, на формування яких за звичайних умов пішли б роки та десятки мільярдів гривень.

По-третє – це нова культура комунікації та управлінські підходи.

Цивільні принесли в армію сучасну культуру спілкування, горизонтальну взаємодію, проектний підхід та нові інструменти діловодства. Ці елементи можуть суттєво посилити ефективність армії там, де вона традиційно була вразливою.

Головне те, щоб реформи були виваженими, об'ґрунтованими та узгодженими з тими, хто розуміє військову специфіку зсередини.

Де криється ризик: три вузлові точки напруги

По-перше – це офіцерське звання: шлях чи ярлик?

Традиційно офіцерське звання – це підсумок тривалого шляху: бойовий досвід, командування підрозділом, роки служби. Цей шлях формує характер і здатність приймати рішення під тиском.

Якщо звання перетворюється лише на адміністративний атрибут посади, тоді система слабшає. Це не докір конкретним людям. Це є системний виклик, що потребує системної відповіді.

По-друге – це втрата інституційної пам'яті та мови служби.

Досвідчений офіцер несе не лише посаду – він несе розуміння того, як це насправді працює: оперативну інтуїцію, неформальні мережі, накопичений контекст. Коли армія починає говорити мовою стартапів, а не наказів – це не лише естетична проблема.

Мова у військовій сфері – це точність управління. Армія без інституційної пам'яті не здатна відтворювати власні уроки.

По-третє – це відсутність системи адаптації.

У більшості країн НАТО цивільні керівники в оборонній сфері проходять системне наставництво від досвідчених офіцерів – не брифінги, а справжнє введення в культуру служби.

В Україні цей механізм системно відсутній. Наслідок – це не лише термінологічні помилки у звітах, а й ризики для єдності командування.

Баланс: де його шукати?

Армія не є бізнес-моделлю. Але й застигла в минулому структура не перемагає. Виклик сьогодення – це знайти баланс між двома культурами. Тобто це означає:

- зберегти фундаментальне в армії – традиції, субординацію, досвід передачі знань, систему підготовки офіцерів;
- сприйняти та посилити нові ідеї та компетентності, які принесли цивільні фахівці;
- не ламати військове під прогресивний цивільний погляд, а вбудовувати нове органічно;
- запровадити системне наставництво для цивільних у системі оборони, щоб вони розуміли культуру, яку змінюють;
- чітко розмежувати: цивільний апарат визначає політику і контролює ресурси, а командування реалізує оперативні завдання.

Висновок: військові раді цивільним – і для цього є підстави, але й треба щоб цивільні розуміли та поважали військових та їх життєвий шлях служіння Україні...

Армія не стала слабшою від того, що в її лавах з'явилися тисячі освічених, досвідчених, мотивованих цивільних фахівців. Навпаки – вона збагатилася. Новими ідеями. Новою енергією. Новими компетентностями. Це – реальний здобуток трансформації.

Але разом з тим армія – це стартап і не бізнес-проект. Це – інститут, побудований на довірі, ієрархії та традиції служіння Україні. Ці основи не є пережитками. Вони – умова бездатності.

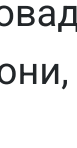
Тому завдання сьогодні – не вибирати між старим і новим. А навчитися будувати армію, де обидві культури не конкурують, а посилюють одна одну. Де досвід і новаторство – союзники. Де баланс – не компроміс, а синергія.

Армія, яка знає, хто вона є – воює краще.

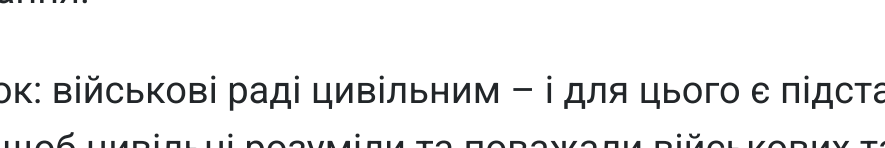
Армія, в якій дві культури знайшли спільну мову – перемагає.

"Ефективність вашого командування визначатиметься передусім вашим характером і репутацією – не стільки хорообрістю, яка є само собою зрозумілою, скільки тією репутацією, яку ви вже здобули: репутацією справедливості, патріотичного духу, незламної рішучості виконати будь-яке військове завдання."

Генерал Джордж К. Маршалл – начальник Генерального штабу армії США в роки Другої світової війни, лауреат Нобелівської премії миру.

 **Не пропустіть головне! Підпишіться на наші оновлення в Google!**

Або читайте нас там, де вам зручно!



Більше по темі:

[Збройні сили України](#) [Військовий](#)

Реклама

Ad

НОВИНИ



Лист Зеленського Путіну: що в тексті та як реагують РФ та США

Реклама

Ad

НОВИНИ

Новини України

Війна в Україні

Економіка

Світ

Надзвичайні події

ПОЛІТИКА

Команда

Вакансії в РБК-Україна

БІЗНЕС

Економіка

Фінанси

Авто

Tech

Енергетика

Біла економіка

АНАЛІТИКА

Статті

Інтерв'ю

Точка зору

ЖИТТЯ

Гроші

Зміни

Освіта

Суспільство

РОЗВАГИ

Шоу бізнес

Поради

Гороскопи

Свята

Цікаве

Спорт

LIFESTYLE

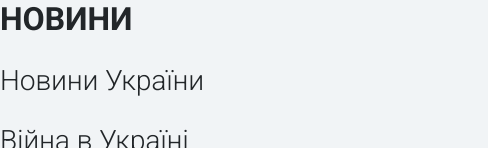
Психологія

Їжа

Подорожі

Здорове життя

Мода та краса

 UA | EN | RU

Про компанію [Розмістити рекламу](#)

Редакційна політика і стандарти

Як стати нашим автором

Правила користування

Правила інформація

Політика конфіденційності

Контакти

Команда

Вакансії в РБК-Україна



Інформаційний портал «РБК-Україна» має тримовну версію (українську, російську та англійську), головна сторінка порталу: <https://www.rbc.ua>

Фотографії, зображення належать їх праволюбникам. Всі фотографії на Порталі, авторами яких є журналісти «РБК-Україна», розміщені на умовах ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International. Редакція «РБК-Україна» може не погодити тону зовні авторів. Оціночні судження не підлягають спростуванню та делеванню їх правдивості. За достовірність та зміст рекламних відповідей несе рекламодатець. Матеріали, позначені плашкою: «Прес-релізи», «Спецпроект», «Партнерський матеріал», «Рітейл», «Благодійність», «Резонанс» розміщуються на правах реклами і призначені, як правило, для осіб, які досіли 21-річного віку. «Новини календарі» – це інформаційний формат, що охоплює новини, події та оголошення, пов'язані з діяльністю компаній, базуються на пресрелізах, які випускає сама компанія, і за які редакція не несе відповідальність. Онлайн-медя «РБК-Україна» призначене для осіб віком від 21 року.

© LLC «JBC MEDIA», 2006-2026.