



Порівняльний аналіз військових цінностей та причини резистентності Збройних Сил України до західних стандартів

Андрій Романишин

Кандидат педагогічних наук, доцент, науковий співробітник
Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України
<https://orcid.org/0000-0003-3115-5999>

Алла Неурова*

Кандидат психологічних наук, доцент
Національна гвардія України
<https://orcid.org/0000-0002-1220-8613>

♦ **Анотація.** У статті досліджена критична проблема аксіологічної трансформації Збройних Сил України в умовах екзистенційного протистояння, де невідповідність між декларованими стандартами Альянсу та вкоріненими пострадянськими управлінськими звичками стає бар'єром для бойової ефективності. Метою роботи був комплексний аналіз причин інституційної резистентності українського мілітарного середовища до впровадження іноземних ціннісних моделей та пошук оптимального синтезу західного раціоналізму з національним бойовим етосом. Для досягнення поставлених завдань було застосовано компаративний аналіз аксіологічних матриць армій США, НАТО та РФ, а також контент-аналіз нормативної бази та систематизацію сучасних наукових підходів до «людського чинника» в конфліктах високої інтенсивності. Результати дослідження засвідчили, що головна перешкода реформ полягає у розриві між культурою довіри, притаманною системі Mission Command (Цільове командування), та вітчизняним «статутним терором», який через страх юридичної відповідальності паралізує ініціативу офіцерів ЗС України. Автори довели, що цифровізація поля бою за відсутності етичної трансформації призвела до появи «цифрового мікроменеджменту», який нівелює роль сержантського корпусу та відтворює тоталітарні моделі контролю. Виявлено, що поширений «карго-культ» НАТО, що обмежується зовнішньою атрибутикою, не здатен подолати «культуру сорому», яка змушує командирів викривляти звітність задля збереження репутації перед керівництвом. Встановлено, що хоча побратимство є унікальним ресурсом української стійкості, воно потребує формалізації в межах меритократії, щоб уникнути фаворитизму та кумівства. Обґрунтовано, що оновлення кадрового складу за віковим принципом є ризикованим кроком, оскільки без зміни системи оцінювання молоді лідери схильні копіювати токсичні патерни поведінки старшого покоління задля кар'єрного виживання. Запропоновано концепцію сучасної Української мілітарної культури, яка поєднує західну підзвітність з українською адаптивністю та креативністю. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для реформування системи військового права, зокрема легалізації бойового ризику, та розробки нових програм психологічної підтримки персоналу, орієнтованих на розвиток автономності лідера

♦ **Ключові слова:** аксіологічна модель; цінності; Mission Command; стійкість; чинники; досвід війни

Приклад цитування:

Romanyshyn, A., & Neurova, A. (2026). Comparative analysis of military values and causes of resistance within the Armed Forces of Ukraine to Western standards. *The Bulletin of National Defence University of Ukraine*, 21(2), 80-89. doi: 10.33099/2617-6858-26-21-2-80-89.

Історія статті: Отримано: 01.11.2025; Доопрацьовано: 04.03.2026; Прийнято: 30.03.2026; Опубліковано: 16.04.2026



♦ Вступ

У сучасній військовій науці XXI століття домінує парадигма, згідно з якою армія є не просто ієрархічним механізмом накопичення технічних засобів та живої сили, а складною, саморегульованою соціальною екосистемою. Її життєздатність визначається не лише статутами, а передусім ідейним каркасом, етосом та ціннісною матрицею, яка в соціології військових організацій називається «аксіологічним фундаментом». Коли йдеться про інтеграцію Збройних Сил України (ЗСУ) до євроатлантичного безпекового простору, публічний та експертний дискурс часто замикається у межах «технократичного карго-культу»: обговорення уніфікації калібрів боєприпасів, цифровізації логістичних ланцюжків або впровадження штабних структур типів J, G, S. Проте, досвід повномасштабної російсько-української війни 2022-2026 років довів, що найбільш критичним, стратегічно вагомим і водночас найменш піддатливим до змін є саме аксіологічний рівень – система фундаментальних переконань, що детермінують поведінку воїна в умовах граничного стресу, інформаційного хаосу та «туману війни», коли зв'язок обірвано, а попередній наказ втратив актуальність.

Цей аксіологічний рівень є точкою, де перетинаються військова ефективність та національна ідентичність. Західна військова модель є продуктом раціоналізму, етики відповідальності та високої міжособистісної довіри. Вона базується на повазі до суб'єктності індивіда. Західна військова модель – це не лише набір сучасного озброєння чи тактичних прийомів. Це цілісна філософсько-організаційна система, яка формувалася у країнах ліберальної демократії (передусім члени НАТО). В основі цієї моделі лежить переконання, що армія є дзеркалом суспільства, а її сила залежить від свободи та відповідальності кожної особистості (Bundeswehr, n.d.). Натомість російська (пост-радянська) модель є спадкоємицею тоталітарного примусу, імперського месіанства та свідомої дегуманізації особистості, де солдат є лише анонімною одиницею в розрахунку «математики втрат». Україна перебуває в епіцентрі цього тектонічного аксіологічного розлому. В Україні намагаються будувати армію західного зразка, використовуючи при цьому ментальні інструменти, сформовані століттями бездержавності та десятиліттями радянської окупації. Намагаючись інтегрувати західні цінності, ЗСУ зіштовхуються з потужним системним опором. Важливо розуміти: цей опір коріниться не в свідомому саботажі чи браку патріотизму, а в глибинних культурних кодах. Це конфлікт між «культурою звіту» та «культурою результату», між «вертикаллю страху» та «горизонталлю довіри». На світовому рівні питання військових цінностей розглядається не як абстрактна етична надбудова, а як *hard power* (жорстка сила) – критичний компонент «людського чинника» в конфліктах високої інтенсивності. Дослідження 2021-2025 років акцентують увагу на тому, що в умовах мережецентричної війни децентралізація управління (Mission Command) є неможливою

без спільного ціннісного знаменника. Без довіри технології лише посилюють хаос. Аксіологія військової організації в Україні обтяжена «посттравматичним радянським синдромом». Це проявляється у феномені, який автори назвали «юридичним паралічем ініціативи»: коли статут використовується не як алгоритм перемоги, а як інструмент прокурорського нагляду. В результаті виникає парадокс: молодий офіцер, навчений за стандартами НАТО, потрапляє в середовище, де головною доброчесністю є не integrity (чесність), а лояльність до керівництва та здатність до «окозамилювання». Цей розрив між задекларованими цінностями Альянсу та реальною практикою «паперової армії» створює внутрішню напругу, що загрожує боєздатності не менше, ніж ворожі ракети.

Для глибокого розуміння трансформації військових цінностей були проаналізовані наукові праці. М. Weber (2017) доводить, що успіх впровадження стандартів НАТО в країнах колишнього соцтабору прямо корелює з рівнем «соціального капіталу» в суспільстві. Він впроваджує термін «аксіологічна сумісність», без якої передача технологій не дає очікуваного ефекту. У сфері філософії науки К.С. Elliott *et al.* (2025) аналізував «аксіологічну сумісність», як вплив цінностей на наукове пізнання, акцентуючи на необхідності усвідомлення їхньої взаємодії для забезпечення об'єктивності, що безпосередньо пов'язано з ідеєю сумісності різних типів цінностей. У дослідженнях наукових спільнот Е.О. Ayala *et al.* (2025) обґрунтовує, що ефективність взаємодії в дослідницьких групах визначається узгодженістю «аксіологічних мереж» – систем цінностей, які регулюють співпрацю, довіру та прийняття рішень. Водночас у галузі інформаційних систем Р.А. Busch (2026) підкреслював значення аксіологічного виміру в різних наукових парадигмах, звертаючи увагу на необхідність узгодження ціннісних засад у процесі дослідження. Е. Simpson (2024) досліджувала етику сучасних конфліктів, де стверджувала, що довіра в малих групах (cohesion) є єдиним запобіжником від моральної деградації підрозділу під час тривалих боїв. Авторка підкреслювала, що моральна стійкість підрозділу формується через щоденну взаємодію, спільний досвід і взаємну відповідальність між бійцями.

Р. Scharre (2023) проаналізував ризик «цифрового паноптикону», який виникає в умовах глобальної цифровізації та технологічного прогресу. Автор піднімає проблему, коли дрони та стріми в реальному часі спокушають генералітет до мікроменеджменту, що фактично вбиває західну концепцію автономності молодшого командира. Цей феномен може значно змінити стратегічну поведінку армій, обмежуючи ініціативу та індивідуальну відповідальність. Л. Freedman (2022) аналізував стратегічну культуру ЗС України, зазначаючи, що українська адаптивність 2022 року була «стихийним НАТО», яке зараз вступає в конфлікт з відновленою бюрократичною вертикаллю. Адаптація до нових умов

ведення бойових дій вимагає балансу між гнучкістю командування та необхідністю централізованого управління. Автори M.R. DeVore *et al.* (2022) проаналізували «інституційне мімікрування», коли армії перехідного типу копіюють зовнішні атрибути (карго-культ), щоб отримати ресурси, але зберігають старі корупційні та ієрархічні цінності всередині. Вони також зазначають, що інституційне мімікрування створює ілюзію реформ, не змінюючи глибинних практик функціонування організації. Автори підкреслюють, що без трансформації ціннісних орієнтирів такі запозичення залишаються поверхневими й не підвищують реальної ефективності військових структур. Вони додають, що подібні процеси часто підтримуються політичними елітами, зацікавленими у демонстрації формального прогресу без реальних змін. P.D. Williams (2022) у роботі про міські бої XXI століття підкреслив, що *personal courage* (моральна мужність) – це не лише здатність йти під кулі, а передусім мужність командира сказати «ні» некомпетентному наказу старшого начальника. Автор додатково наголошував, що моральна мужність командира проявляється у відповідальності за наслідки своїх рішень перед підлеглими. На його думку, саме здатність критично оцінювати накази й діяти етично в складних умовах визначає якість лідерства у сучасних бойових діях. Він також підкреслював, що ефективні командири формують культуру відкритого обговорення рішень у підрозділі, що зменшує ризик помилок.

В результаті розгляду джерел з обраної теми було встановлено, що феномен «стихійної адаптивності» ЗСУ 2022 року потребує інституційного закріплення, оскільки без ціннісного підґрунтя він поступово поглинається старою ієрархічною системою. Недостатньо дослідженою залишається роль «аксіологічної сумісності» як передумови для ефективного використання західних технологій. Метою статті була концептуалізація трансформації військової культури України від ієрархічної моделі радянського зразка до сучасної мережецентричної системи, заснованої на принципах професійної етики та довіри. Автори провели детальну деконструкцію цього аксіологічного розлому, проаналізували причини резистентності українського мілітарного середовища до «чужих» цінностей та запропонували модель синтезу. Автори стверджують, що перемога України залежить від здатності трансформувати архетипічне «козацьке побратимство» у професійну військову етику, де право на помилку є частиною навчання, а правда в доповіді – вищою за кар'єрне виживання. Ця стаття – спроба знайти відповідь на питання: як перетворити ЗС України з «малої радянської армії» на сучасну інтелектуальну силу, де цінності є не гаслами на плакатах, а реальним механізмом управління боєм.

♦ Матеріали та методи

Для досягнення мети дослідження було застосовано комплексну методологію. Емпіричну та теоретичну базу склали наукові праці, нормативно-правові акти,

аналітичні звіти та статистичні дані, опубліковані переважно у період 2021-2025 років, що дозволило врахувати динаміку змін безпосередньо під час повномасштабної фази російсько-української війни. У роботі було поєднано загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечило системність аналізу. Метод порівняльного аналізу використовувався як ключовий інструмент для зіставлення трьох полярних аксіологічних моделей: американської (прагматичної), НАТОвської (інституційної) та російської (тоталітарної). Це дозволило виявити точки ціннісного конфлікту («розлому») в українському мілітарному середовищі та визначити глибину розбіжностей між задекларованими стандартами та реальною практикою.

Системно-структурний метод був застосований для розгляду армії як «соціальної екосистеми». Завдяки йому військові цінності проаналізовані не як абстрактні етичні категорії, а як функціональні елементи системи управління (жорстка сила), що безпосередньо впливають на боєздатність. Контент-аналіз були застосований при вивченні нормативної бази (статутів, кодексів, пам'яток). Метод дозволив виокремити приховані сенси та ідеологічні установки, закладені в офіційних документах збройних сил США, Великої Британії, ФРН, Франції, Польщі та Альянсу в цілому, та зіставити їх з радянською спадщиною, що досі домінує в українському законодавстві. Метод теоретичного узагальнення був використаний на фінальному етапі для формування авторської концепції Української мілітарної культури.

Проаналізовано фундаментальні праці провідних військових теоретиків та соціологів, таких як R. McAdams (2025). Нормативно-правовою базою цього дослідження стали документи та стандарти, серед яких Ministry of Defence, Centre for Army Leadership (2018), North Atlantic Treaty Organization (2020) тощо, огляд яких дозволив оцінити відповідність існуючої практики сучасним вимогам ЗС України, виявити прогалини та невідповідності у чинній нормативно-методичній базі, що впливають на рівень морально-психологічного стану військовослужбовців. Використано дані з офіційних веб-ресурсів Міністерства оборони США (Army values, n.d.) для верифікації системи цінностей LDRSHIP. Використана методологія дозволила не лише зафіксувати наявність проблеми, а й розкрити її причинно-наслідкові зв'язки, що лежать у площині соціокультурної антропології та історії.

♦ Результати та обговорення

Для розуміння природи вищезазначеного опору українського мілітарного середовища до цінностей армій розвинутих країн автори детально розглянули три полярні системи: американську (прагматичну), НАТОвську (інституційну) та російську (авторитарну), які безпосередньо впливають на український контекст. Модель США (Army values, n.d.) базується на прагматичній етиці характеру та меритократії. Військова

етика армії США, виражена в акронімі LDRSHIP (Loyalty, Duty, Respect, Selfless Service, Honor, Integrity, Personal Courage), не лише допомагає легко запам'ятати сім ключових принципів, але й символізує слово «лідерство» («leadership»), що робить її однією з найбільш функціональних у світі (Borrowing with Pride, 2025). Ця етика перетворює абстрактні чесноти на конкретні інструменти управління персоналом та боєм. Цілісність (integrity) є наріжним каменем, що означає абсолютну відповідність слів діям та правдивість звітів. Якщо офіцер надає неправдивий звіт, щоб приховати втрати або власну помилку, його професійна кар'єра закінчується миттєво. Цілісність слугує страховкою системи від стратегічної сліпоти, оскільки командування має знати гірку правду для прийняття адекватних рішень. В американській культурі визнання помилки є ознакою сили та шляхом до вдосконалення, а не приводом для «кримінального переслідування за ініціативу». Цільове командування (Mission Command) не є лише тактичним прийомом, а є цінністю довіри, де командир формулює «намір» (commander's intent) і надає підлеглим повну автономію у засобах його реалізації. Це вимагає від офіцера бути лідером-інтелектуалом, а не технічним диспетчером, що дозволяє армії США залишатися боєздатною навіть за умов знищення централізованих вузлів зв'язку (Ministry of Defence, Centre for Army Leadership, 2018). Самовіддане служіння (selfless service) є пріоритетом місії та добробуту підлеглих над особистим кар'єризмом, де принцип «офіцери йдуть останніми» є не лише метафорою, а й практичною реалізацією цінності, що створює монолітну вертикальну довіру, якої так бракує пострадянським арміям.

Модель НАТО є інституційною взаємосумісністю та верховенством права, а система цінностей НАТО являє собою юридичний і професійний стандарт, що забезпечує «етичну спільну мову» між націями. Вона базується на Кодексі поведінки (North Atlantic Treaty Organization, 2020), в якому підкреслюються такі ключові принципи, як підзвітність, професіоналізм і цивільний контроль. Підзвітність є центральною цінністю, що передбачає, що кожен військовослужбовець несе відповідальність за свої рішення, використання ресурсів та ставлення до персоналу. Цей принцип відкидає радянську концепцію «колективної безвідповідальності» або «виконання будь-якого наказу бездумно» (North Atlantic Treaty Organization, 1957). Професіоналізм у НАТО означає, що солдат є висококваліфікованим фахівцем, а не «дешевою робочою силою» для господарських робіт. Повага до професійної компетенції сержанта часто є вищою за формальну повагу до звання молодшого офіцера (British Army, n.d.). Цивільний контроль передбачає беззаперечне підпорядкування демократично обраній цивільній владі, що служить запобіжником проти мілітаризації суспільства та перетворення армії на закриту касту, що стоїть над законом (Aberne, 2023).

Модель Російської Федерації – це система страху, брехні та дегуманізації (Romanyshyn, 2025). Російська

армія є спадкоємицею сталінської моделі «армії-механізму», де людина – лише витратний матеріал. Її аксіологія тримається на трьох деструктивних стовпах. Перший це культура брехні: викривлення дійсності є механізмом виживання в ієрархії. Командири на всіх рівнях доповідають те, що хоче чути вище начальство. Це створює стратегічну ілюзію успіху при реальній катастрофі. Другий – толерантність до смерті: через відсутність цінності людського життя командування спокійно використовує тактику «м'ясних штурмів». Життя солдата – це біологічний ресурс для виявлення вогневих точок ворога або захоплення кількох метрів посадки. Третій стовп – криміналізація етосу: впровадження в армію тюремної субкультури («поняття», дідівщина, страти через кувалду тощо) остаточно знищило поняття офіцерської честі, замінивши її на бандитську лояльність. Незважаючи на потужну військову та фінансову допомогу Заходу та щире бажання багатьох молодих офіцерів змінювати систему, іноземні цінності військової організації в ЗС України стикаються з жорстким опором. Це опір обумовлений глибокими традиціями радянської військової культури та інерцією старих управлінських практик, які важко змінити навіть за наявності зовнішньої підтримки (Romanyshyn, 2025). Нижче наведені фундаментальні причини цього явища.

Конфлікт між ініціативою та «статутним терором». Українська військова культура значною мірою залишається заручницею радянського підходу до статуту, який сприймається як інструмент покарання, а не керівництва. У західній системі цінується personal courage (моральна мужність брати на себе відповідальність) (TVP Bydgoszcz, 2023), але в українських реаліях будь-яке самостійне рішення, яке хоча б на йоту відходить від застарілого статуту, сприймається як загроза для кар'єри та свободи офіцера. Наприклад, якщо ініціативне рішення призвело до втрати техніки (навіть заради порятунку людей), командир може стати об'єктом переслідування Державного бюро розслідувань. Крім того, державні органи часто оцінюють дії бойового командира за нормами адміністративного права мирного часу. У таких умовах найвищою цінністю стає не перемога чи життя солдата, а «правильно оформлений акт списання майна». Цей страх перед прокурором вбиває західну концепцію Mission Command ще на етапі планування.

Архетип «козацької вольниці» проти західної «регулярності». Історично український мілітарний дух формується в умовах іррегулярних формувань, де Україна демонструє феноменальну ефективність у самоорганізації «знизу», що видно на прикладах Майданів, волонтерства, добробатів 2014 року та Територіальної оборони 2022 року. Однак ця сила має і зворотний бік. Українець традиційно довіряє конкретній особистості, такий як «отаман» чи «батько», а не інституції чи структурі. Західна ж модель, зокрема НАТО, пропонує довіряти системі. Коли в ЗС України намагаються впровадити західну безособову дисципліну, вона конфліктує з потребою українського воїна в емоційному зв'язку

та персональній лояльності. Це створює ситуацію, де армія розпадається на сукупність «феодалних вотчин» окремих авторитетних командирів, що ускладнює стратегічне управління за стандартами Альянсу. Крім того, українці найбільш ефективні в координації через месенджери та особисті зв'язки, але західна модель вимагає прозорості, формалізованої вертикалі управління (Bundeswehr, n.d.). Ця розбіжність призводить до того, що на папері в ЗС України є «структура НАТО», а в реальності існує хаотична мережа зв'язків, яка працює всупереч системі, а не завдяки їй.

В українській армії панує етос побратимства – глибокої емоційної лояльності. Це її найбільша перевага в обороні, але водночас системна слабкість у професійному управлінні великими організаціями. Західна модель вимагає від командира об'єктивності та певної емоційної дистанції, однак командир, який є «братом» для підлеглих, часто не здатний приймати жорсткі дисциплінарні рішення або віддавати накази, що можуть призвести до втрат. Побратимство, як родинний тип стосунків, дуже важко масштабувати до рівня сучасної професійної армії-корпорації, якою є армії США чи Великої Британії. Крім того, побратимство може призвести до ризику фаворитизму, коли система особистих протекцій стає домінуючою, що прямо суперечить західній цінності integrity. Нагородження та просування по службі «своїх» за лояльність, а не за компетенції, створює ментальну пастку, яка гальмує розвиток меритократії в Збройних Силах України.

Сержантський розрив та офіцерський снобізм. У НАТО сержант – це хребет армії, технічний гуру та моральний авторитет (McAdams, 2025). У ЗСУ офіцерський корпус (особливо старше покоління) часто підсвідомо бачить у сержанті лише «старшого солдата-виконавця», а не автономного лідера. Західна модель лідерства тримається на делегуванні повноважень. Українська ментальність, сформована радянським страхом перед помилкою, схильна до тотального мікроменеджменту – «хочеш зробити добре, зроби сам». Це виснажує офіцерів, які замість управління підрозділом намагаються керувати кожним окремим воїном. Це свідчить про глибоку кризу довіри до низової ланки.

Досвід війни як детектор ціннісних проблем. Повномасштабна російська агресія 2022 року стала лакмусовим папірцем, що виявив справжню глибину аксіологічного розлому між декларованим та реальним. На початку повномасштабного російського вторгнення, ЗС України вистояли саме завдяки стихійному впровадженню західних цінностей: ініціативі малих груп, довірі командирів на місцях та відсутності мікроменеджменту через хаос. Ротні та взводні діяли автономно, реалізуючи «намір перемогти». Це було торжество Mission Command без формального навчання. Проте, коли фронт стабілізувався і війна перейшла в позиційну фазу, «паперова вертикаль» радянського зразка почала брати реванш. Повернулися нескінченні фотозвіти, журнали перевірки журналів, наради заради нарад. Це

свідчить про те, що інституційна пам'ять системи виявилася сильнішою за бойовий досвід. Офіцерів знову змушують обирати між «реальним результатом» та «красивим звітом». Україна отримала найсучаснішу західну зброю, але часто використовує її в межах старої аксіологічної матриці. Коли командир бригади в реальному часі через стрім з дрона вказує солдату в окопі, куди стріляти – це «вбивство» ініціативи та деградація сержантської ланки. Це технологічна версія радянського централізму. ЗС України мають цифрові інструменти НАТО, але використовують їх для реалізації «сталінської» моделі тотального контролю. Це свідчить про те, що інструменти змінилися, а ціннісна матриця управління – ні. Начальник хоче бачити все не для того, щоб допомогти, а для того, щоб контролювати кожен крок підлеглого через відсутність довіри. Радянська звичка «виглядати ідеальним» перед начальством прямо конфліктує з західною цінністю integrity. В умовах війни це призводить до фатальних наслідків: командири доповідають про «контроль ситуації» та «зайняті позиції», коли ворог уже прорвав фронт. У західній культурі AAR (After Action Review), де помилки визнаються і аналізуються публічно, є інструментом еволюції (Krin, 2025). В українській же ментальності визнання помилки командиром перед підлеглими або начальством досі часто сприймається як слабкість або квиток на лаву підсудних.

Чому «карго-культ» НАТО не працює. Проблема впровадження іноземних цінностей полягає в тому, що Україна часто копіює форму (бренд-буки, аббревіатури, берети тощо), але не змінює «прошивку» – соціальну архітектуру стосунків. Формалізм навчання є однією з основних проблем: багато офіцерів проходять навчання за кордоном, вивчають акроніми, такі як LDRSHIP, але повертаються в підрозділи, де система оцінки та просування по службі досі базується на «лояльності до командира», а не на професійній чесності. В таких умовах цінності НАТО стають лише декорацією для іноземних інструкторів, які не можуть вплинути на реальну практику. Іншою проблемою є юридична незахищеність західних цінностей: ці цінності не прописані в українському Кримінальному чи Адміністративному кодексі як правовий захист. Командир, який діє ініціативно відповідно до commander's intent (наміру старшого начальника), але втрачає майно, юридично не захищений від звинувачень у «недбалості». Також існує відсутність етичного фільтра: в західних арміях просування по службі безпосередньо залежить від репутації та порядності, тоді як в Україні часто просувають «зручних та виконавчих» офіцерів. Поки «зручний офіцер» (який не сперечається з наказами) ціниться більше за «чесного професіонала» (який вказує на помилки плану), західна аксіологія не приживеться. Ментальність українського коду, що передбачає особисту лояльність, протистоїть західному раціоналізму, що ставить на перше місце професіоналізм та етику.

Глибока причина резистентності до впровадження західних цінностей у ЗС України полягає в відмінності

між «культурою провини» (Захід) та «культурою сорому» (пострадянський простір). У західних арміях культура провини полягає в тому, що військовий почуватися погано всередині, якщо він порушив внутрішній етичний стандарт, такий як integrity (порядність). Він визнає помилку, щоб виправити її та очистити сумління, що є раціональним підходом. В Україні та Росії, у свою чергу, домінує культура сорому, де головне не «як ти вчинив насправді», а те, як це виглядає з боку і чи не зганьбився ти перед іншими. Визнати помилку в такій культурі означає «втратити обличчя», тому проблеми замовчуються або маскуються до останнього моменту, коли вони стають катастрофічними. Така культура підтримує ефективність армії, особливо у високотехнологічній війні, де швидкість визнання помилки безпосередньо впливає на швидкість виживання.

Українська ментальність також обтяжена травмою століть бездержавності. Держава століттями була ворогом (окупантом), тому українець звик підсвідомо обманювати систему, щоб вижити. Коли ця людина приходить в армію власної держави, вона за інерцією продовжує «дурити систему» (писати неправдиві звіти про позиції, що утримуються чи стан техніки), не розуміючи, що тепер ця система – це він сам, і бреше він не ворожому спецслужбісту, а своєму побратиму в сусідньому окопі. Резистентність ЗС України до іноземних військових цінностей – це не наслідок саботажу, а результат глибокого аксіологічного розлому між двома цивілізаційними типами. Західна модель вимагає радикальної відмови від культу тотального контролю на користь культу довіри. Для нації, що перебуває в стані екзистенційної війни проти ворога, який переважає масою та страхом, такий перехід є болісним і ризикованим, але водночас життєво необхідним (Romanushyn, 2025). Поки ініціатива залишатиметься юридично караною, а «окозамилювання» – механізмом кар'єрного виживання, будь-які цінності НАТО залишатимуться «карго-культом» (сліпим копіюванням зовнішніх атрибутів). Справжня трансформація потребує не перекладу статутів українською мовою, а радикальної зміни «соціального контракту» всередині війська. ЗС України потрібне законодавство, що захищає право на бойовий ризик, система атестації, яка карає за брехню більше, ніж за поразку, та культура, де гідність кожного воїна та професійна чесність командира є вищою за амбіції генералітету чи спокій тилового ревізора. Перемога потребує не лише західних снарядів, а й західної етики. Без неї ЗС України ризикують назавжди залишитися «малою радянською армією», яка приречена на поразку у війні проти «великої радянської армії». Тільки подолавши цей внутрішній аксіологічний розрив, ЗС України зможуть перетворитися на справді сучасну інтелектуальну силу, здатну перемагати не масою, а довірою та розумом.

Щоб цінності країн-членів Альянсу стали робочим інструментом, а не формальністю, необхідно діяти у трьох площинах. Юридична трансформація передбачає

легалізацію бойового ризику, що вимагає змін у Кримінальному та Адміністративному кодексах для того, щоб командир не ніс відповідальності за втрату техніки чи майна, якщо рішення було прийняте в межах «наміру старшого начальника» (commander's intent) для виконання бойового завдання. Також необхідна дебіюрократизація, що включає перехід від «паперового терору» до цифрової підзвітності. Інституційна реформа полягає у впровадженні системи AAR, що має зробити публічний розбір помилок обов'язковим і, головне, некарним. Визнання помилки повинно стати ознакою професіоналізму, а приховування помилок – причиною для звільнення. Меритократична атестація вимагає того, щоб система просування по службі базувалася на доброчесності, запровадивши «етичні фільтри». Якщо офіцер буде помічений у системному викривленні інформації, його кар'єра має бути зупинена, незалежно від його лояльності до керівництва. Реальне делегування повинно заборонити «мікроменеджмент», адже командир вищої ланки має бути ресурсом для підлеглого, а не контролером кожного пострілу. Суб'єктність сержанта передбачає перехід від моделі «сержант – старший солдат» до моделі «сержант – хребет армії», де офіцери повинні навчитися довіряти технічну та моральну підготовку підрозділу сержантському корпусу. Крім того, спроба просто скопіювати західну модель без врахування українського ментального коду призведе до відторгнення. Потрібен синтез, де західна раціональність підсилює українську пасіонарність.

Українські цінності, які мають стати фундаментом, включають побратимство як мережева довіра, де західна модель часто занадто «корпоративна» і «холодна», тоді як українське побратимство є надпотужним ресурсом стійкості. Його не слід нищити, а навпаки, формалізувати, щоб побратимство трансформувалося у високу горизонтальну довіру, де підрозділи взаємодіють між собою без вказівки згори. Адаптивність «козацької вольниці» передбачає не спроби зробити з українців «ідеальних бюрократів», а легалізацію їх здатності до самоорганізації. Цінність українців полягає в їх креативності, тому стандарти НАТО мають бути лише «рамкою», всередині якої українська винахідливість отримує свободу дій. Гідність (воля) має переважати над дисципліною страху: для українця мотивація «через сором перед побратимами» та «через власну гідність» працює краще, ніж «через страх перед статутом». Власна аксіологія має будуватися на усвідомленій дисципліні вільної людини.

Україні потрібна не «мала копія армії США», а сучасна Українська мілітарна культура, де від НАТО слід взяти такі цінності, як integrity (порядність), accountability (відповідальність) та Mission Command (делегування), а від України – побратимство (емоційну єдність), волю (ініціативність) та сміливість порушувати шаблони. Впровадження цінностей – це не переклад статутів, а зміна ставлення до людини. Коли солдат з «ресурсу» перетвориться на «особистість», а офіцер з

«контролера» на «лідера», тоді стандарти НАТО запрацюють автоматично. Впровадження цінностей під час інтенсивних бойових дій має відбуватися не через «лекції в клубах», а через прагматичні зміни в управлінні. Якщо ЗС України чекатимуть «після війни», вони ризикують: вигоранням кращих, найбільш ініціативні офіцери гинуть або йдуть з армії через помилки централізованого управління; перетворенням на «дзеркало РФ», у війні двох радянських армій завжди перемагає та, яка більша. Єдиний шанс – бути інтелектуальнішими та гнучкішими. Зміна цінностей під час війни – це не про гуманізм, це про ефективність. Це спосіб зберегти людей і техніку там, де раніше їх просто «спаливали» через погане управління та брехливі звіти.

Важливо пам'ятати, що цінності не існують у вакуумі – їх носіями є люди. Проведений аналіз доводить: стіни радянської системи неможливо повалити лише новими статутами, оскільки їх тримає на собі «старий» кадровий фундамент. У пошуках виходу з цього аксіологічного глухого кута військове керівництво все частіше звертається до радикального оновлення крові – масового призначення молодих офіцерів на стратегічні посади. Проте постає питання: чи є вік автоматичним гарантом зміни цінностей, і чи не ризикують ЗС України зламати інституційну стійкість армії в гонитві за швидким оновленням лідерства. Автори вважають, що масове призначення молодих командирів на високі посади – це «палиця з двома кінцями». Це не є однозначним добром чи злом; це стратегічний ризик, який може як врятувати систему, так і обрушити її, залежно від того, чи підкріплене таке призначення зміною підходів. Молоді старші та вищі офіцери (30-35 років), які часто вже мають досвід повномасштабної війни на рівні рота-батальйон, мають природні переваги, серед яких відсутність «радянського вірусу», оскільки вони не служили в Радянській армії, не мають ностальгії по «червоних» порядках і часто краще володіють англійською та технологіями. Їхня горизонтальна культура дозволяє молодим командирам швидше переходити на «ти» з підлеглими в хорошому сенсі, будуючи довіру на авторитеті, а не на залякуванні. Крім того, вони є сприйнятливими до змін, для них AAR або Mission Command є логічними інструментами виживання, а не «іноземною дидактикою».

Проблема виникає, коли соціальний ліфт рухається швидше, ніж людина встигає набути інституційної зрілості. Це може призвести до пропуску рівнів компетенції, оскільки командування бригадою вимагає не лише хоробрості, а й глибоких знань з логістики, адміністрування та взаємодії родів військ. Молодий «геній тактики» може бути слабким у стратегічному плануванні. Іншим ризиком є психологічне вигорання, адже відповідальність за тисячі життів у 28-32 роки створює колосальний стрес, що часто веде до прийняття імпульсивних рішень або, навпаки, до апатії після перших важких втрат. Крім того, «синдром молодого лейтенанта» на високій посаді може виникати, коли

молодість стає синонімом самовпевненості. Відмова слухати досвідчених підлеглих (навіть якщо вони «радянські») може призвести до елементарних помилок під час ведення бойових дій.

Головна небезпека – «молоді радянські» командири. Найгірший сценарій – це коли молодий за віком офіцер, прагнучи швидкої кар'єри, починає копіювати найгірші риси «старої школи» (самодурство, приховування помилок, зневагу до солдата тощо), щоб сподобатися вищому керівництву. Вік не гарантує наявності відповідних цінностей. Якщо система заохочує «зручних», то молодий кар'єрист може бути значно токсичнішим за старого «радянського» полковника. Масове призначення молоді спрацює на користь якості лише тоді, коли сержантський корпус буде зміцнений (молодий комбриг повинен мати «зубастого» досвідченого головного сержанта, який триматиме дисципліну); право на помилку буде закріплене (молодь схильна до ризику, і цей ризик має бути керованим, а не криміналізованим); запроваджене менторство, замість того, щоб просто міняти старих на молодих, треба створювати пари, де досвідчений штабіст допомагає молодому бойовому лідеру з бюрократією та логістикою. Таким чином, успіх трансформації ЗС України залежить не від формальної заміни поколінь чи сліпого копіювання західних аббревіатур, а від створення нової мілітарної культури, де поєднання натовської підзвітності та українського побратимства буде захищене законом, що перетворить армію з каральної пострадянської машини на інтелектуальну екосистему вільних і відповідальних лідерів.

Отримані дані щодо опору системи до цінностей НАТО корелюють із низкою сучасних досліджень, що дозволяє верифікувати висновки авторів через порівняння з роботами інших авторів. Зокрема, проблема «юридичного паралічу», яку автори виділили як ключову причину опору концепції Mission Command, є предметом активних дискусій у правничій спільноті. Як зазначають автори юридичних видань, незважаючи на ухвалення закону про «бойовий імунітет», реальна практика притягнення командирів до відповідальності за втрату майна під час бою залишається «дамкловим мечем». Це створює ситуацію, де офіцер підсвідомо обирає пасивність, щоб уникнути переслідування з боку ДБР. Це підтверджує авторський висновок: західна модель делегування повноважень не може функціонувати в межах адміністративного права мирного часу, яке панує в українській системі.

Трансформація українського воїнства крізь призму національної ідентичності глибоко проаналізована у праці М.М. Rozumnyi (2016). Автор розглядає формування нової ідентичності як процес «масштабного внутрішнього конфлікту». Це пояснює резистентність ЗС України не як саботаж, а як болісну зміну ментального коду. М.М. Rozumnyi (2016) вказує, що демократизація та модернізація інституцій (якою є перехід на стандарти НАТО) вимагає «інноваційного підходу еліт», якого

часто бракує старшому офіцерському корпусу, вихованому в парадигмі «армії-механізму». Результати аналізу аксіологічного розлому в ЗС України знаходять пряме підтвердження в емпіричних даних, отриманих аналітичним відділом фонду «Повернись живим» (Initiative Center CBA, 2020). У звіті «Чому військовослужбовці звільняються з армії?» чітко вказано, що третім за вагомістю фактором деградації війська є «незадоволення армійськими процесами та процедурами». Респонденти прямо вказували на «бюрократію та показуху» як на головні бар'єри професійного розвитку. Це повністю солідаризується з висновком авторів про те, що радянська звичка «виглядати ідеальним» прямо конфліктує з західною цінністю integrity. Більше того, звіт підтверджує тезу про «зверхнє ставлення командирів», що є ознакою дефіциту лідерства за американською моделлю LDRSHIP.

Питання сержантського лідерства та офіцерського снобізму, яке автори виділили як одну з причин резистентності, перегукується з роботою R. McAdams (2025). Автор, аналізуючи досвід країн Східної Європи, стверджує, що в пострадянських арміях офіцерський корпус часто сприймає автономію сержанта як загрозу власному статусу. Це повністю збігається з висновками авторів про «брак делегування». Відмінність полягає в тому, що автори додали до цього аналізу чинник «побратимства», який в Україні часто замінює формальну сержантську вертикаль, створюючи хаотичну, але дієву мережу, що водночас заважає регулярному управлінню. Дослідження А. Romanyshyn (2025) щодо «культури брехні» в РФ слугує негативним еталоном для аналізу. Автор доводить, що дегуманізація в російській армії є системною. Автор вважає, що будь-яке копіювання радянських методів управління в ЗС України (наприклад, приховування втрат для «красивого звіту») автоматично наближає українську армію до російської моделі, де людина – лише ресурс. Це підкреслює авторську тезу про екзистенційну потребу переходу до integrity. Проблема генераційних змін та ризику омолодження, які автори описали як «палицю з двома кінцями», знаходять відображення у працях L. Wong & S.J. Gerras (2015). Автори аналізували лідерство в умовах високої інтенсивності бойових дій і прийшов до висновку, що психологічне вигорання молодих командирів є головним ризиком «швидких ліфтів». На відміну від L. Wong & S.J. Gerras (2015), які фокусувалися на індивідуальній стійкості, автори розглядали це як системну загрозу появи «молодих радянських» офіцерів, які інтегруються в стару ієрархію через копіювання її токсичних рис.

Таким чином, порівняльний аналіз підтверджує, що опір західним цінностям у ЗС України має не технічний, а фундаментальний культурний характер. Результати дослідження вказують на те, що вихід із «аксіологічного глухого кута» можливий лише через синтез західної раціональності та української пасіонарності, що потребує радикальних змін у законодавстві та системі атестації кадрів. Крім того, важливою умовою для успішного впровадження цього синтезу є глибока

трансформація військової освіти та підготовки, орієнтована на розвиток професійних стандартів і етичних принципів, що відповідають сучасним вимогам.

♦ Висновки

У ході дослідження було встановлено, що резистентність ЗС України до впровадження західних військових цінностей та стандартів НАТО не є наслідком свідомого саботажу, а зумовлена глибоким аксіологічним розломом між радянською інституційною спадщиною та ліберально-демократичною моделлю військового управління. Процес сучасної трансформації стикається з низкою глибоких структурних та ментальних перешкод, першою з яких є гострий конфлікт управлінських парадигм. Суперечність виникає між західною концепцією Mission Command, що базується на делегуванні повноважень і взаємній довірі, та вкоріненим пострадянським «статутним терором». Остання модель пригнічує будь-яку ініціативу, оскільки страх перед юридичним переслідуванням за виправданий бойовий ризик домінує над доцільністю прийняття самостійних рішень. Ситуація ускладнюється соціокультурними особливостями, де історичний архетип «козацької вольниці» забезпечує блискучу адаптивність на низовому рівні, але водночас входить у клінч із потребою у жорсткій формалізованій ієрархії та системній підзвітності. Паралельно з цим спостерігається глибока криза довіри, яку парадоксально підживлюють сучасні технології. Надмірний мікроменеджмент, підсилений цифровими засобами контролю, фактично нівелює роль сержантського корпусу та перетворює офіцерів на технічних контролерів, позбавляючи їх функції лідерів-стратегів. Замикає це коло етичний дисонанс, породжений «культурою сорому». Притаманна пострадянському простору звичка приховувати помилки, щоб уникнути покарання, прямо суперечить фундаментальній західній цінності integrity (цілісність та порядність). Це створює непереборний бар'єр для впровадження ефективного аналізу проведених дій, без якого неможливе навчання на помилках та подальший розвиток системи.

Доведено, що просте копіювання зовнішніх атрибутів НАТО («карго-культ») без зміни соціальної архітектури стосунків всередині війська не забезпечує реальної взаємосумісності. Справжня реформа потребує не лише кадрового оновлення, оскільки «молодість» не є автоматичним гарантом зміни цінностей, а створення нової Української мілітарної культури. Вона має базуватися на синтезі західної раціональності (порядність, підзвітність) та української ідентичності (побратимство, воля, креативність). Тільки перехід від моделі «армії-механізму» до «армії-екосистеми», де людина є особистістю, а не ресурсом, дозволить Україні здобути асиметричну перевагу у війні. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка механізмів юридичного захисту командирської ініціативи в умовах бойових дій, розробка методології впровадження системи After Action Review в українських реаліях, а також вивчення впливу психологічної стійкості молодих

командирів на ефективність управління підрозділами в конфліктах високої інтенсивності.

◆ Фінансування

Немає.

◆ Подяки

Немає.

◆ Конфлікт інтересів

Немає.

◆ Джерела

- [1] Aberrane, R. (2023). *Comparison of armed forces: Army, navy, and air force in detail*. Retrieved from <https://lafinancieredumilitaire.fr/comparaison-des-forces-armees-armee-de-terre-marine-et-armee-de-lair-en-detail/>.
- [2] Army values. (n.d.). *The army values*. Retrieved from <https://www.army.mil/values/>.
- [3] Ayala, E.O., Altamirano-Bustamante, M.M., & de Hoyos-Bermea, A. (2025). Axiology and dynamics of contemporary research groups: A systematic review and hermeneutic meta-analysis of knowledge, values, and social elements. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 10, article number 1525587. doi: 10.3389/frma.2025.1525587.
- [4] Borrowing with Pride. (2025). Retrieved from <https://www.borrowingwithpride.com/p/ldrship>.
- [5] British Army. (n.d.). *Values and standards*. Retrieved from <https://www.army.mod.uk/learn-and-explore/about-the-army/values-and-standards/>.
- [6] Bundeswehr. (n.d.). *Innere Führung – the value framework of the Bundeswehr*. Retrieved from <https://www.bundeswehr.de/de/selbstverstaendnis/innere-fuehrung>.
- [7] Busch, P.A. (2026). Philosophical stances in information systems research: A case analysis and critical reflection. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13, article number 131. doi: 10.1057/s41599-025-06427-x.
- [8] DeVore, M.R., Orr, A., & Rossiter, A. (2022). *Winning by outlasting: The United States and Ukrainian resistance to Russia*. Retrieved from <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/PDF-UA-docs/DeVore-UA.pdf>.
- [9] Elliott, K.C., Resnik, D.B., & Lipworth, W. (2025). *Subconscious value influences on science*. *Studies in History and Philosophy of Science*, 114, article number 102079. doi: 10.1016/j.shpsa.2025.102079.
- [10] Freedman, L. (2022). *Command: The politics of military operations from Korea to Ukraine*. London: Penguin Books.
- [11] Initiative Center CBA. (2020). *Why are servicemen leaving the Armed Forces?* Retrieved from <https://cbacenter.ngo/page/comu-viiskovosluzbovci-zvilniaiutsia-z-armiyi>.
- [12] Krin. (2025). *Core values of the U.S. Marine Corps*. Retrieved from <https://krin.voda.cx.ua/ukraincyam/osnovni-cinnosti-morskoi-pikhoti-ssha.html>.
- [13] McAdams, R. (2025). *Trust: What I learned from the Marines*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/trust-what-i-learned-from-marines-ryan-mcadams-olbt>.
- [14] Ministry of Defence, Centre for Army Leadership. (2018). *Values and standards of the British Army* (AC 64649). Retrieved from https://www.army.mod.uk/media/5219/20180910-values_standards_2018_final.pdf.
- [15] North Atlantic Treaty Organization. (1957). *Rules for NATO conduct*. Retrieved from <https://www.nato.int/en/news-and-events/events/transcripts/1957/06/04/rules-for-nato-conduct>.
- [16] North Atlantic Treaty Organization. (2020). *NATO code of conduct*. Retrieved from <https://icmcis.eu/wp-content/uploads/2025/11/code-of-conduct.pdf>.
- [17] Romanyshyn, A. (2025). *Ideology of death: Military-political work in the army of the Russian Federation*. Kyiv: Publishing Center Department.
- [18] Rozumnyi, M.M. (2016). *Challenges of national self-determination: Monograph*. Kyiv: NISS.
- [19] Scharre, P. (2023). *AI's gatekeepers aren't prepared for what's coming*. Retrieved from <https://foreignpolicy.com/2023/06/19/ai-regulation-development-us-china-competition-technology/>.
- [20] Simpson, E. (2024). *War from the ground up*. London: Hurst Publishers.
- [21] TVP Bydgoszcz. (2023). *The motto "God, Honor, Fatherland" returned to the banners of the Polish Army*. Retrieved from <https://bydgoszcz.tvp.pl/66432333/dewiza-bog-honor-ojczyzna-wrocila-na-sztandary-wojska-polskiego>.
- [22] Webber, M. (2017). *NATO enlargement and the post-communist states*. In *The Routledge handbook of East European politics*. London: Routledge.
- [23] Williams, P.D. (2022). Urban warfare in the twenty first century. *International Affairs*, 98(1), 326-328. doi: 10.1093/ia/iab250.
- [24] Wong, L., & Gerrass, S.J. (2015). *Lying to ourselves: Dishonesty in the army profession*. Pennsylvania: US Army War College Press.

Comparative analysis of military values and causes of resistance within the Armed Forces of Ukraine to Western standards

Andrii Romanyshyn

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Researcher
Research Centre for Humanitarian Problems of the Armed Forces of Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-3115-5999>

Alla Neurova

PhD in Psychological Sciences, Associate Professor
National Guard of Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-1220-8613>

♦ **Abstract.** The article explored the critical issue of the axiological transformation of the Armed Forces of Ukraine amidst an existential confrontation, where the discrepancy between declared Alliance standards and deep-seated post-Soviet management habits acts as a barrier to combat effectiveness. The aim of the study was a comprehensive analysis of the causes of institutional resistance within the Ukrainian military environment toward foreign value models, and a search for an optimal synthesis of Western rationalism with the national combat ethos. To achieve these objectives, the study employed a comparative analysis of the axiological matrices of the U.S. Army, NATO, and the Russian Armed Forces, alongside a content analysis of the regulatory framework and a systematisation of modern scientific approaches to the “human factor” in high-intensity conflicts. The research results indicated that the primary obstacle to reform lies in the rift between the culture of trust, inherent in the Mission Command system, and the domestic “statutory terror”, which paralyses officer initiative through the fear of legal liability. The authors demonstrated that digitalisation of the battlefield, in the absence of ethical transformation, has led to the emergence of “digital micromanagement”, which nullifies the role of the sergeant corps and reproduces totalitarian control models. It was found that the widespread “cargo cult” of NATO, limited to external attributes, is incapable of overcoming the “culture of shame” that compels commanders to distort reporting to preserve their reputation before leadership. Furthermore, it was established that while brotherhood (pobratymstvo) is a unique resource for Ukrainian resilience, it requires formalisation within a meritocratic framework to avoid favouritism and cronyism. The study argued that renewing personnel based solely on age is a risky move; without changing the evaluation system, young leaders tend to mimic the toxic behavioural patterns of the older generation for the sake of career survival. The authors proposed a concept for a modern Ukrainian military culture that integrates Western accountability with Ukrainian adaptability and creativity. The practical significance of the findings lies in their potential application for reforming the military legal system – specifically the legalisation of combat risk – and for developing new psychological support programmes for personnel focused on fostering leader autonomy.

♦ **Keywords:** axiological model; values; Mission Command; stability; factors; war experience