

**ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ  
РЕЖИМНО-СЕКРЕТНИХ ПІДРОЗДІЛІВ  
ЯК ЗАПОРУКА ЯКІСНОЇ ОХОРОНИ  
ДЕРЖАВНОЇ ТАЄМНИЦІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

У статті подано результати дослідження стану організації навчання співробітників режимно-секретних органів (далі – РСО) в умовах воєнного стану, зокрема таких ключових аспектів, як: особливості організації навчання працівників РСО; найоптимальніші форми опанування новел у методах і формах забезпечення діяльності РСО, характер змін, що відбуваються; проблемні питання, які необхідно вирішувати працівникам РСО та закладам освіти, що надають послугу підвищення кваліфікації в умовах правового режиму воєнного стану; запит на якість та актуальність інформації під час навчання; особливості реалізації єдиного підходу до тлумачення нових змін, залучення фахівців вищого рівня як лекторів; розв’язання практичних кейсів із використанням нових підходів у нормативному регулюванні, збільшення практично значущої складової в процесі підвищення кваліфікації.

За результатами проведеного аналізу наукових публікацій і статистичних даних визначено основні напрями вибудовування системи опанування нових знань та вдосконалення наявних працівниками РСО, роль закладів освіти, передусім, у залученні висококваліфікованих фахівців і забезпеченні актуальної інформації в навчальному процесі для досягнення якісного результату в підвищенні кваліфікації співробітників РСО в умовах воєнного стану.

Досліджено низку важливих питань, які виникли під час здійснення професійної діяльності працівниками РСО в умовах воєнного стану й потребують вирішення, зокрема: зміна місцезнаходження, форми роботи, режим роботи, зміна рівня оплати праці, особливості комунікації та взаємодії тощо.

Шляхом узагальнення отриманої інформації в процесі дослідження було визначено найважливіші аспекти, на які слід звертати увагу в процесі навчання співробітників РСО, насамперед, це особливості: опанування нових змін фахівцями (три види), підвищення кваліфікації співробітників РСО на базі закладів вищої освіти в умовах воєнного стану, організації та режиму навчання, виділення часу на підвищення кваліфікації в умовах воєнного стану тощо.

**Ключові слова:** *воєнний стан, державна безпека, державна таємниця, навчання, підвищення кваліфікації, працівники РСО, службова інформація, удосконалення роботи.*

## *Державна політика України у сфері забезпечення інформаційної безпеки людини, суспільства, держави*

**Постановка проблеми.** Аналіз сучасної війни російської федерації проти України показав, що застосовуються нові підходи в її веденні. Відповідно, новими є реакції держави та суспільства, що відрізняються від тих, які передбачені в нормах українського законодавства, створеного до збройної агресії проти української держави. Такі підходи є відповіддю на виклики сьогодення, але, щоб їх використовувати, необхідне врегулювання у правових нормах для чіткості розуміння правил, що змінюються. Зміни потребують не лише їх закріплення в законодавстві, але й чіткого застосування на практиці безпосередніми учасниками цих процесів. Незнання законів не звільняє від юридичної відповідальності (ст. 68 Конституції України [1], але ж зацікавлених сторін у доведенні інформації до виконавців мінімум дві – це і законодавці, які прагнуть упровадження нових норм у практичну площину, і самі виконавці – співробітники режимно-секретних підрозділів, які зобов'язані у своїй діяльності дотримуватися нормативно встановлених вимог. Задля задоволення такої потреби необхідно постійно відстежувати зміни в нормативній базі й роз'яснювати співробітникам особливості нового порядку роботи. Тому актуальність організованого та системного підвищення кваліфікації в умовах, що швидко змінюються, як ніколи велика.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Низку аспектів проблематики професійної підготовки співробітників режимно-секретних органів досліджував С. Князев [2, с. 304; 3, с. 117]. Особливості підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни докладно вивчали Т. Кононенко й О. Сороківська [4], О. Ничипорук [5, с. 413–416].

На сьогодні недостатньо дослідженими є питання щодо термінів, обсягів і частоти підвищення кваліфікації працівників режимно-секретних органів, а також удосконалення механізмів проведення їхньої підготовки з урахуванням потреб сьогодення.

**Мета статті** – проаналізувати необхідність змін щодо обсягів, термінів і частоти підвищення кваліфікації працівників режимно-секретних органів задля впровадження сучасних підходів у процесі їхньої перепідготовки, застосування сучасних методів навчання та ефективної реалізації короткострокових програм підготовки, що дасть можливість співробітникам режимно-секретних органів вчасно, швидко та якісно опанувати зміни в процесі роботи їхніх підрозділів.

**Виклад основного матеріалу.** Україна стикається зі складними викликами, пов'язаними з вирішенням завдань національної безпеки під час дії воєнного стану. В епоху технологічного розвитку та зростаючих загроз збереження державної таємниці є критично важливим завданням для забезпечення здатності країни до опору зовнішнім загрозам. Одним із ключових аспектів, що потребує негайного врегулювання, є забезпечення належної освіти працівників режимно-секретних органів та свідомості щодо охорони державної таємниці.

Правильна організація навчання (тренінгів) з охорони державної таємниці є важливим елементом ефектив-

ності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни докладно вивчали Т. Кононенко й О. Сороківська [4], О. Ничипорук [5, с. 413–416].

## *State policy of Ukraine in the field of ensuring information security of person, society and the state*

---

ного функціонування системи безпеки. Співробітники режимно-секретних органів повинні регулярно проходити підвищення кваліфікації, щоб ознайомитися та зрозуміти зміни у правилах і процедурах роботи з державною таємницею й іншою інформацією з обмеженим доступом. Слід особливу увагу звертати на такі аспекти, як: класифікація та рівні секретності, процедури доступу до різних видів інформації, виявлення загроз безпеці, правила обміну та зберігання інформації тощо.

На початку травня 2022 року був опублікований звіт Національного агентства з питань державної служби про результати опитування щодо надання послуг із підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану, у якому, серед іншого, приділяється увага питанню можливості пройти професійне навчання. Також указуються причини, що унеможливають (ускладнюють) проходження навчання, зокрема такі: додаткове навантаження на роботі в умовах воєнного стану (у зв'язку з виконанням обов'язків відсутніх працівників, зростанням числа внутрішньо переміщених осіб, які потребують надання послуг тощо); емоційно-психологічний стан (виснаженість, депресія, постійний стрес, нервові напруження, неможливість зосередитися на навчанні тощо); відсутність вільного часу; необхідність опанувати інші професії; недоступність програм підвищення кваліфікації (хоча вони є цікавими), оскільки розроблені для іншої категорії слухачів; невідповідність тематики навчання тим

компетентностям / темам, що визначені в індивідуальній програмі професійного розвитку; відсутність програм навчання, які б ураховували специфіку професійної діяльності; неефективність навчання [6, с. 15]. Така різноманітна градація причин, що унеможливають або ускладнюють підвищення професійного рівня, показує в цілому потребу фахівців у покращанні й актуалізації своїх професійних знань, зокрема й під час дії воєнного стану.

У тому ж звіті були визначені потреби під час професійного навчання в період дії воєнного стану вивчення таких питань, як: законодавче регулювання нових відносин, що виникли під час війни; особливості діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; функціонування державної служби в період дії воєнного стану, кадрового менеджменту в державних органах; *організація діловодства та архівного зберігання документів; інформаційна безпека; цифрова грамотність; військова підготовка; подолання психологічних проблем, пов'язаних із війною; проблеми вузькоспеціалізованої тематики, пов'язаної зі специфікою повноважень конкретних державних органів* [6, с. 21]. Треба звернути увагу, що як першорядні визначаються законодавчі зміни, пов'язані з особливостями правового регулювання відносин в умовах конкретної війни, які були запроваджені вже в процесі її ведення на заміну або для уточнення тих, що передбачалося застосовувати раніше.

Кожен співробітник режимно-секретних органів (далі – РСО) пови-

## *Державна політика України у сфері забезпечення інформаційної безпеки людини, суспільства, держави*

---

нен чітко розуміти свої обов'язки й відповідальність за збереження та правильне використання секретної інформації, зокрема й усвідомлювати можливі наслідки недбалості або невиконання правил безпеки. Також фахівці підрозділів РСО мають усвідомлювати, що збереження державної таємниці є не лише їхнім обов'язком, але й складовою забезпечення державної безпеки. Це допоможе підвищити ступінь відповідальності й уважності при поводженні із секретною інформацією.

За період із моменту запровадження воєнного стану в економіці, політиці, суспільному житті України застосовувалися деякі застарілі підходи в реагуванні на виклики та загрози, зокрема й у сфері охорони державних секретів. З одного боку, це пов'язано з тим, що не було чітких комплексних розрахунків того, як бойові дії, переведення функціонування держави на воєнні рейки, збільшення інтенсивності зовнішніх загроз вплинуть на діяльність держави під час війни, з іншого – неможливістю прорахувати всі аспекти (навіть найважливіші) суспільного життя з вірогідністю до 100 відсотків.

Але, стикаючись із викликом, людина, суспільство, держава шукають заходи його подолання так швидко й адекватно, наскільки це можливо, виходячи з попереднього досвіду та реалій сьогодення. Так, можна взяти за приклад пандемію SARS COVID-19 та заходи протидії, які застосовувалися для її подолання. Людство в глобальному масштабі зіткнулося з новими викликами на цьому етапі розвитку суспільства, і насамперед були визначені основні загрози та з їх урахуванням розроблені механізми про-

тидії. Деякі, такі як заборона відвідування громадських місць без великого скупчення людей (вулиць, парків, пляжів тощо), запровадження локдаунів, закриття закладів освіти й інші, поза прямою залежністю від епідеміологічної обстановки в регіоні виявилися перебільшеними, а деякі – недостатніми. Ще одна група заходів не могла бути впроваджена з причин фактичної відсутності засобів (достатньої кількості апаратів ШВЛ, насамкінець – вакцин). Основним документом для лікування будь-якої хвороби є так звані протоколи, які передбачають перелік і послідовність дій, використання засобів, поєднання певних заходів. Протягом усього періоду пандемії вони зазнали низки змін, що було зумовлено новими даними, отриманими на практиці. Фактично люди не знали, як точно діяти, щоб досягти максимального ефекту, але, коли з'являлися докази дієвості певних методів, їх поширювали шляхом внесення змін у ці протоколи.

Так само й під час повномасштабного вторгнення рф в Україну спрацювали базові механізми захисту, але деякі передбачені заходи виявилися неефективними чи недостатньо дієвими, такими, що потребують уточнення.

Ураховуючи, що у великих державних інституціях, зокрема й у сфері охорони державної таємниці, процеси достатньою мірою забюрократизовані, тобто писані норми іноді превалюють над логічним шляхом вирішення завдань, посадова особа РСО не може вчиняти дії на свій розсуд, які суперечать нормативно закріпленим правилам. Для того, щоб це не призводило до небажаних наслідків, пра-

## *State policy of Ukraine in the field of ensuring information security of person, society and the state*

---

цює механізм підлаштування правових норм під вимоги сьогодення.

Останнім етапом після проведення нормативних змін є доведення нових правил до виконавця. Вони доводяться декількома способами:

1. Самоосвіта, самоконтроль: самостійне відстежування змін у нормативно-правовій базі, намагання розібратися у змінах, що відбулися, та порядку їх застосування. Позитивними чинниками такого способу опанування змін у порядку роботи, на думку автора, слід уважати оперативність (можливість дізнатися про зміни з моменту їх офіційного доведення чи оприлюднення), відсутність відриву від робочого процесу (співробітник опановує зміни на робочому місці в межах виконання своїх поточних посадових обов'язків), можливість обговорення застосування на практиці змін із колегами та керівництвом, напрацювання спільної позиції в межах підрозділу РСО. Мінусами такого способу є: вимоги до певного рівня підготовки співробітників (потреба в достатньому розумінні попередніх інструкцій для якісного розуміння змін до них), можливість відхилення в позиції щодо застосування норм певного підрозділу РСО від загального задуму нормотворця, відсутність якісного та вчасного контролю за правильним розумінням і реалізацією новел із боку вищих органів.

2. Доведення по управлінській вертикалі. Такий вид опанування нових змін кращий за самоосвіту (самоконтроль). Він передбачає централізованість і, зазвичай, однотипність пояснень і роз'яснень щодо специфіки застосування норм. У цьому способі

проблемним так само є питання відповідності роз'яснень, наданих керівництвом підлеглим, позиції та баченню нормотворця та органів контролю.

3. Підвищення кваліфікації співробітників на базі закладів вищої та післядипломної освіти. Зазвичай такий тип опанування нового є найоптимальнішим, якщо зміни, що відбулися, є системними, об'ємними й потребують єдиного підходу до їх опанування та тлумачення. Окреме питання – необхідність у процесі навчання працювати з новими змінами (практичні кейси, які треба розробити для підвищення кваліфікації співробітників тощо). Беззаперечними перевагами такого способу є системність і комплексність отримання інформації, можливість отримувати прямі консультації від спеціалістів із вищих підрозділів, які займаються організацією режимно-секретної роботи, їх зазвичай запрошують як лекторів. Позитивом цього фактора є можливість почути правильне тлумачення застосування прийнятих норм на практиці безпосередньо від їхніх авторів і тих фахівців, які представляють орган контролю. Великий обсяг змін у підходах до організації режимно-секретної роботи потребує структурування не тільки для впорядкування етапів їхнього опанування, а ще й для того, щоб максимально охопити весь обсяг змін, тобто мова йде про комплексність опанування нового матеріалу. Відрив на час навчання від виконання своїх поточних службових обов'язків теж є фактором, що підвищує ефективність вивчення нового матеріалу, так як дає змогу слухачу максимально зосередитися на його опануванні.

## *Державна політика України у сфері забезпечення інформаційної безпеки людини, суспільства, держави*

Вирішення питання змін у підходах до охорони державної таємниці та іншої інформації з обмеженим доступом, що є власністю держави, під час воєнного стану найчастіше передбачає ґрунтовні зміни в підходах. Тому, на думку автора, саме підвищення кваліфікації на базі закладу вищої освіти є найоптимальнішим для фахівців у цей період.

Визначаються й фактори, що можуть перешкоджати підвищенню кваліфікації фахівців, зокрема такі: необхідність максимального залучення співробітників підрозділів РСО до робочого процесу, неможливість їх коротко- чи довгострокової відсутності на робочому місці, складність переміщення з регіонів, у яких ведуться бойові дії, до місця проведення підвищення кваліфікації, необхідність дотримуватися безпекових заходів під час очного навчання (захист слухачів і викладачів під час повітряних тривог тощо), неможливість проведення навчання в дистанційному (онлайн) режимі з огляду на те, що інформація, яка доводиться слухачам, має обмеження доступу, а сучасний стан інтернет-комунікацій не дає змоги забезпечити захищений зв'язок усім учасникам навчального процесу.

Водночас, коли планування воєнного часу стало більш передбачуваним, з'явилась можливість організувати працю співробітників РСО із додаванням до робочого графіку елементів відпочинку (вихідні дні, відпустки) та виділенням часу на розвиток професійних компетентностей, що дало змогу організувати й підвищення кваліфікації. Що стосується неможливості довести інформацію в дистанційно-

му форматі – то це стосується лише її частини, яка має обмеження доступу, тому можна залучати слухачів у змішаному форматі. У такому разі деякий матеріал надається в аудиторії, інший – із використанням елементів дистанційної освіти (онлайн), а частина – опрацьовується самостійно, коли слухачі можуть перебувати в зручному для себе місці, однак, із дотриманням умов збереження інформації з обмеженим доступом.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що, не дивлячись на нечувані виклики, з якими зіткнулися загалом уся наша держава в умовах воєнного стану та апарат державного управління, зокрема й працівники підрозділів РСО, потреба в подальшому підвищенні кваліфікації останніх не зменшилася, а навіть навпаки: завдяки змінам у підходах до організації діяльності, потребі в їх опануванні та правильному тлумаченні, розумінні порядку застосування необхідність у підвищенні кваліфікації тільки збільшується, що характерно для всього сектору державної влади.

Однак механізми проведення підготовки потребують уточнення, удосконалення та пристосування до потреб сьогодення, особливо постійне відстеження нормативних змін суб'єктами надання освітніх послуг для своєчасної актуалізації своїх навчальних програм. Слід урахувати й потребу залучення фахівців-практиків органів, що визначають політику у сфері охорони державної таємниці та службової інформації, яка є власністю держави. При проведенні підвищення кваліфікації з урахуванням заходів особистої безпеки необхідно залучати

## *State policy of Ukraine in the field of ensuring information security of person, society and the state*

слухачів до очної підготовки з метою максимального їх занурення в навчальний процес і надання максимальної кількості інформації з обмеженим доступом (за наявності такої потреби).

Функціонування та розвиток сучасної ефективної системи професійного навчання працівників підрозділів РСО є пріоритетом державної

політики у сфері охорони державної таємниці. Водночас органи, до складу яких входять такі підрозділи, повинні брати активну участь у забезпеченні професійного розвитку працівників своїх підрозділів РСО з метою якісного виконання ними своїх функціональних обов'язків.

### **Список використаних джерел**

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.02.2024).

2. Князев С. О. Визначення можливих шляхів підвищення ефективності діяльності працівників режимно-секретних органів. *Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, (Київ, 30 березня 2018 р.). URL: [https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4729/1/aktualn\\_problemi\\_upravl\\_nnya\\_nformac\\_usnoyu\\_bezpekoju\\_derzhavi.pdf#page=304](https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4729/1/aktualn_problemi_upravl_nnya_nformac_usnoyu_bezpekoju_derzhavi.pdf#page=304) (дата звернення: 20.02.2024).

3. Гуз А. М., Касперський І. П., Князев С. О. та ін. Організація захисту інформації з обмеженим доступом : навчальний посібник. Київ : Нац. акад. СБУ, 2018. 252 с.

4. Кононенко Т. О., Сороківська О. А. Особливості процесу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку* : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті

почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка. Тернопіль, 2023. С. 59–60.

5. Ничипорук О. Підвищення професіоналізму працівників органів публічної влади в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, (Тернопіль, 31 травня 2022 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с.

6. Звіт про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-opituvannya.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).

*Стаття надійшла до редакції 12.03.2024*

# *Державна політика України у сфері забезпечення інформаційної безпеки людини, суспільства, держави*

---

УДК 378/37.09

Tolstiakov Ye. O.

## **PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES OF REGIME-SECRET UNITS AS A GUARANTEE OF HIGH-QUALITY PROTECTION OF STATE SECRETS DURING MARTIAL LAW**

The article presents the results of a study of the organization of training employees of regime-secret agencies (hereinafter – RSA) under martial law, in particular such key aspects as: peculiarities of the organization of training RSA employees; the most optimal forms of mastering novelties in the forms and methods of ensuring the activities of the RSA, the nature of the changes that take place; problematic issues faced by RSA employees and educational institutions that provide professional development services under the legal regime of martial law; the request for quality and relevance of information during training; peculiarities of the implementation of a unified approach to the interpretation of new changes, the involvement of high-level specialists as lecturers; solving practical cases using new approaches in regulations, increasing the practically significant component in the process of professional development.

Based on the results of the analysis of scientific publications and statistical data, the main directions have been determined to build a system of mastering new knowledge and improve existing knowledge by RSA employees, the role of educational institutions, first of all, in attracting highly qualified specialists and providing up-to-date information in the educational process in order to achieve a high-quality result in improving the qualifications of RSA employees in conditions of martial law.

A number of important issues that arose during the professional activities of RSA employees in martial law conditions and need to be resolved were investigated, in particular: change of location, form of work, work regime, change in the level of remuneration, peculiarities of communication and interaction, etc.

By summarizing the information obtained in the research process, the most important aspects that should be paid attention to in the process of training RSA employees were identified, first of all, these are features: mastering new changes by specialists (three types), improving the qualifications of RSA employees on the basis of higher education institutions under martial law, organization and mode of training, allocating time to improve qualifications in the conditions of martial law, etc.

**Key words:** *martial law, state security, state secret, training, professional development, RSA employees, official information, work improvement.*

